



T.C.
DOĞU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

LİDERLİK STİLLERİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE SADAKATI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gözde TEZER KOZAK
20182002020

DANIŞMAN:
PROF. DR. NÜKET SARACEL

İstanbul, 2021



**T.C.
DOĞU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**LİDERLİK STİLLERİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE SADAKATI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gözde TEZER KOZAK

20182002020

**DANIŞMAN:
PROF. DR. NÜKET SARACEL**

İstanbul, 2021

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Liderlik Stillerinin Çalışan Motivasyonu Ve Sadakati Üzerindeki Etkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih/...../.....

Gözde Tezer KOZAK

İmza

LİDERLİK STİLLERİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE SADAKATI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Liderlik her organizasyonda hayati bir önem taşımaktadır. Bir ekibe yön vermeyi ve bunu insanlara iletmeyi, onları organizasyonel başarıya ulaşmaya katkıda bulunmaları için motive etmeyi ve onlara ilham vermeyi içermektedir. Liderlik, bağlılık oluşturmak ve çalışanlardan en iyi işi elde etmek için stratejik olarak odaklanmış olmayı ve davranışsal teknikleri uygulamayı gerektirmektedir. İş dünyasında başarılı liderler; olumlu, güvenilir ve proaktif bir tutum sergileyen, iş hedeflerine yönelik vizyonu belirleyen, tanımlanmış hedeflere ulaşmak için kesin bir bağlılık ortaya koyan, vizyonlarını etkili bir şekilde iletebilen, ekiplerine ve organizasyonlarına bağlı olan, stratejileri planlamada ve geliştirmede becerikli, motivasyona odaklı ve net talimatlar belirleyebilen, ekip üyelerinin görüşleri ve ihtiyaçları ile ilgilenen, çalışanlara hedeflere ulaşmaları için ilham verebilen ve ekibine karşı dürüst ve şeffaf olan kişilerdir. Günümüzün rekabetçi dünyasında, organizasyonun en değerli varlığını tatmin etmeden ve çalışanların liderlerine ve organizasyonlarına sadakatlerini ortaya çıkarmadan organizasyonun rekabet etmesi ve hatta hayatta kalması zordur. Bu nedenle, liderlik stilleri perspektifinden çalışan sadakati ve motivasyonunun incelenmesi bu araştırmanın merkezinde yer almaktadır. Başka bir anlatımla, bu çalışmanın amacı, liderlik stillerinin grup veya örgütsel performansın bir yordayıcısı olarak çalışan motivasyonu ve sadakati üzerindeki etkisini araştırmaktır. Çalışmanın farklı değişkenleri için dört bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde Demografik Bilgiler, ikinci bölümünde Örgütsel Bağlılık Ölçeği, üçüncü bölümünde Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği ve dördüncü bölümünde Çalışan Motivasyonu Ölçeği yer almaktadır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 22 programına aktarılarak analiz edilmiştir. Burada her bölümde sorulardan alınan sonuçlara ilişkin frekans dağılımları hesaplanmıştır. Frekans tabloları sorulara verilen cevapların dağılımlarını ve yüzdelerini göstermektedir. Sonrasında demografik verilerin ölçekler üzerindeki etkisini ölçmek için bağımsız grup t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve ölçekler arasındaki ilişkiyi ölçmek için Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Stilleri, Örgütsel Bağlılık, Çalışan Motivasyonu.

EMPIRICAL RESEARCH ABOUT THE IMPACT OF LEADERSHIP APPROACHES ON THE EMPLOYEE MOTIVATION AND LOYALTY

ABSTRACT

Leadership is vital in every organization. Leadership involves directing a team and communicating it to people, motivating and inspiring them to contribute to achieving organizational success. Leadership requires being strategically focused and applying behavioral techniques to build commitment and get the best work from employees. Successful leaders in business are positive, reliable and exhibit proactive attitudes, determine a vision for business goals, demonstrate a firm commitment to achieve defined goals, are able to effectively communicate their vision, teams, and organizations that are affiliated with the strategies in the planning and development of skilled, motivated, focused, and able to set clear instructions to team members dealing with the needs and opinions of the employees who was able to inspire the team to achieve goals. In today's competitive world, it is difficult for an organization to compete and even survive without satisfying the organization's most valuable asset and revealing employees' loyalty to their leaders and organizations. Therefore, the study of employee loyalty and motivation from the perspectives of leadership styles is central to this research. In other words, the purpose of this study is to investigate the impact of leadership styles on employee motivation and commitment as a predictor of group or organizational performance. A four-part questionnaire was used for different variables of the study. In the first part of the survey, the demographic information, in the second part, the Organizational Commitment Scale, in the third part, the Multi-Factor Leadership Styles Scale, and in the fourth part, the Employee Motivation Scale are included. The data obtained from the research was transferred to SPSS 22 program and analyzed. Here, frequency distributions related to the results obtained from the questions were calculated in each section. Frequency tables showed distributions and percentages of answers to questions. After that, Independent Group t-test and one-way variance analysis (ANOVA) were used to measure the impact of demographic data on scales, and Pearson correlation analysis was used to measure the relationship between scales.

Keywords: Leadership Styles, Organizational Commitment, Employee Motivation.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLO LİSTESİ.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR.....	ix
1. GİRİŞ	1
1.1 Araştırmanın Problemi	1
1.2 Araştırmanın Amacı	1
1.3 Araştırmanın Önemi.....	1
1.4 Araştırmanın Hipotezleri.....	1
1.5 Araştırmanın Sınırlılıkları	2
2. LİTERATÜR İNCELEMESİ	3
2.1 Liderlik Stilleri	3
2.1.1 Liderlik kavramı	3
2.1.2 Liderlik teorileri	5
2.1.2.1 Büyük insan teorisi	5
2.1.2.2 Özellik teorisi	6
2.1.2.3 Davranış teorisi.....	7
2.1.2.4 Ohio State üniversitesi çalışmaları	7
2.1.2.5 Michigan Üniversitesi çalışmaları	8
2.1.2.6 Yönetmel örgü teorisi.....	9
2.1.2.7 Durumsal liderlik stili teorileri	9
2.1.3 Liderlik stillerine ilişkin teoriler.....	11
2.2 Çalışan Sadakati	16
2.2.1 Çalışan sadakati kavramı.....	16
2.2.2 Çalışan sadakati ile ilgili çalışmalar	18
2.2.3 Çalışan sadakatinin boyutları	21
2.2.3.1 Duyuşsal sadakat	22
2.2.3.2 Devamlılık sadakati	22

2.2.3.3 Normatif sadakat.....	23
2.2.4 Çalışan sadakatinin öncülleri.....	24
2.2.4.1 Kişisel özellikler	24
2.2.4.2 Rol ile ilgili özellikler	25
2.2.4.3 Yapısal özellikler	25
2.3 Çalışan Motivasyonu.....	26
2.3.1 Motivasyon kavramı.....	26
2.3.2 Çalışan motivasyonu ile ilgili çalışmalar	27
3. METODOLOJİ	29
3.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	29
3.2 Veri Toplama Araçları	29
3.3 Verilerin Analiz Edilmesi ve Güvenilirliği	30
4. BULGULAR.....	31
4.1 Demografik Bilgiler	31
4.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile İlgili Bulgular.....	35
4.3 Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği ile İlgili Bulgular	38
4.4 Çalışan Motivasyonu Ölçeği İle İlgili Bulgular	48
4.5 Liderlik Stillерinin Çalışan Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılığа Etkisine İlişkin Bulgular	50
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	55
KAYNAKÇA.....	60
EKLER	69
ÖZGEÇMİŞ	74

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 3.1: Ölçekler için Yapılan Güvenilirlik Analizi Sonuçları	30
Tablo 4.1: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	31
Tablo 4.2: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı	32
Tablo 4.3: Katılımcıların Yaşlarının Ortalama ve Standart Sapması	32
Tablo 4.4: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	32
Tablo 4.5: Katılımcıların Çalıştıkları Sektöre Göre Dağılımı	33
Tablo 4.6: Katılımcıların Kıdemlerine Göre Dağılımı	34
Tablo 4.7: ÖBÖ Maddelerinin Ortalamaları ve Standart Sapmaları	35
Tablo 4.8: ÖBÖ Genel Ortalamasının Cinsiyete, Medeni Duruma ve Eğitim Durumuna Göre t-Testi Analizi Sonuçları	37
Tablo 4.9: Yaş ve Kıdeme Göre ANOVA Analizi Sonuçları	37
Tablo 4.10: Katılımcıların Çalıştıkları Sektörlere Göre Kruskal Wallis Analizi Sonuçları	38
Tablo 4.11: ÇFLSÖ Ana, Alt Boyutlarının ve Maddelerinin Ortalamala ve Standart Sapmaları	39
Tablo 4.12: ÇFLSÖ Ana, Alt Boyutlarının Ortalamala ve Standart Sapmaları	40
Tablo 4.13: Cinsiyete Göre Bağımsız Grup t-Testi Analiz Sonuçları	41
Tablo 4.14: Medeni Duruma Göre Bağımsız Grup t-Testi Analiz Sonuçları	42
Tablo 4.15: Eğitim Durumuna Göre Bağımsız Grup t-Testi Analiz Sonuçları	43
Tablo 4.16: Yaş Kategorilerine Göre ANOVA Sonuçları	44
Tablo 4.17: Kıdem Kategorilerine Göre ANOVA Sonuçları	45
Tablo 4.18: Katılımcıların Çalıştıkları Sektörlere Göre Kruskal Wallis Sonuçları	47
Tablo 4.19: ÇMÖ Alt Boyutlarının ve Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapması....	49
Tablo 4.20: ÇMÖ Genel Ortalaması ve Alt Boyutlarının Cinsiyete, Medeni Duruma ve Eğitim Durumuna Göre t-Testi Analizi Sonuçları	49
Tablo 4.21: ÇMÖ Genel Ortalaması ve Alt Boyutlarının Yaş ve Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları	50
Tablo 4.22: ÇMÖ Genel Ortalaması ve Alt Boyutlarının Yaş ve Kıdeme Göre Kruskal Wallis Sonuçları ^{a,b}	50
Tablo 4.23: Liderlik Stilleri ile ÖBÖ ve ÇMÖ Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.	51

Tablo 4.24: Model Özeti.....	52
Tablo 4.25: Regresyon Analizi ANOVA ^a Tablosu.....	52
Tablo 4.26: Katsayılar Tablosu.....	53
Tablo 4.27: Liderlik Stillerinin ÖBÖ Genel Ortalamasına Göre Regresyon Analizi.....	54
Tablo 4.29: Liderlik Stillerinin Genel Motivasyona Göre Regresyon Analizi.....	54



ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 4.1: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	31
Şekil 4.2: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı	32
Şekil 4.3: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	33
Şekil 4.4: Katılımcıların Çalıştıkları Sektöre Göre Dağılımı	34
Şekil 4.5: Katılımcıların Kıdemlerine Göre Dağılımı	34



KISALTMALAR

ÇFLSÖ	: Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği
ÇMÖ	: Çalışan Motivasyonu Ölçeği
ÖBÖ	: Örgütsel Bağlılık Ölçeği



1. GİRİŞ

1.1 Araştırmanın Problemi

"Liderlik sihirden değil yöntemden oluşur" (Schmoker, 2001: 19). Çağlar boyunca farklı liderlik stillerinin çalışanlarda ne gibi etkiler oluşturduğu tartışma ve müzakere konusu olmuştur. Kurumsal bağlamda, "lider" ve "liderlik" gibi iki varlığın dinamikleri organizasyonun kaderini şekillendirmede kilit bir rol oynamaktadır. Liderlik ve bununla ilişkili farklı stiller, çalışanların nasıl performans gösterdikleri ve geliştikleri üzerinde büyük bir etkiye sahip olup, olumlu örgütsel sonuçlara zemin hazırlamaktadır. Bu bağlamda bu çalışmada "Liderlik stillerinin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde etkisi var mıdır?" ve "Liderlik stillerinin çalışan motivasyonu üzerinde etkisi var mıdır?" sorularına yanıt bulmaya çalışılmıştır.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, liderlik stillerinin çalışan motivasyonu ve sadakati üzerindeki etkisini araştırmaktır.

1.3 Araştırmanın Önemi

Çalışmanın sonuçları, örgütsel liderliğin çalışanların daha sadık ve motive olmaları bakımından hangi stilleri benimsemeleri gerektiğini ortaya koyacaktır. Uygun liderlik stiline benimsenmesi, organizasyon için güven ve sadakat uyandırmaya yardımcı olacaktır. Bu da hızlı büyüyen kurumsal yapıların çalışanlarını elde tutulması zorluğuyla daha iyi başa çıkabilmelerine destek olacaktır.

1.4 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacına bağlı olarak test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1= Liderlik stillerinin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde etkisi vardır.

H2= Liderlik stillerinin çalışan motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

1.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma belirli bir zaman aralığında yapılmış olması, belirli bir coğrafik bölgede uygulanması ve ankete katılanların algılarına dayalı olması açısından bazı sınırlılıklar içermektedir.



2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

2.1 Liderlik Stilleri

2.1.1 Liderlik kavramı

Liderlik her organizasyonda hayati bir önem taşımaktadır. Bir ekibe yön vermeyi ve bunu insanlara iletmeyi, onları organizasyonel başarıya ulaşmaya katkıda bulunmaları için motive etmeyi ve onlara ilham vermeyi içermektedir. Liderlik, bağlılık oluşturmak ve çalışanlardan en iyi işi elde etmek için stratejik olarak odaklanmış olmayı ve davranışsal teknikleri uygulamayı gerektirmektedir.

Etkili liderliğin unsurları karmaşıktır. Görevlerin zorluğu, bir liderin otoritesinin derecesi ve astların olgunluk ve yetenekleri dikkate alındığında, bu unsurların belirli liderlik durumuna bağlı olduğu yaygın bir şekilde kabul edilmektedir. Liderlik becerilerinin öğrenilmesi genellikle zaman almaktadır, çünkü bunlar çok yönlüdür, davranışsaldır ve bağlama bağlıdır (Eryeşil & İraz, 2017). Etkili bir lider olmak birçok yeni yönetici için zorlayıcı bir durumdur, ancak bu durum insanların başarılı bir şekilde işlerine uyum sağlamaları ve takım performansında mükemmelliğe ulaşmaları gibi önemli sonuçlar doğurmaktadır. Stratejik düşünme, yön belirleme, iletişim ve motivasyon ilkeleri anlayışı, becerileri geliştirmek için bir sıçrama tahtası ve kişiliğe ve liderlik durumlarına uyacak etkili bir yönetim tarzı sağlamaktadır (Çetin vd, 2017).

İş dünyasında başarılı liderler; olumlu, güvenilir ve proaktif bir tutum sergileyen, iş hedeflerine yönelik vizyonu belirleyen, tanımlanmış hedeflere ulaşmak için kesin bir bağlılık ortaya koyan, vizyonlarını etkili bir şekilde iletebilen, ekiplerine ve organizasyonlarına bağlı olan, stratejileri planlamada ve geliştirmede becerikli, motivasyona odaklı ve net talimatlar belirleyebilen, ekip üyelerinin görüşleri ve ihtiyaçları ile ilgilenen, çalışanlara hedeflere ulaşmaları için ilham verebilen ve ekibine karşı dürüst ve şeffaf olan kişilerdir (Uğurluoğlu & Çelik, 2009).

Liderlik evrensel bir insan olgusudur. Mısır ve Roma'nın eski medeniyetleri, liderlik uygulamalarının önemli örneklerini göstermiştir (Bass, 1981). Antik çağlardan modern zamanlara, akademisyenler, generaller, politikacılar ve daha sıradan gözlemciler liderlikle ilgilenmişlerdir. Liderlik stilleri kapsamlı bir şekilde incelenmiş, liderlikle ilgili perspektifler ortaya konmuş ve revize edilmiştir. Liderlik kavramı 19. yüzyılın başından

beri kullanılsa da (Stogdill, 1948), başarılı liderliğin neden ve sonuçlarını ele alan kapsamlı bir yaklaşımın bulunmadığı belirtilmiştir (Taylor & Rosenbach, 1989). Burns (1978: 2) liderliğin yeryüzünde en çok gözlemlenen ve en az anlaşılan olaylardan biri olduğunu ileri sürmüştür.

Literatürde liderlik 18. yüzyıldan beri ilgi konusu olmuştur. Bununla birlikte, Chemers'e (1997) göre liderlik, 20. yüzyılın başlarına kadar bilimsel olarak incelenmemiştir. Bass (1981), ilk teorisyenlerin teorik bir yaklaşımla liderliği belirlemeye çalıştıklarını, bireyler ve durumsal değişkenler arasındaki etkileşimleri dikkate alamadıkları için yeterli teori geliştiremediklerini öne sürmüştür. Aslında liderlik kavramı, çeşitli bilim adamları tarafından birçok şekilde tanımlanmıştır.

Stogdill (1948), kavramı tanımlamaya çalışan kişiler kadar neredeyse farklı liderlik tanımları olduğunu belirtmiştir. Liderlik tanımlarının bu farklılığı, öncelikle kavramın karmaşıklığından ve anlaşılmasızlığından kaynaklanmaktadır. Lassey (1976: 15), her koşulda liderliğin anlamı konusunda kesin bir uzlaşma olmadığını gözlemleyerek bu karmaşıklığa vurgu yapmıştır. Tanımlardaki tutarsızlığı çözmek amacıyla, Chemers (1997), teorisyenlerin ve araştırmacıların çoğunluğunun kabulünü kazanacak bir liderlik tanımı geliştirmiştir. Chemers, liderliği, bir kişinin ortak bir görevi yerine getirmek için başkalarının yardım ve desteğini alabildiği bir sosyal etki süreci olarak tanımlamıştır.

Bir yönetici ve lider arasındaki farklılıkları değerlendirirken, birçok bilim insanı farklılıklarda hemfikirdir, ancak farklılıkların ne olduğu konusunda büyük ölçüde görüş ayrılığı söz konusudur. Schön (1984), liderlik ve yöneticiliğin eşanlamlı terimler olmadığını savunmuştur. Schön, yönetici olmadan lider olmanın ve lider olmadan da yönetici olmanın mümkün olduğunu belirtmiştir. Schön'e (1984) göre, yöneticilerden genellikle sadece üst düzey yöneticiler değil, aynı zamanda lider olmaları da beklenmektedir. Davis ve Newstrom (1985) liderliği yönetimin bir parçası olarak görmüştür. Yazarlar yöneticilerin faaliyetleri planlama ve organize etmekle ilgilendiğini, liderlerin ise tanımlanmış hedefleri gerçekleştirmek için başkalarını etkilemeye çalıştıklarını belirtmiştir.

Dubrin'in (2007) bahsettiği gibi, fiziksel, sosyal ve egoist ihtiyaçlar gibi farklı ihtiyaç sınıfları bulunmaktadır. Bununla birlikte, iş tatmini genellikle insan ihtiyacı ve durumu ile ilişkilendirilmektedir. Liderlik, organizasyon içinde meydana gelen faaliyetlerin ve değişikliklerin doğasını, derecesini, kapsamını ve geçerliliğini

yönlendirmeyi, bir dereceye kadar kontrol etmeyi içerdiği için yönetime bağlanmıştır. Bir süreç olarak yönetim, verimliliğin ve emek, makineler, hammaddeler ve bilgi gibi kıt kaynakların en üst düzeye çıkarılmasına yönelik çalışanların etkileşimlerinden kaynaklanmaktadır (Hoover vd, 2001).

Davis ve Newstorm (1985), mükemmel yöneticilerin de güçlü liderlik nitelikleri sergilemelerinin beklendiğini öne sürmüşlerdir. Bass (1985) liderliğin sadece yönetim olmadığını, yönetimin de sadece liderlik olmadığını savunmuştur. Son olarak Hunt (1991), bir yönetici ile lider arasındaki farkın dönüşümsel/işlemsel liderlik farklılıklarına çok benzediğini ileri sürmüştür. Taffinder (2006), liderliği insanlara yapmayı hiç düşünmedikleri, mümkün olduğuna inanmadıkları veya yapmak istemedikleri şeyleri yaptırmak olarak tanımlamıştır. Ayrıca bir organizasyon bağlamında liderliği, çalışanları organizasyonun amacına en iyi şekilde katkıda bulunmaları için taahhüt etme eylemi olarak açıklamıştır.

2.1.2 Liderlik Teorileri

Liderlik konusunu incelerken, akademisyenler ve teorisyenler liderliği açıklama girişimlerinde birçok farklı teori ve yaklaşım geliştirmiştir. Bu kısımda, liderliğe yönelik en popüler teoriler ve yaklaşımlar incelenmiştir.

2.1.2.1 Büyük İnsan Teorisi

Liderlikle ilgili ilk araştırmalar, tarihteki büyük kişileri genel kitlelerden ayıran özellikleri belirlemeye çalışmıştır (Stogdill, 1948). 18. Ve 19. Yüzyıl filozofları, olaylardan çok büyük insanlara odaklanmıştır. Büyük İnsan Teorisi, liderlerin kitleler arasında bulunmayan benzersiz niteliklere sahip olduğunu varsaymaktadır. Ayrıca bu yaklaşım lider olunmadığını, lider olarak doğulduğunu ileri sürmektedir (Kolb vd: 239). Bu teorik perspektif, en basit, en eski ve en yaygın etkili liderlik kavramı olarak kabul edilmiştir. Bu teori, bir organizasyonun geçmiş başarılarını görmezden gelmekte ve organizasyondaki yöneticilerin büyüklüğünü abartmaktadır. Başka bir deyişle, söz konusu teori, bir örgütün başarısının tamamen yöneticilerinin büyüklüğüne bağlı olduğuna işaret etmektedir. Bu teoriye göre tarihin yalnızca Churchill ve Lenin gibi büyük insanların çabalarıyla şekillendiği varsayılabilir (Bass, 1981).

Woods farklı milletler üzerinde yürüttüğü çalışmasında, insanın ulus oluşturma etkisinden bahsetmiş, insanın ulusu yeteneklerine göre şekillendirdiğini varsaymıştır.

Büyük İnsan Teorisi, diğer teoriler gibi, zayıf yönlerden yoksun değildir. Diğer eleştirmenlerin yanı sıra Smith (1999) bu teoriyi çeşitli şekillerde eleştirmiştir. Birincisi, büyük liderlerin ortak evrensel özelliklere sahip olmadığını ve bu özelliklerin uygulanmasının da sayısız şekilde gerçekleştiğini iddia etmiştir. İkinci olarak, farklı özelliklerin farklı toplumlar tarafından talep edildiğini ve bunlara değer verildiğini öne sürmüştür. Çok eski zamanlardan beri şirketler, liderlerin bu farklı özellikleriyle zenginleşmiştir. Smith ayrıca, aynı toplumda farklı organizasyonların ve hatta organizasyondaki farklı departmanların farklı özellikler talep edeceğini savunmuştur.

2.1.2.2 Özellik Teorisi

20. yüzyılın ilk yarısında, Özellik Teorisi baskın liderlik teorisi olarak kabul edilmiştir (Chemers, 1997). Özellik yaklaşımı, güçlü liderlerin kişisel, psikolojik ve fiziksel özelliklerini belirlemeye çalışmıştır. Teori, liderlerin onları astlarından ayıran üstün özelliklere sahip olmaları durumunda, bu özelliklerin izole edilmesinin mümkün olması gerektiğini savunmuştur (Bass, 1981).

Stogdill (1948), liderlik özelliklerine ilişkin 124 çalışmayı gözden geçirmiştir. Bu çalışma çerçevesinde, özellikler yaklaşımı ile etkili liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Sonuç olarak Stogdill, liderleri lider olmayanlardan ayırmak için kullanılacak bazı özelliklerin (zekâ, fiziksel, sosyal geçmiş, kişilik ve görevle ilgili özellikler) olduğunu tespit etmiştir. Elde ettiği sonuçlar, diğer özellikler ve etkili liderler arasında çok az bağlantı olduğunu veya hiç bağlantı olmadığını ortaya koymuştur.

Ayrıca bu sonuçlar Stogdill'in etkili liderliği belirlemede durumsal değişkenlerin önemini farkına varmasına da yol açmıştır. Stogdill'e (1948) göre "Bir kişi, bazı özelliklerin kombinasyonuna sahip olduğu için bir lider haline gelmez, ancak liderin kişisel özelliklerinin örüntüsü, astların özellikleri, faaliyetleri ve hedefleriyle ilgili bazı ilişkiler taşımalıdır. Bu nedenle liderlik, sürekli akış ve değişim içinde olan değişkenlerin etkileşimi açısından düşünülmelidir. Sürekli durumsal değişim karşısında insan davranışının bireysel kalıplarının sürekliliği, sadece liderlik uygulamasında değil, aynı zamanda liderlerin seçiminde ve yerleştirilmesinde karşılaşılan birincil engel gibi görünmektedir." (s. 63-64).

Stogdill ve diğer araştırmacıların çalışmaları, Özellik Teorisi'nin liderliğin tam bir açıklaması olduğu argümanını zayıflatmıştır. Hollander ve Julian (1969) da etkili liderlikle ilişkilendirilebilecek en önemli özellikleri belirlemede başarısız olduğu için

özellik teorisini eleştirmişlerdir. Tartışmalarında, liderlik etkinliğinin tamamen kişilik faktörlerine bağlı olmadığını ve durumsal faktörler de dahil olmak üzere diğer birçok faktörün de önemli olduğunu öne sürmüşlerdir. Gordon (1981), liderlik başarısını tam olarak açıklayamadıklarından bahsederek liderlik özelliklerine vurgu yapan çok sayıda çalışmayı özetlemiştir.

Özellik Teorisi'nin birçok yetersizliği, araştırmacıları liderlik yeteneği hakkında daha iyi bir yaklaşım bulmaya yöneltmiştir (Griffin & Rafferty, 1990). Sonuç olarak, 1950'lerin başlarında, araştırmacılar, liderlerin kişisel özellikleri yerine liderlerin gözlemlenebilir davranışlarına odaklanmıştır (Schermerhorn vd, 1982). Yine de; araştırmanın odağındaki bu değişim, Özellik Teorisi'nin tamamen ortadan kalkmasına yol açmamış, bu teori, 1990'larda dikkate alınmış ve uygulanmıştır.

2.1.2.3 Davranış Teorisi

1950'lerde araştırmacılar, Özellik Teorisi'nin liderlik etkinliğini açıklamak için yeterli bir yaklaşım olmadığını gözlemledikten sonra, liderlerin davranışsal özelliklerine odaklanmaya başlamıştır. Özellikle, liderin ne yaptığına ve nasıl yaptığına odaklanmışlardır (Ivancevich vd, 1977: 277). Bu yaklaşım, belirli bir davranış tarzına sahip başarılı liderlerin, belirli hedeflere ulaşma yolunda kişi ve grupları yönlendirmede verimli olmasının beklendiğini ve bunun sonucunda yüksek üretkenlik ve morale yol açtığını varsaymıştır (Ansari, 1990).

Davranışsal yaklaşım, liderin sergilediği belirli davranış türlerini tanımlamayı ve bu tür davranışların astları üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu davranışların bir bileşimi liderlik stili olarak adlandırılmıştır. Sonunda, araştırmacılar, liderlerin davranışlarının iki zıt stilini diğerlerinden ayırmıştır (Trice & Beyer, 1993). Robbins (1994), davranış stiline 1950'li yıllarda bir dizi çalışmanın odak noktası olduğunu gözlemlemiştir.

2.1.2.4 Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

1940'ların sonlarında, en çok bilinen çalışmalardan bazıları Ohio State Üniversitesi'ndeki (OSÜ) araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Bu çalışmaların amacı, liderlerin sergilediği davranış türlerini ve liderlik stiline çalışma grubu performansı ve memnuniyeti üzerindeki etkilerini belirlemektir (Fleishman & Hunt, 1957). Başlangıçta, araştırmacılar binden fazla liderlik davranışının bir listesini geliştirmiştir.

İstatistiksel analizler kullanılarak, bu liste sonunda iki kategoriye ayrılmıştır: yapıyı başlatma ve değerlendirme (Robbins, 1994). Yapıyı başlatma, işi, iş ilişkilerini ve hedefleri tanımlama ve organize etme ile ilgili davranışı ifade etmektedir. Değerlendirme, lider ile astları arasındaki karşılıklı güven, saygı ve uyumla ilgili davranışı yansıtmaktadır. Değerlendirme kategorisinin bir lideri, sık sık astlarının ihtiyaçlarını karşılayan biri olarak tanımlanmıştır. Başlangıç kategorisindeki bir lider ise, sıklıkla yapı, görev ve rutinle ilgilenen biri olarak nitelendirilmiştir (Reitz, 1981).

Liderlerin davranışlarıyla ilgili bu çalışmalarda, araştırmacılar en etkili liderlik stilini yeterince belirleyememiştir. Dahası, yüksek bir anlayış ve yüksek bir başlangıç yapısının etkili liderliğe yol açtığı inancı tüm çalışmalarda doğru olarak kanıtlanamamıştır. Sonuçlar çeşitlilik göstermiş ve tek bir stil en iyisi olarak ortaya çıkmamıştır. Sonuç olarak, bu yaklaşım aynı zamanda alandaki araştırmacılardan da çok eleştiri almıştır. Bununla birlikte, OSÜ'nün katkıları, liderlerin davranışlarını açıklamaya izin veren bir teorinin evriminde önemli yapı taşları sağlamıştır. Aslında, bu çalışmalar, daha sonraki araştırmaların üzerine inşa edildiği bir temel oluşturmuştur (Ivancevich vd, 1977).

2.1.2.5 Michigan Üniversitesi Çalışmaları

OSÜ araştırmacıları liderlik çalışmaları yürütürken aynı zamanda Michigan Üniversitesinde aynı konuyla ilgili başka çalışmalar yürütülmüştür. Michigan Üniversitesindeki çalışmalar, artan çalışma grubu performansı ve memnuniyeti ile sonuçlanan liderlik stillerini belirlemeye çalışmıştır. OSÜ'ye benzer şekilde, Michigan Üniversitesinin araştırmacıları, üretim merkezli ve çalışan merkezli liderlik stilleri olarak adlandırılan iki farklı liderlik tarzı geliştirmiştir (Ansari, 1990).

Michigan çalışmaları, üretim merkezli liderlik tarzına sahip liderlerin yakın denetimi, meşru ve zorlayıcı gücü, rutini ve performansı vurguladığını ortaya koymuştur. Bu stil, OSÜ'nün başlatma yapısı boyutuna benzer olarak görülmüştür. Çalışan merkezli bir liderlik stiline sahip liderler, insan olarak astları hakkında daha endişeli olarak tanımlanmıştır. Bu liderler, refah, ilerleme ve büyüme gibi ihtiyaçları kabul etmiştir. Benzer şekilde, OSÜ boyutu da benzer davranışlar olarak tanımlanmıştır (Ivancevich vd, 1977). Michigan Üniversitesi araştırmacıları, çalışan odaklı liderlik stiline daha yüksek üretkenliğe ve daha yüksek iş tatminine, üretim odaklı liderlik tarzının ise daha düşük

üretkenliğe ve daha düşük iş tatminine yol açacağı sonucuna varmıştır (Robbins, 1994). Bu çalışmalardan, başka liderlik teorileri ortaya çıkmıştır.

2.1.2.6 Yönetmel Örgü Teorisi

Liderliğe / yönetime yönelik bir başka etkili davranışsal yaklaşım, Blake ve Mouton (1975) tarafından geliştirilen Yönetmel Örgü Teorisi'dir. Bu teori, yöneticilerin görev (üretim) ve insan yönelimleri ile iki uç nokta arasındaki kombinasyonlara odaklanmaktadır. Bu örgü, yönetimsel sorumluluğun boyutlarını ifade eden dengeli bir örgü olarak kabul edilmektedir. Bu teoriye göre hem çalışanlar hem de üretim için önemli olan Görev Yönetimi = Takım Yönetiminin en etkili liderlik davranışı türü olduğu öne sürülmüştür.

2.1.2.7 Durumsal Liderlik Stili Teorileri

1960'larda, Davranış Teorilerinin liderliği incelemek için yetersiz kaldığı anlaşılmıştır (Ivancevich vd, 1977). Bu zamana kadar, araştırmacılar liderlerin ve astların özellikleri, görevin doğası ve grup özellikleri gibi durumsal faktörlerin liderlik etkinliği çalışmasında dikkate alınması gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Ansari, 1990). Sonuçta, başarılı liderlik davranışının belirlenmesinin duruma bağlı olduğu sonucuna varmışlardır (Schermerhorn vd, 1982). Durumsal veya olasılık teorileri, tüm durumlara uygulanabilecek evrensel liderlik davranışının olmadığını savunmuştur. Bu kapsamda Fiedler'in Olasılık Teorisi, Yol-Hedef Teorisi ve Vroom-Yetton Modeli yer almaktadır.

İlk kapsamlı Olumsal Liderlik Teorisi Fred Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Teorinin temel ilkesi, grup etkinliğinin liderin kişiliği veya stili ile durumun talepleri arasındaki uygun eşleşmeye bağlı olmasıdır. Model ayrıca görev odaklı ve çalışan odaklılığın iki ana liderlik stili olduğunu öne sürmektedir. Liderin görev odaklı mı yoksa çalışan odaklı mı olduğunu belirlemek için Fiedler (1976), En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı Anketi (LPC) adlı bir araç geliştirmiştir. Bir LPC puanına ulaşmak için, liderden, 8 puanlık bir ölçekte derecelendirilmiş bir dizi iki kutuplu sıfat kullanarak (örneğin, dostça-dostça olmayan, hoş-tatsız) bazı görevleri yerine getirmede en az iyi çalıştığı kişiyi düşünmesi istenmektedir. Buna göre en az tercih ettiği iş arkadaşını nispeten olumlu kavramlarla tanımlayan yüksek bir LPC lideri, insan motivasyonludur. Nispeten olumsuz kavramlar kullanan düşük LPC lideri, görev güdülüdür (Siegel & Lane, 1982).

Fiedler'a göre, görev odaklı olarak nitelendirilen liderler, olumlu ve olumsuz durumlarda etkili olacaktır. Ayrıca Fiedler, çalışan odaklı liderlerin her iki uçtaki durumlara göre orta düzeyde tercih edilebilirlik durumlarında daha etkili olacağını varsaymıştır. Tercih edilebilirlik, Fiedler tarafından, durumun liderin grubu üzerinde etki yaratma derecesi olarak tanımlanmıştır. Bu tanıma göre, durumsal iyilik üç unsurdan oluşmaktadır: (1) lider ve grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkinin derecesini ifade eden duygusal lider-üye ilişkileri (2) görev gereksinimlerinin ne kadar net ve açıklanmış olduğunu ifade eden görev yapısı ve (3) liderin astlarını ödüllendirme veya cezalandırma yetkisine sahip olma derecesini ifade eden lider konum gücü (Fiedler, 1976), Fiedler'in bu unsurları değişken olarak gördüğüne ve bir kişinin kişiliğini değiştirilemez bir faktör olarak gördüğüne dikkat çekmiştir.

Yol-Hedef Teorisi, Robert House tarafından geliştirilen ve Beklenti Motivasyon Teorisinin çalışmalarına ve OSÜ grubunun çalışmalarına dayanan bir liderlik modelidir. Bu teori, bir liderin astlarının memnuniyetini ve performansını nasıl başarılı bir şekilde artırabileceğini açıklayabilecek bir yaklaşım olarak incelenmiştir. Yol-hedef terimi, bir liderin astın kişisel hedefleri ile çalışma hedefleri arasında etkili bir bağlantı kurmadaki rolünü belirtmek için kullanılmaktadır (House, 1971).

Teori iki önerme üzerine inşa edilmiştir. İlk önerme, liderin davranışının, astların onu acil bir tatmin kaynağı veya gelecekteki tatmin için araçsal bir kaynak olarak algıladıkları ölçüde, astları için kabul edilebilir ve tatmin edici olacağı idi. İkinci önerme, liderin davranışının, (a) astların memnuniyetini etkili performansa bağlı hale getirdiği ve (b) rehberlik, açık yönlendirme, destek sağlayarak astların çalışma ortamını tamamladığı ölçüde motive edici olacaktır. Bu önermeleri test etmek amacıyla House (1971) dört tür lider davranışı geliştirmiştir: (a) yönlendirici, (b) destekleyici, (c) başarı odaklı ve (d) katılımcı. House'a (1971) göre, bu liderlik türlerinden herhangi birinin kullanılması duruma bağlı olacaktır.

Vroom ve Yetton (1973), bir lidere belirli bir duruma uyan uygun bir liderlik stilini seçmesi için tasarlanmış bir model geliştirmişlerdir. Modelin temel önermesi, liderin karar verme gücünü astları ile paylaşma derecesinin duruma bağlı olmasıdır. Model, her biri lider için davranışsal bir seçeneği yansıtan beş liderlik stili belirlemiştir:

AI: Lider, kararı tek başına verir.

AII: Lider, astlarından bilgi ister ancak kararı tek başına verir. Astlar durum hakkında bilgilendirilebilir veya bilinmeyebilir.

CI: Lider, durumu bireyle paylaşır. Lider astlarından bilgi ve değerlendirme ister, ancak kararı lider tek başına verir.

CII: Lider ve astları, durumu tartışmak için bir grup olarak bir araya gelir, ancak kararı lider verir.

GII: Lider ve astları, durumu tartışmak için bir grup olarak toplanır ve grup (lideri de içeren) kararı verir.

Vroom ve Yetton (1973), kararların nihai etkinliğinin aşağıdaki faktörler üzerinden değerlendirilebileceğini ileri sürmüşlerdir: (1) kararın kalitesi veya rasyonelitesi, (2) kararın çalışanlar tarafından kabulü ve (3) karar vermek için gereken süre. Model, karmaşık ve hantal olduğu için eleştirilmiştir (Field, 1979). Bununla birlikte, Vroom ve Yetton'un çalışmaları bazı araştırmacılar tarafından desteklenmiş ve yararlı bir liderlik yaklaşımı olarak kabul edilmiştir (Landy, 1985; Schermerhorn vd, 1982).

2.1.3 Liderlik Stillere İlişkin Teoriler

1970'lerde yeni liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Stilleri ilk olarak Burns (1978) tarafından ortaya atılmıştır. Birkaç yıl sonra, Bass (1985) teoriyi geliştirerek Çok Faktörlü Liderlik Anketini (MLQ) tasarlamıştır. Avolio ve Bass (1991) tarafından sunulan liderlik modellerinin tamamı teoriye daha fazla ilerleme sağlamıştır.

Bu teorik model üç liderlik stilini içermektedir: (a) Etkileşimci Liderlik Stili (b) Dönüşümcü Liderlik Stili ve (c) Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Stili. Bass'ın teorisi veya yeni liderlik yaklaşımı, liderliğin özellik, tarz ve olasılık yaklaşımlarından gelen fikirleri birleştirmiş ve ayrıca Weber gibi sosyologların ve Burns (1978) gibi siyaset bilimcilerinin çalışmalarını bir araya getirmiştir. Yukarıda bahsedilen üç liderlik stili, bu araştırmanın temel unsurlarını teşkil ettiği için aşağıda daha ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Burns (1978), etkileşimci ve dönüşümcü liderliği birbirinden ayırırken, etkileşimci liderliğin, lider ve astları arasındaki değişim ilişkisine dayanan bir liderlik türünü ifade ettiğini belirtmiştir. Burns, bu alışverişin farklı ekonomik, politik veya psikolojik biçimler

alabileceğini ifade etmiştir. Yazar böyle bir liderliğin, liderleri ve astları daha yüksek amaçların peşinde koşmak için bir araya getirmediğini savunmuştur.

Bass'a (1990) göre etkileşimci yaklaşım, görev gereksinimlerinin netleştirilmesine ve koşullu ödüllerin belirlenmesine odaklanır. Dönüşümcü liderler, astlarıyla, hem lider hem de astların birbirlerini daha yüksek motivasyon ve ahlak düzeylerine yükseltecek şekilde etkileşime girer (Burns, 1978). “Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans” adlı eserinde Bass (1985) Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Teorisini genişletmiştir. Burns (1978) teorisinin politik ortamda uygulanmasına odaklanırken, Bass (1985) onun ticari kuruluşlara uygulanmasıyla ilgilenmiştir.

Bass'a (1985) göre, dönüşümcü liderler, astları başlangıçta beklenenden daha fazlasını yapmaya motive eden kişilerdir. Bass, bunun aşağıdaki adımlardan herhangi biri aracılığıyla başarılabilirliğini savunmuştur: (1) Belirlenen sonuçların ve bu sonuçlara götüren adımların önemi konusunda astların farkındalığını ve bilincini artırmak, (2) Astları kendi kişisel çıkarlarını aşmaya teşvik etmek ve (3) Astların ihtiyaçlarını ve isteklerini Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisine göre genişletmek veya değiştirmek.

Carlson ve Perrewe (1995), Burns ve Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Teorilerini birbirinden ayırırken şunu ifade etmişlerdir: “Bu iki teori arasındaki temel fark, Burns’ün bu tür liderliği yalnızca pozitif ahlaki değerlere hitap eden liderlerle sınırlandırmasıdır. Öte yandan Bass, dönüşümcü bir liderin, astları üzerindeki nihai etkiye bakılmaksızın bağlılığı artıran kişi olduğunu savunmuştur. Ne olursa olsun, dönüşümcü liderlik söz konusu olduğunda, kuruluşların üyeleri artık yalnızca kişisel çıkar peşinde değil, bir bütün olarak kuruluşa faydalı olanı aramaktadır ” (s.832)

Fiedler ve House (1988), dönüşümcü teorilerin, astların değerlerini, ihtiyaçlarını, hedeflerini ve isteklerini değiştirmesine neden olan liderlerin eylemlerini ele almaya çalıştığını öne sürmüştür. Burns (1978), Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Stilleri arasında ayrım yaparken, bu liderlik stillerini bağımsız boyutlar olarak görmüştür. Başka bir deyişle Burns (1978), Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Stillerini kutupsal yapılar olarak görürken, Bass (1985) bunları tamamlayıcı yapılar olarak görmüştür. Bass, başarılı liderleri dereceleri farklı olan hem etkileşimci hem de dönüşümcü liderler olarak değerlendirmiştir. Bass, sonuç olarak, etkileşimci olmanın kolay bir çıkış yolu olduğunu, dönüşümcü olmanın daha zor olduğunu belirtmiştir.

Etkileşimci davranışlar, astların örgütsel hedeflere ulaşmalarına ve ödüller almalarına yardımcı olmak için performans ortamını yapılandırmayı içerirken, dönüşümcü davranışlar astların değerlerinde, öz algılarında ve psikolojik ihtiyaçlarında değişiklik yaratmaya odaklanmaktadır (Fein vd, 2010). Genel anlamda, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik üzerine yapılan çalışmalar, liderlik etkinliğinin doğasına önemli bir değer katmıştır. Farklılaşmanın bir göstergesi olarak etkileşimci liderlik, lider-ast ilişkisinin belirli bir miktar işin yeterli bir ücret karşılığında basit bir şekilde değiş tokuş edilmesine indirildiği bir süreçtir. Bunun tersine, dönüşümcü liderlik çok daha karmaşık bir süreçtir ve gerçekleştirilmesi daha vizyoner ve daha ilham verici figürler gerektirir (Bowditch & Buono, 1990).

Dönüşümcü liderlerin davranışlarının etkilerini desteklemek için farklı deneysel çalışmalar yapılmıştır. Bir araştırma, dönüşümcü liderliğin, çalışan memnuniyeti ve iş performansı ile olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermiştir (Bass, 1995). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışlarını (Koh vd, 1995) ve çalışanların sadakatini (Barling vd, 1996) geliştirir. Buna ek olarak, dönüşümcü liderlik, liderlerin duygusal zekâsı ile grup uyumu arasındaki ilişkiye aracılık eder (Wang & Huang, 2009).

Bass (1985), etkileşimci liderliğin iki farklı boyutu içerdiğini öne sürmüştür: (1) belirli performans seviyelerine ulaşma karşılığında liderlerin astlarını ödüllendirdiğini ima eden koşullu ödüllerin kullanımı ve (2) aktif ve pasif boyutlara sahip istisnaya göre yönetim (MBE). Aktif MBE'de liderler, astlarının performanslarını izler ve gerektiği şekilde düzeltici eylemler gerçekleştirir. Pasif MBE'de liderler hatalar veya sorunlar ortaya çıkana kadar müdahale etmezler, ardından düzeltici eylemlerde bulunurlar.

1995 yılında, etkileşimci, dönüşümcü ve tam serbesti tanıyan liderlik stillerini ölçmek için Çok Faktörlü Liderlik Anketinin (MLQ) yeni bir versiyonu geliştirilmiştir. Bass ve Avolio (1995) bu versiyon için, dönüşümcü liderlik özelliklerine atıfta bulunan beş boyutu sıralamıştır. “Dönüşümcü Liderlik” terimi ilk olarak Downton tarafından ortaya atılmış ve ardından Burns tarafından liderlik araştırmasına önemli bir yaklaşım olarak belirtilmiştir. Bu ilk çalışmalara dayanarak, bu yeni liderlik kavramını geliştirmek için çeşitli Dönüşümcü Liderlik Teorileri üretilmiştir. Bu çalışmalar, liderliği bir değişim süreci olarak görerek ve lider davranışının astların değerleri, inançları ve üst düzey ihtiyaçları üzerindeki etkisini keşfederek istenen bir davranış için ödül sunan bir ekonomik değişim ilişkisi olarak geleneksel liderlik kavramını genişletmiştir.

Bass, özellikle dönüşümcü liderliği, hem kendilerinde hem de astlarında motivasyon ve ahlak düzeyini yükselterek olağanüstü sonuçlar elde etmeye teşvik eden ve ilham veren lider davranışları olarak tanımlamıştır. Dönüşümcü liderler, astın, grubun, liderin ve organizasyonun hedeflerini ve değerlerini birbiriyle uyumlu hale getirerek örgütsel sadakati teşvik etmede etkilidir. Astların öznitelikleri ve sadakati üzerindeki güçlü, olumlu etkilerinin, astları tam potansiyellerine ulaşmaları ve beklenen performansı aşmaları için motive etmesi beklenmektedir.

Bass ve meslektaşları, dönüşümcü liderliği dört bileşen altında kavramsallaştırmıştır: İdealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon; entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş değerlendirme. Bileşenlerin her biri, astların sadakatini farklı şekillerde inşa etmeye yardımcı olmaktadır. “Karizma” olarak da adlandırılan idealleştirilmiş etki, astları için rol model olarak davranan dönüşümcü liderleri tanımlamaktadır. Astlar genellikle bu liderleri olağanüstü yetenek ve kararlılığın yanı sıra yüksek ahlaki ve etik davranış standartlarına sahip olarak algılar. Astlar bu liderlere derinden hayranlık duymakta, saygı duymakta ve güvenmekte, böylece kendilerini liderlerin hedefleri, çıkarları ve değerleri ile özdeşleştirmektedir.

İlham verici motivasyon, liderler çalışmalarına anlamlar yükleyerek etraflarındakileri motive ettiğinde ve ilham verdiğinde ortaya çıkmaktadır. Neyin mümkün olduğuna ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağına dair vizyon çizerler. Daha spesifik olarak, bu liderler astlarını geleceği tasavvur etmeye dahil eder ve ardından yapılması gerekenlerle ilgili olumlu beklentileri teşvik eder ve paylaşılan vizyona bağlılık gösterirler. Bu boyutla liderler, astlarının bir misyona olan duygusal sadakatini ve heyecanını teşvik edebilir.

Entelektüel uyarım, astları yaratıcı ve yenilikçi olmaya teşvik eder. Pratikte, dönüşümcü liderler başkalarının eski sorunları yeni yollarla düşünmelerine ve kendi inançlarını, varsayımlarını ve değerlerini sürekli sorgulayıp geliştirmelerine yardımcı olur. Bu liderler aynı zamanda sorunları yenilikçi yollarla ele almak için astlarıyla birlikte çalışırlar. İlgili herkesin eylemlerinden duyduğu gurur ve engelleri aşmada ortak başarı, astların örgütsel bağlılıklarını güçlendirir. Bireyselleştirilmiş düşünce, başkalarının endişelerini ve gelişim ihtiyaçlarını anlamak ve paylaşmak ve her bir asta benzersiz şekilde davranmak anlamına gelir. Liderler, yalnızca her bir astın mevcut ihtiyaçlarını belirlemek ve karşılamak için değil, aynı zamanda astların tam olarak hayata geçmesine

yardımcı olmak için ihtiyaçları genişletmeye ve yükseltmeye çalışmak için danışman olarak hareket eder. Astların kişisel kariyer ihtiyaçlarını vurgulayarak ve onlara görevleri yerine getirme konusunda artan bir yetkinlik hissi vererek, liderler astların bağlılığını daha da artırabilirler.

Dönüşümcü liderlerin karizmaları, ilhamları ve entelektüel simülasyonları, ilhamları ve entelektüel simülasyonları vardır (Conger, 1999). Karizma, liderlerin çalışanlarını kendilerine, liderlerine ve teknolojik organizasyonlarına sahip olmaya teşvik ettikleri gurur, inanç ve saygıyı üretirken ilham, yüksek teknolojik beklentileri ileterek astları motive etme yeteneğidir (Garcia-Morales vd, 2008). Entelektüel simülasyon, liderlerin yenilikçi olabilmeleri için çalışanların zekasını, bilgisini ve öğrenmesini teşvik etmeye yol açan davranışını ifade eder.

Dönüşümcü lider, istekleri yükseltir ve insanları ve organizasyonel sistemleri yeni, yüksek performanslı modellere kaydırır. Dönüşümcü liderliğin varlığı, lider ve onun fikirleri hakkında hevesli olan astlara yansır. Dahası, dönüşümcü liderler, astlarına kendi amaçlarından ve ilgi alanlarından daha fazlasını düşünmeleri ve daha büyük takım, örgütsel, ulusal ve aynı zamanda küresel hedeflere odaklanmaları için ilham verir (Jandaghi vd, 2009).

Etkileşimci ve dönüşümcü liderler aktif liderler olarak tanımlanırken (Yammarino & Bass, 1990), tam serbesti tanıyan liderler inaktif olarak görülmüştür. Tam serbesti tanıyan liderler sorumluluktan ve karar vermekten kaçınma ile karakterize edilmektedir. Belirli koşullar altında böyle bir tarz (örneğin, bir grup bilim adamı veya üniversite profesörü ile) etkili olsa da (Sutermester, 1969), bu özel liderlik stiline aslında liderliğin olmadığı anlamına geldiği belirtilmiştir. Bu nedenle, bu tür bir liderlik, liderlik etmenin uygunsuz bir yolu olarak kabul edilmiştir.

Özet olarak belirtmek gerekir ki, liderlikle ilgili ilk araştırmalar, teorik bir yaklaşımla liderliği açıklamaya çalışmıştır. Büyük İnsan Teorisi, liderlerin kitleler arasında bulunmayan benzersiz niteliklere sahip olduğunu varsaymıştır. 20. yüzyılın ilk yarısında baskın liderlik teorisi olarak kabul edilen Özellik Teorisi, güçlü liderlerin kişisel, psikolojik ve fiziksel özelliklerini açıklamaya çalışmıştır. 1950'lerde teorik yaklaşım, liderliğin etkinliğini açıklayamaması nedeniyle terk edilmiştir.

Sonuç olarak, Ohio Eyalet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'nin çalışmalarının temsil ettiği Davranış Teorisi ortaya çıkmıştır. Davranışsal yaklaşım, liderin sergilediği

belirli davranış türlerini tanımlamayı ve bu tür davranışların astları üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlamıştır. 1960'larda liderlik araştırmacıları dikkatlerini durumsal faktörlere ve bunların liderlik etkinliği üzerindeki etkilerine odaklamıştır. Durumsal veya Olasılık Teorileri, tüm durumlara uygulanabilecek evrensel liderlik davranışının olmadığını savunmuştur. Üç stili (dönüşümcü, etkileşimci ve tam serbesti) içeren tam bir liderlik yelpazesi, bu alanda yeni bir gelişme olarak ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım özellik, Davranış ve Durumsal Teorilerden gelen fikirleri entegre etmiş ve bunlar üzerine inşa edilmiştir. Dönüşümcü liderler, astlara grubun daha büyük yararı için kişisel çıkarların üzerine çıkmaları ve başlangıçta beklenenden daha fazlasını yapmaları için ilham verir. Etkileşimci liderler, görev gereksinimlerinin netleştirilmesine ve koşullu ödüllerin belirtilmesine odaklanır.

Bu araştırmanın odaklandığı liderlik stilleri dönüşümcü ve etkileşimci liderliktir. Dönüşümcü liderliğin konuyla ilgili beş boyutu, etkileşimci liderliğin ise üç boyutu söz konusudur. Dönüşümcü liderlik stilinin beş boyutu şunlardır: İdealleştirilmiş etki - öznitelikler ve davranışlar, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, yenilikçi düşünceyi teşvik ve bireyselleştirilmiş düşünmeyi teşvik. Etkileşimci liderliğin üç boyutu ise şunlardır: MBE-A: İstisnaya Göre Yönetim: Aktif, MBE-P: İstisnaya Göre Yönetim: Pasif ve CR: Koşullu Ödül).

Bağımlı değişken (çalışan sadakati), bu çalışmadaki bağımsız değişkenler olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik faktörlerine dayanmaktadır. Günümüzün rekabetçi dünyasında, organizasyonun en değerli varlığını tatmin etmeden ve çalışanların liderlerine ve organizasyonlarına sadakatlerini ortaya çıkarmadan organizasyonun rekabet etmesi ve hatta hayatta kalması zordur. Bu nedenle, astın lidere ve ardından bu iki liderlik stilinin perspektiflerinden çalışan sadakati ve motivasyonunun incelenmesi bu araştırmanın merkezinde yer almaktadır.

2.2 Çalışan Sadakati

2.2.1 Çalışan Sadakati Kavramı

Günümüzün rekabetçi dünyasında, her bir çalışan kuruluşun hedeflerine bağlı kalmadıkça ve etkili bir ekip üyesi olarak çalışmadıkça hiçbir kuruluş en üst düzeyde performans gösteremez. Her gün işe sadakatle gelen ve işlerini bağımsız olarak yapan çalışanlara sahip olmak artık yeterli görülmemektedir. Çalışanlar artık ekip halinde

çalışırken girişimciler gibi düşünmeli ve değerlerini kanıtlamalıdır. Bununla birlikte, çalışanlar ayrıca iyi bir gelir ve kalkınma fırsatı ve güvenli istihdam sağlayan başarılı bir organizasyonun parçası olmak istemektedir.

Günümüzün işyerinde çalışanlar günlük faaliyetlerinde daha fazla belirsizlikle ve azalan iş güvenliğiyle karşı karşıyadır. İstihdam güvencesi olmaması durumunda çalışanlar diğer alanlarda beklentilerini artırmaktadır. Örneğin, çalışanlar işverenden sağlıklı çalışma koşulları, eğitim ve gelişime erişim ve güvenli bir çalışma ortamı beklemektedir. Kuruluşlar, sürekli artan rekabetle karşı karşıyadır ve yeni zorluklara hazırlanırken, hayatta kalmanın temel bileşenlerinden biri, kuruluşun insan kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanma yeteneğini sürdürmek ve yükseltmektir.

Katz ve Kahn'a (1978) göre, örgütsel etkinlik için gerekli olan çalışan davranışı, çalışanın (1) örgüte girmesi ve orada kalması, (2) belirli rol gereksinimlerini yerine getirmesi ve (3) rol talimatlarının ötesine geçen yenilikçi ve kendiliğinden faaliyetlerde bulunmasını içerir. İyi çalışanların işe alınması bu nedenle kritiktir, ancak daha da önemlisi, kuruluşun kendini adanmış bir işgücü oluşturma becerisidir. Bu itibarla liderlerin bağlılık kavramını anlaması, yani bu kavramın nasıl hayata geçirileceği ve en önemlisi, kuruluşa bağlı çalışanlar tarafından hangi davranışların sergilendiğinin anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Çalışan sadakatinin önemi, iş tatmini, lidere güven ve bağlılık ve yöneticinin adalet algısı arasındaki ilişkiye ilişkin araştırmalar dikkate alındığında oldukça açıktır (Deluga, 1990). Bu bakımdan çalışan sadakati yönetim ve davranış bilimlerinde önemli bir kavramdır. Bu kavram herhangi bir kuruluş ile çalışanları arasındaki ilişki ile ilgilenir.

Çalışanların örgütsel sadakatinin önemi, çalışan değişimi, devamsızlık ve performans gibi önemli örgütsel çıktılarla varsayılan ilişkisine işaret eder (Mowday vd, 1982). Sadık çalışanlardan, kurumları ile özdeşleşmeleri, kendilerini kurumlarına bağlı hissetmeleri, kurumun değerlerinin, hedeflerinin ve misyonunun önemini hissetmeleri, ayrıca iş sorumluluklarının kişisel değerleri ve etik değerleriyle uyumlu olduğunu benimsemeleri beklenmektedir.

Bu itibarla çalışan sadakati yöneticiler için büyük ilgi uyandırmıştır. Zira güçlü sadakate sahip çalışanlar son derece üretken ve bağlı olma eğilimindeyken, düşük sadakate sahip çalışanlar bağlantısız olma eğiliminde olup, strese bağlı sağlık sorunları ve diğer psikolojik işyeri sorunlarıyla boğuşmaktadır. Tüm bunlara ek olarak, kendini

işine adanmış yani sadık çalışanların, yaptıkları yatırıma ilişkin herhangi bir hesaplama dayandırmadan hareket ettikleri düşünülmektedir. Sadık çalışanların, organizasyonla paylaştıkları değerlerin onlara kişisel bir tatmin duygusu sağlayacağına da inandıkları düşünülmektedir (Romzek, 1990). Buchanan (1974a), sadakati başarılı bir sosyal organizasyon için bir ön koşul olarak görmektedir. Genelde hem bireyler hem de kurumlar için çalışan sadakatinin olumlu bir faktör olduğuna inanılmaktadır (Romzek, 1990).

Birçok araştırmacı, örgütsel sadakatin gelişimini çalışanın kişisel özellikleri, örgütsel özellikler ve iş özellikleri gibi değişkenlerle ilişkilendirir (Mowday vd, 1982; Nijhof vd, 1992). Kişisel özelliklerin örgütsel sadakat üzerindeki etkisi, yaş, cinsiyet, mesleki durum, hizmet süresi, maaş, iç terfi süresi, medeni durum, eğitim seviyesi gibi demografik değişkenlere odaklanılarak kapsamlı bir şekilde araştırılmıştır (Nijhof vd, 1992). İncelenen organizasyonel özellikler arasında liderlik ve yönetim tarzı ve çeşitli demografik detaylar yer almaktadır.

2.2.2 Çalışan Sadakati İle İlgili Çalışmalar

Literatürde, çalışanların örgütsel sadakatini evrensel bir tanımını bulunmamaktadır. Farklı teorik bakış açılarına sahip araştırmacılar, çalışan sadakati kavramını çeşitli şekillerde tanımlamışlardır. Buchanan (1974b), bağlılığın tanımı veya ölçülmesi konusunda çok az fikir birliği olduğunu belirtmiştir.

Scholl (1981), çalışan sadakatini tanımlanma şeklinin, kişinin bağlı kaldığı bağlılık yaklaşımına bağlı olduğunu belirtir. Buna göre çalışan sadakati, bir çalışanın tutumu veya bir çalışana bir organizasyona bağlayan güç olarak tanımlanır. Suliman ve Isles'a (1999) göre, örgütsel sadakati kavramsallaştırma konusunda dört ana yaklaşım vardır: Tutumsal yaklaşım, davranışsal yaklaşım, normatif yaklaşım ve çok boyutlu yaklaşım. Mowday ve diğerleri (1982), çoğu araştırmacının örgütsel sadakati davranışsal perspektif ya da tutumsal perspektif açısından tanımladığına dikkat çekmiştir.

Alpander (1990), sadakate yönelik tutumsal ve davranışsal yaklaşımları birbirinden ayırmış ve sadakatin iki perspektiften farklı olarak nasıl görüldüğünü açıklamıştır. Alpander'e (1990) göre ilk perspektifte sadakat bir iç durum olarak görülürken, diğer perspektifte kişisel yatırımla kuruma bağlı olma durumu olarak değerlendirilmektedir. Literatürde sadakatin her iki açıdan da kuruma karşı daha aktif ve olumlu bir tutum olarak

görüldüğü gözlemlenmektedir (Johnston vd, 1990) Bu çalışma kapsamında, bir tutum olarak çalışan bağlılığına odaklanılmıştır.

Tutumusal yaklaşım, sadakati büyük ölçüde bir çalışanın tutumu veya daha spesifik olarak bir dizi davranışsal niyeti olarak görmektedir. Örgütsel sadakatin en yaygın kabul gören tutumsal kavramsallaştırması, Porter ve meslektaşları tarafından örgütsel sadakati bir bireyin belirli bir organizasyonla özdeşleşmesinin ve katılımının göreceli gücü olduğu yönündeki tanımlamasıdır (Mowday vd, 1982). Yazarlar çalışan sadakatini üç özelliğinden bahsetmektedir: (1) kuruluşun hedeflerini ve değerlerini kabul etmeye yönelik güçlü bir inanç, (2) kuruluş adına önemli bir çaba gösterme isteği ve (3) kuruluşta kalmaya yönelik güçlü bir niyet veya istek. Bu yaklaşım içinde, sadakatle ilişkili faktörler arasında olumlu iş deneyimleri, kişisel özellikler ve iş özellikleri yer almaktadır.

İkinci yaklaşım, çalışanın davranışının örgütsel sadakati ile ilgilidir (Suliman & Isles, 1999; Zangaro, 2001). Davranışsal yaklaşıma göre araştırmanın odak noktası, sadakatin açık tezahürleri üzerinedir. Davranışsal yaklaşım, bir çalışanın bir organizasyonda işine devam ettiği görüşünü vurgulamaktadır çünkü organizasyonda geçirilen zaman, organizasyon içinde oluşturulan arkadaşlıklar ve emeklilik hakları gibi yatırımlar çalışana organizasyona bağlamaktadır.

Becker'in (1960) Yan Bahis Teorisi bu yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. Ona göre, çalışan sadakati, bir çalışanın organizasyondan ayrılmanın maliyetlerini değerlendirdikten sonra aldığı karar nedeniyle ortaya çıkan, organizasyonla ilişkisinin devam etmesini sağlayan durumdur. Yazar bu bağlılığın, ancak çalışanın organizasyonla ilişkisini kesmenin maliyetini anladığında gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Benzer bir şekilde Kanter (1968), örgütsel sadakati sürekli katılımı ilişkili kâr ve ayrılma ile ilişkili bir maliyet olarak tanımlamıştır. Yani, bir çalışan, organizasyonda kalmayı seçip seçmemesine bağlı olarak kar etmekte veya kaybetmektedir. Tutumsal yaklaşım, performansı ve üyeliği açıklamak için sadakat kavramını kullanırken, davranışsal okul, örgütsel bağlılığı açıklamak için çalışanları örgütlere bağlayan bir güç olarak yatırım kavramını kullanmaktadır (Scholl, 1981).

Üçüncü yaklaşım olan normatif yaklaşım, çalışan hedefleri ve değerleri ile örgütsel hedefler arasındaki uyumun çalışana kendi organizasyonuna karşı sorumluluk hissettirdiğini savunmaktadır (Becker vd, 1995). Bu bakış açısına göre, örgütsel sadakat,

örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı olarak tanımlanmıştır

Son yaklaşım olan çok boyutlu yaklaşım diğerlerine göre nispeten yenidir. Bu yaklaşım örgütsel sadakatin duygusal bağlılıktan, algılanan maliyetlerden veya ahlaki yükümlülüklerden daha karmaşık olduğunu varsaymaktadır. Söz konusu yaklaşım, örgütsel sadakatin bu üç bileşenin etkileşimi nedeniyle geliştiğini göstermektedir. Suliman ve Isles (1999)'e göre yapılan çeşitli çalışmalar, örgütsel sadakatin bu yeni kavramsallaştırılmasına katkıda bulunmuştur. Bu yazarlar Kelman'ı (1958) çok boyutlu yaklaşıma en erken katkıda bulunan kişi olarak görmektedir. Elman, uyum, özdeşleşme ve içselleştirmeyi tutumsal değişimle ilişkilendirmesiyle birlikte çok boyutlu yaklaşımın temelini atmıştır.

Zangaro'nun (2001) aktardığı gibi, örgütsel sadakati üç boyut açısından tanımlayan Etzioni'dir (1961). Ahlaki katılım, hesaplayıcı katılım ve yabancılaşma katılımı boyutlarının her biri bireyin organizasyonel güçlere tepkisini temsil etmektedir. Ahlaki katılım, bir çalışanın içselleştirilmesine ve örgütsel hedeflerle özdeşleşmesine dayanan olumlu bir yönelim olarak tanımlanmaktadır. Hesaplayıcı katılım, bir çalışanın organizasyondan katkılarıyla eşleşen teşvikler alması nedeniyle gelişen düşük yoğunluklu negatif veya pozitif bir yönelim olarak tarif edilmektedir. Öte yandan yabancılaşma katılımı, örgüte olumsuz bir bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda, bireyler bir kontrol eksikliği veya çevrelerini değiştirememesi nedeniyle, sadece başka seçenekleri olmadığını düşündükleri için organizasyonda kalırlar. Etzioni'nin üç boyutu, çalışanların örgütsel sadakatinin tutumsal, davranışsal ve normatif yönlerini içermektedir.

O'Reilly ve Chatman (1986) da örgütsel sadakatin çok boyutlu bir yapı olarak görülmesi gerektiği fikrini desteklemektedir. Yazarlar çok boyutlu yaklaşımlarını, sadakatin kuruma karşı bir tutumu temsil ettiği varsayımına ve çeşitli mekanizmaların tutumların gelişimine yol açabileceği gerçeğine dayanarak geliştirdiler. Söz konusu yazarlar Kelman'ın (1958) çalışmalarını temel alarak, sadakatin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak adlandırdıkları üç farklı biçim alabileceğini savunmuşlardır. Belirli ödüller kazanmak için tutumlar ve karşılık gelen davranışlar benimsendiğinde uyumun gerçekleşeceğine inanmışlardır. Buna göre bir bireyin tatmin edici bir ilişki kurmak veya sürdürmek için etkiyi kabul ettiğinde özdeşleşme meydana gelir. Son olarak, benimsemeye

teşvik edilen tutum ve davranışlar kişinin kendi değerleriyle uyumlu olduğunda içselleştirme gerçekleşir.

Çalışan sadakatine yönelik en yaygın çok boyutlu yaklaşım, Meyer ve meslektaşlarınıninkidir. 1984 yılında Becker'ın Yan Bahis Teorisine dayanan Meyer ve Allen, hâlihazırda var olan duygusal sadakat boyutuna devamlılık sadakati boyutunu ilave etmiştir. Sonuç olarak, çalışanların örgütsel sadakati, hem davranışsal hem de tutumsal yönü içeren iki boyutlu bir kavram olarak görülmüştür. 1990'da Allen ve Meyer, örgütsel sadakatin iki boyutuna üçüncü bir bileşen olarak normatif sadakati eklemiştir. Yazarlar psikolojik bir bağlanma olarak sadakatin duygusal, süreklilik ve normatif biçimler alabileceğini öne sürmüşlerdir.

Meyer ve Allen (1991), bir çalışanın örgüte duygusal sadakatini, çalışanın kuruluşa duygusal bağlılığı, kuruluşa özdeşleşmesi ve kuruluşa katılımı olarak, devamlılık sadakatini, çalışanların organizasyondan ayrılma ile ilişkilendirdiği maliyetlere dayalı bir bağlılık olarak ve normatif sadakati çalışanın kuruluştaki kalma yükümlülüğü duyguları olarak tanımlamıştır. Bu üç boyutun her biri, bireyin bir kuruluşa olan bağlılığının olası bir tanımını temsil etmektedir.

Meyer ve Herscovitch (2001), örgütsel sadakatin farklı çok boyutlu kavramsallaştırmalarında tanımlanan sadakatin boyutlarında, biçimlerinde veya bileşenlerinde farklılıklar olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlar bu farklılıkları, bu çok boyutlu çerçevelerin geliştirilmesinde yer alan farklı güdülere ve stratejilere bağlamışlardır. Bunlar, deneysel bulguları açıklama girişimlerini, önceki tek boyutlu kavramsallaştırmaları (Allen & Meyer, 1990) yerleşik bir teorik bağlam içinde yer bağlılığını (O'Reilly & Chatman, 1986) veya bunların bazı kombinasyonları içine almaktadır.

2.2.3 Çalışan Sadakatinin Boyutları

Tutumsal yaklaşımın savunucuları arasında araştırmacılar, çalışan sadakatini, insan kaynakları yönetimi için farklı faktörlere ve sonuçlara sahip çok boyutlu bir kavram olarak görmeye başlamışlardır. Meyer ve meslektaşları (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001) çok boyutlu yaklaşımın ön saflarında yer almıştır. Çalışan sadakati modelinin, duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır.

2.2.3.1 Duyuşsal Sadakat

Allen ve Meyer (1990) duygusal sadakate çalışanın örgüte duygusal sadakati, özdeşleşmesi ve katılımı olarak atıfta bulunur. Duygusal sadakat üç yönden oluşur: (1) bir organizasyona duygusal bir bağlılığın oluşumu, (2) özdeşleşme, (3) ve örgütsel üyeliği sürdürme arzusu. Allen ve Meyer (1990), bir bireyin kuruluşun hedefleriyle özdeşleştiğinde duygusal bağlılık geliştireceğini ve bu hedeflere ulaşmada kuruluşa yardımcı olmaya istekli olduğunu savunmaktadırlar. Ayrıca yazarlar, bir kuruluşla özdeşleşmenin, çalışanların kendi değerleri kurumsal değerlerle uyumlu olduğunda ve çalışanın kuruluşun değerlerini ve hedeflerini içselleştirebildiğini açıklar. Bu sayede, kuruluşla psikolojik bir özdeşleşme ve bir birliktelik gururu yaşanmaktadır.

Jaros ve diğerleri (1993), duygusal sadakatin, işveren bir organizasyona en yaygın psikolojik bağlanma biçimi olduğunu öne sürmektedir. Bunun nedeni muhtemelen duygusal sadakatin arzu edilen örgütsel sonuçla ilişkili olmasıdır. Meyer ve Herscovitch (2001), duygusal sadakatin işten ayrılma, devamsızlık, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi geniş bir yelpazedeki sonuçlarla ilişkili olduğunu bildirmişlerdir.

2.2.3.2 Devamlılık Sadakati

Çalışan sadakatinin bir diğer boyutu, Becker'in (1960) Yan Bahis Teorisi'ne dayanan devamlılık sadakatidir (Allen & Meyer, 1990). Çalışan sadakatinin devamlılık unsurunun iki faktöre bağlı olarak gelişeceği öne sürülmüştür. Söz konusu faktörler, kişilerin gerçekleştirmiş oldukları yatırım miktarı ve algılanan alternatif yokluğudur. Örnek olarak, bir işgörenin işle alakalı beceri geliştirmesine ilişkin harcadığı enerji ve zamandan ötürü diğer örgütlere transfer olma kararı vermede zorluk yaşaması ve alternatif iş imkânlarının yokluğu örgütten ayrılmaya ilişkin algılanan maliyetleri artırıcı bir unsurdur. Bu itibarla işgörenlerin alternatiflerin azlığına inanmaları, kendi örgütlerine daha güçlü devamlılık sadakati duymalarına yol açmakta, bu durum da bireyin kuruluşa ne kadar uzun süre bağlı kalırsa kaybetmesinin maliyetli hale gelmesi anlamına gelmektedir (Özutku, 2008).

Allen ve Meyer (1990), devamlılık sadakatini, çalışanın örgütü terk etmesi durumunda uğrayacağı kayıp algısını yansıtan, istihdam eden bir organizasyona psikolojik bağlanma biçimi olarak tanımlamaktadır. Yazarlar devam etme sadakatinin, organizasyondan ayrılma ile ilgili maliyetlerin çalışanın parçası hakkında farkındalık

içerdiğini açıklarlar. Bu, daha sonra çalışanın kuruluşla olan birincil bağlantısını oluşturur ve kuruluşta kalma kararı, tahakkuk eden faydaları elde tutma çabasıdır.

Romzek (1990), bu tür bir bağlanmayı etkileşimci bir bağlanma olarak tanımlar. Yazar çalışanların kuruluşta yaptıkları yatırımı, kuruluşta ne koyduklarına ve kuruluşta kalırlarsa kazanabilecekleri şeylere göre hesapladıklarını savunmaktadır. Örneğin, bir kuruluşun emeklilik planına bağlı zaman ve para nedeniyle bir kişi işverenlerini değiştirmemeyi seçebilir. Böyle bir çalışan, organizasyondan ayrılırsa çok fazla şey kaybedeceğini hissedecektir. Yatırımları kaybetme korkusunun yanı sıra bireyler, alternatiflerin olmadığı algılanması nedeniyle devamlılık sadakati geliştirirler.

Allen ve Meyer (1990) ve Meyer ve Allen (1991), böyle bir bireyin örgüte sadakatini, örgüt dışındaki istihdam seçeneklerine ilişkin algılarına dayanacağını savunmaktadır. Bu durum, bir çalışan becerilerinin pazarlanabilir olmadığına veya sahadaki pozisyonlar için tamamlaması gereken beceriye sahip olmadığına inanmaya başladığında ortaya çıkar. Böyle bir çalışan kendini örgüte bağlı hissedecektir. Becerilerin ve eğitimin daha çok sektöre özgü olduğu ortamlarda çalışan insanlar muhtemelen bu tür bir bağlılık geliştirebilirler. Sonuç olarak, çalışan, organizasyondan ayrılmanın parasal, sosyal, psikolojik ve diğer maliyetlerinden dolayı organizasyona kendini adamaya mecbur hisseder. Duygusal sadakatin aksine, devamlılık sadakati, kalmanın faydalarına karşı ayrılma maliyetlerinin bir hesaplamasını yansıtır.

2.2.3.3 Normatif Sadakat

Çalışanın bir organizasyona sadakatini üçüncü boyutu, işe devam etme zorunluluğu hissini yansıtan normatif sadakattir. Yüksek düzeyde normatif sadakate sahip çalışanlar, organizasyonda kalmaları gerektiğini hissederler (Allen & Meyer, 1990). Görece az sayıda çalışma açıkça normatif sadakati ele aldığından, araştırmacılar bu çalışan sadakati boyutunu gözden kaçırmıştır. Bununla birlikte Randall ve Cote (1990) ile Allen ve Meyer (1990) normatif sadakati inceleyen araştırmacılar olarak öne çıkmaktadır.

Örneğin Randall ve Cote (1990), normatif sadakati, kurum kendisine yatırım yaptıktan sonra çalışanın geliştirdiği ahlaki yükümlülük açısından dikkate alır. Söz konusu yazarlar bir çalışanın, organizasyonun kendisini geliştirmek ve eğitmek için çok fazla zaman veya para harcadığını hissetmeye başladığında, böyle bir çalışanın organizasyonda kalma zorunluluğu hissedebileceğini iddia eder. Kurumu, niteliklerini

geliştirirken öğrenim ücretini ödeyen bir çalışan, onun için çalışmaya devam ederek kuruma tazminat ödeyebileceğine inanabilir. Genel olarak, normatif sadakat, bireyler kuruluşun onlara yaptığı yatırımın karşılığını vermekte zorlandıklarında ortaya çıkar.

2.2.4 Çalışan Sadakatinin Öncülleri

Çalışan sadakati kavramı birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde kavramsallaştırılmış ve ölçülmüştür. Çalışan sadakati konusundaki birçok araştırmacı, sadakatin olası öncülleri olarak birçok farklı değişkeni kullanmış ve bu değişkenleri kategorilere ayırmıştır (Mowday vd, 1982). Steers (1975), örgütsel sadakatin öncüllerini ve sonuçlarını açıkladığına inandığı bir ikilem önermiştir. Öncüllerle ilişkili argüman, büyük ölçüde önceki araştırmalara dayanmıştır. Steers (1975) sadakat öncüllerini kişisel özellikler, rolle ilgili özellikler ve yapısal özellikler kapsamında incelemiştir. Mowday ve diğerleri (1982), örgütsel sadakat konusunda yaptıkları deneysel çalışmaları gözden geçirirken, bu nitelikteki çalışmaların çoğunun korelasyon olduğunu bulmuştur. Mowday ve diğerleri (1982) Steers (1975) tarafından önerilen modeli genişletmiş ve başka bir model ortaya atmıştır.

2.2.4.1 Kişisel Özellikler

Birçok çalışma, çeşitli kişisel özelliklerin çalışan sadakati üzerindeki etkileriyle ilgilenmiştir (Hrebiniak, 1974; Mowday vd, 1982). Bu tür çalışmalarda, yaş, eğitim düzeyi, görev süresi, cinsiyet, ırk ve diğer kişilik faktörlerinin çalışanların örgütsel sadakat düzeyine etkileri incelenmiştir. Örneğin, çeşitli araştırmacılar, sadakat düzeyi üzerinde yaş ve görev süresinin olumlu bir etkisi olduğunu bulmuştur. Pozitif ilişkinin ardındaki mantık, birey yaşlandıkça ve bir organizasyonda daha uzun süre kaldığında, bireyin alternatif istihdam fırsatlarının azalması ve böylece çalışanın örgüte olan sadakatinin artmasıdır (Mowday vd, 1982).

Yaş ve görev süresinin aksine, eğitimin sadakatle ters orantılı olduğu bulunmuştur (Mathieu & Zajac, 1990; Mowday vd, 1982; Steers, 1975). Daha yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların beklentilerinin daha yüksek olabileceği varsayılabilir, bu da bir kuruluşun bu tür beklentileri karşılamasını zorlaştırır ve daha az sadık çalışanların varlığına neden olur (Steers, 1975). Medeni durum ve cinsiyet de çalışanların örgütsel sadakati üzerinde etkiye sahiptir.

Lincoln ve Kalleberg (1990), medeni durumun çalışan bağlılığında önemli bir faktör olduğunu iddia etmişlerdir. Evli ve ayrılmış kişilerin, bekârlardan daha fazla organizasyonlara bağlı oldukları tespit edilmiştir. Bunun arkasındaki mantık, evli ve ayrılmış kişilerin bekâr kişilerden daha fazla sorumluluğa sahip olması şeklinde açıklanabilir. Cinsiyet açısından, Mathieu ve Zajac (1990), kadınların erkeklere göre örgütlerine daha güçlü bir şekilde sadık olduklarını bulmuşlardır.

2.2.4.2 Rol İle İlgili Özellikler

Mowday ve diğerleri (1982) iş özellikleri ile sadakat arasındaki ilişkiyle ilgilenmişlerdir: iş kapsamı veya zorluğu, rol çatışması ve rol belirsizliği. Yazarlar artan iş kapsamının sadakatte artışa yol açacağını belirtmişlerdir. Söz konusu yazarlar rol belirsizliği ve rol çatışmasının olduğu yerlerde, çalışan sadakatının azalma eğiliminde olduğunu bildirmiştir.

Austin ve Gammon (1983), akademik yöneticilerin iş deneyimleri ve çalışan sadakati ile bağlantısı hakkındaki literatürü gözden geçirmiştir. Yazarlar, ödülün sadakat için kritik olduğunu, yöneticilerin katkılarından dolayı kendilerine değer verilmediğini ve en azından makul bir dereceye kadar ödüllendirilmediklerini hissetmeleri halinde sadakatlerinin tehlike altında olabileceğini belirtmişlerdir. Mesleki durum da mesleki sadakatte önemli bir faktör olarak tanımlanmıştır.

2.2.4.3 Yapısal Özellikler

Araştırmacılar, çalışanların örgütsel sadakatine ilişkin literatür kapsamında, yapısal özelliklerin bağlılık üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Stevens ve diğerleri (1978), organizasyon büyüklüğünün, kontrol aralığının ve otoritenin merkezileşmesinin sadakatle ilgili olmadığını bulmuştur. Çeşitli çalışmalardan, sadakatin gelişiminin liderlik, yönetim politikaları ve uygulamaları ve organizasyon kültürü gibi birçok kişisel ve organizasyonel faktöre bağlı olduğu görülebilmektedir. Kurumsal sektörde, çalışanların sadakati organizasyonda yaygın olan kültürle yakından ilişkilidir. Hofsted (2001), örgütsel kültürün nihai yorumlanması ve uyarlanması için yerel gelenekleri, yönetim uygulamalarını ve insan kaynakları gelişimini anlamının bir ön şart olduğunu belirtmektedir. Çalışan sadakati, organizasyon ve iş ile duygusal bağlılık duygusudur. Kurumsal ortamda, bu tür bir sadakat, bireylerin grubun diğer üyeleriyle ortak değerleri paylaşmasıyla gelişen bağlılık duygularını içerir.

Çalışan sadakati, hem kamu hem de özel sektörde verimlilik ve performansa dikkat edilen bir faktördür. Bennet ve Durkin (2000), çalışan sadakati eksikliğiyle ilişkili olumsuz etkilerin devamsızlık ve işten ayrılma olduğunu belirtmişlerdir. Drucker (1999) tarafından belirtildiği gibi, kuruluşlar artık rütbenin sorumluluk anlamına gelip otorite anlamına gelmediği ve yöneticinin işinin komuta etmek değil, ikna etmek olduğu yapılar doğru evrilmiştir. Bu nedenle, etkili olabilmeleri için, yöneticilerin astlarını, akranlarını ve üstlerini etkilemeleri, tekliflerine, planlarına yardım ve destek vermeleri ve kararlarını yerine getirmeleri için onları motive etmeleri önemlidir (Blickle, 2003).

2.3 Çalışan Motivasyonu

2.3.1 Motivasyon Kavramı

Teknik olarak motivasyon kelimesinin izi, "hareket etmek" anlamına gelen Latince "taşıyıcı" kelimesine kadar takip edilebilir (Çeltek, 2018). Motivasyon, fizyolojik veya psikolojik bir eksiklikle başlayan veya bir amaca veya hedefe ulaşmak için planlanan bir eylem biçimini başlatmayı isteyen veya ihtiyaç duyan bir alt programdır. Robbins (1994), çalışan motivasyonunun “bir bireyin bir hedefe ulaşma konusundaki yoğunluğunu, yönünü ve çabasının ısrarını açıklayan süreç” olduğunu vurgulamıştır. Luthans (2005)’e göre “arzular dilekleri ister, amaçlar ve hedefler ise ihtiyaçları, güduları ve teşvikleri yönlendirir”. Bartol ve Martin (1998) motivasyonun "davranışı harekete geçiren, davranışa yön veren ve ısrar etme eğiliminin altını çizen güçler" olduğunu varsaymıştır.

Williams (1978) motivasyonun “insanları bir hedefe ulaşmak için çabalarını başlatan, yönlendiren ve ısrar ettiren güçler kümesi” olduğunu iddia etmiştir. Osborn (2008) motivasyonu iç faktörlere atfederek, bunu "işyerinde harcanan çabanın seviyesini, yönünü ve kalıcılığını açıklayan birey içindeki güçlere" bağlamıştır. George ve Jones (2008), motivasyonu bir kişinin bir organizasyondaki davranışının yönünü, kişinin çaba seviyesini ve bir kişinin ısrar seviyesini belirleyen psikolojik güçlerin toplamı olarak adlandırarak psikoloji unsuruna işaret etmiştir. Greenberg ve Baron (2009), motivasyonu “bazı hedeflere ulaşmak için insan davranışını doğrudan harekete geçiren ve sürdüren süreçler dizisi” olarak tanımlayarak süreç unsurunu ortaya koymuştur.

Dahası, motivasyon iş başarısı, üretkenlik ve hedef başarısı ile bağlantılıdır (McClelland, 1985) ve iş değerleri iş tatminini etkileyebilir (Chaves, 2001). İş motivasyonu ve çalışma değerleri, danışmanlık, uygulamalı psikoloji ve örgütsel

çalışmalar alanlarında değerlendirme, geliştirme ve araştırmanın odak noktası olmaya devam etmektedir (DeShon & Gillespie, 2005; Reis, 2004). 2002'de İş Oryantasyonu ve Değerler Anketi'nin (WOVS) tanıtılmasından bu yana yayınlanan Motivasyon Teorisi araştırmasından etkilenen 2008 revizyonu şu anda şu motivasyon kümelerini içermektedir: Hayatta Kalma ve Güvenlik Motifleri, İş Motivasyon Ölçeği Motiflerini Yönetme ve Yorumlama Yönergeleri -Esteem Motifleri ve Yerine Getirme Motifleri. Bu motifler geleneksel olarak hiyerarşik olarak sunulmuştur; ancak Bagozzi ve diğerleri (2003), motif ağının "zayıf bir hiyerarşi" olduğunu ve ilişki şemasının her zaman dikey olmayabileceğini, ancak yatay, tek yönlü, çift yönlü ve hatta dairesel olabileceğini öne sürmüşlerdir.

2.3.2 Çalışan Motivasyonu İle İlgili Çalışmalar

Sektörden bağımsız olarak, çalışanların motivasyonu organizasyonel ödüller, kariyer geliştirme fırsatları, denetim desteği ve terfi gibi değişkenlerden etkilenir. Huselid (1995), insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan değişimi, üretkenlik ve kurumsal finansman performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Yüksek performanslı iş uygulamalarının kurumsal finansal performanslar üzerindeki etkisi, çalışan devrini ve verimliliğini etkiler.

Bloch (2004) iş tatmininin çalışan motivasyonu ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini araştırmıştır. Toplanan veriler, değişkenlerin (fiziksel çevre, görev tasarımı, ödül ve pekiştirme, denetim desteği ve koçluk, sosyal normlar ve örgütsel kültür) iş tatmini, çalışan motivasyonu ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini göstermiştir. Yazar iş tatmininin motivasyonu artırdığını ve işten ayrılma niyetlerini azalttığını tespit etmiştir.

İçsel ve dışsal ücretlendirme aracının motivasyon, gelişmiş çalışan morali, çalışan bağlılığı ve üretkenlikle doğrudan pozitif bir ilişkisi olduğu da varsayılmaktadır. Kurumsal bağlamda, çalışan dostu politikaların iş motivasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Ayrıca, prosedürel adalet, örgütsel politikalar, özerklik, geri bildirim, hedef netliği, denetim ilişkisi, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi değişkenler organizasyon sadakatini etkilemekte ve çalışan değişimini azaltmaktadır. Ağırlıklı olarak yüksek beklentili çalışanların bulunduğu kurumsal sektörde eğitim, daha motive olmuş çalışanlar yaratmak ve çalışan yatırımı, karşılıklılık, özdeşleşme ve alternatif istihdam seçenekleri yardımıyla verimli iş gücü oluşturmak için önemli bir unsurdur. İnsan kaynakları, büyük

ölçüde insan kaynakları yönetimi politikaları aracılığıyla terfi, ödeme ve sadakati hak eden organizasyon faktörlerini kontrol etmektedir. Çalışan motivasyonunu etkileyen diğer faktörler sağlık yardımı, taban ücret ve yaşam / iş dengesi, özerklik, büyüme, saygı, aidiyet, kariyer fırsatları ve iklimdir.



3. METODOLOJİ

3.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Türkiye’de farklı illerde yaşayan ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren 23 yaş üzerindeki çalışanlardır. TÜİK verilerine göre bu sektörlerde bir milyonun üzerinde kişi çalışmaktadır. Örneklem sayısının belirlenmesinde evren sayısı 10.000’in üzerinde olduğu durumlarda kullanılan

$$n = \frac{p * q * Z_{\alpha}^2}{d^2}$$

formülü kullanılmıştır. Bu formülde $p=0,6$, $q=0,4$, $Z_{\alpha}=1,96$ ve $d=0,07$ alındığında örneklem sayısı 188,16 olarak hesaplanmaktadır. Buna göre 0,07 örnekleme hatası ile örneklem 188 olarak bulunmuştur.

Araştırmanın örneklemi ise; Ar-Ge, bilişim, eğitim, enerji, e-ticaret, finans, hizmet, telekomünikasyon, ilaç, inşaat, kamu, otomotiv, perakende, sağlık, turizm ve üretim sektörlerinde, Türkiye’nin önde gelen şirketlerinde çalışan 193 kişiden oluşmaktadır. Bu 193 kişinin cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş gibi değişkenlerinin dengeli olarak dağılımına özen gösterilmiştir.

3.2 Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında birincil verileri toplamak üzere, değerlendirme araştırmasında en yaygın veri toplama yöntemi olan anketten yararlanılmıştır. Anketler, tutumlar, görüşler, davranışlar, gerçekler ve diğer bilgiler hakkında bilgi toplamaya yardımcı olan araçlardır. Çalışmanın farklı değişkenleri için dört bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde Demografik Bilgiler, ikinci bölümünde Çalışan Sadakati Ölçeği, üçüncü bölümünde Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği ve dördüncü bölümünde Çalışan Motivasyonu Ölçeği yer almaktadır.

Araştırma 1-5 Mayıs 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Anket çalışması Google forms ile hazırlanıp link olarak katılımcılara gönderilmiştir. Anket formunda katılımcılar hakkında demografik verilere ulaşılan yedi soru sorulmuştur. Katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, medeni durumları, çalıştıkları sektörler, kıdemleri ve aylık gelirleri hakkında katılımcılara sorular yöneltilmiştir. Devamında ise

katılımcılara 5’li Likert tipi (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum) olarak ölçeklendirilen ve 15 maddeden oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği; 5’li Likert tipi (0: Hiçbir zaman, 1: Arada bir, 2: Bazen, 3: Sıkça, 4: Her zaman ya da çok sık) olarak ölçeklendirilen ve 36 maddeden oluşan Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği ve 5’li Likert tipi (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum) olarak ölçeklendirilen ve 9 maddeden oluşan Çalışan Motivasyonu Ölçeği uygulanmıştır. Likert tipi ölçeklendirme kolay, uygulanabilir ve güvenilir olduğu için tercih edilmiştir.

3.3 Verilerin Analiz Edilmesi ve Güvenilirliği

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 22 programına aktarılarak analiz edilmiştir. Burada her bölümde sorulardan alınan sonuçlara ilişkin frekans dağılımları hesaplanmıştır. Frekans tabloları sorulara verilen cevapların dağılımlarını ve yüzdelerini göstermektedir. Sonrasında demografik verilerin ölçekler üzerindeki etkisini ölçmek için bağımsız grup t-testi ve tek yönü varyans analizi (ANOVA) ve ölçekler arasındaki ilişkiyi ölçmek için Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır.

Ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Likert tipi ölçekler için en uygun olan Cronbach’s Alpha Katsayısı SPSS programıyla hesaplanmıştır. Bu analizde $0,7 \leq \alpha < 0,8$ ise anket kabul edilebilir, $0,8 \leq \alpha < 0,9$ ise iyi, $0,9 \leq \alpha$ ise mükemmel kabul edilmektedir. Çalışma kapsamında Likert tipi sorular ile ilgili yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach’s alpha katsayısını Örgütsel Bağlılık Ölçeği sorularında 0,866, Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği sorularında 0,912, Çalışan Motivasyonu Ölçeği sorularında 0,981 ve tüm Likert tip sorularda 0,905 olarak hesaplanmış olup bu sonuç anket sorularının ve araştırma verilerinin çok güvenilir olduğunu göstermektedir (Tablo 3-1).

Tablo 3.1: Ölçekler için Yapılan Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı (α)
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	15	0,866
Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği	36	0,912
Çalışan Motivasyonu Ölçeği	9	0,981
Tüm Likert-tipi Sorular	60	0,905

4. BULGULAR

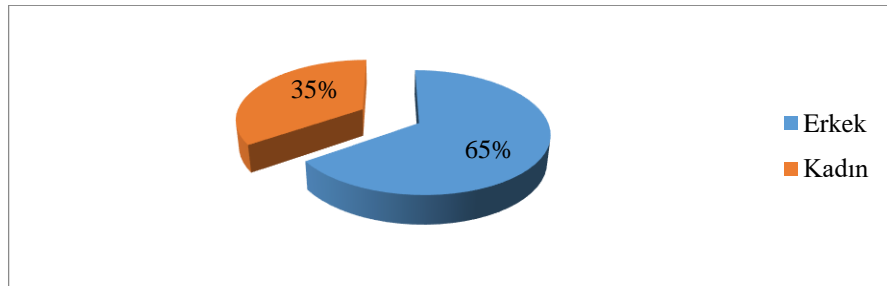
Bu bölümde araştırma sonuçları ile ilgili analizlere yer verilmiştir. İlk olarak ankete katılan kişilerin demografik bilgileri ile ilgili tanıtıcı istatistiklere ve analizlere yer verilecektir. Bu kapsamda katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri, medeni durumları, çalıştıkları sektör, kıdemleri ve aylık gelirleri ile ilgili frekans analizlerine yer verilmiştir. Sonrasında Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği ve Çalışan Motivasyonu Ölçeği sorularının frekans analizleri yapılmıştır. Devamında bu ölçekleri demografik veriler ile olan ilişkisi bağımsız grup t-test ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile ve birbirleri ile olan ilişkileri Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir.

4.1 Demografik Bilgiler

Katılımcılar arasında erkek katılımcılar ağırlıktadır. Katılımcıların % 65,3 ü erkek iken % 34,7 si kadındır (Tablo 4-1, Şekil 4-1).

Tablo 4.1: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	N (Sayı)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
Erkek	126	65,3	65,3	65,3
Kadın	67	34,7	34,7	100,0
Toplam	193	100,0	100,0	



Şekil 4.1: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

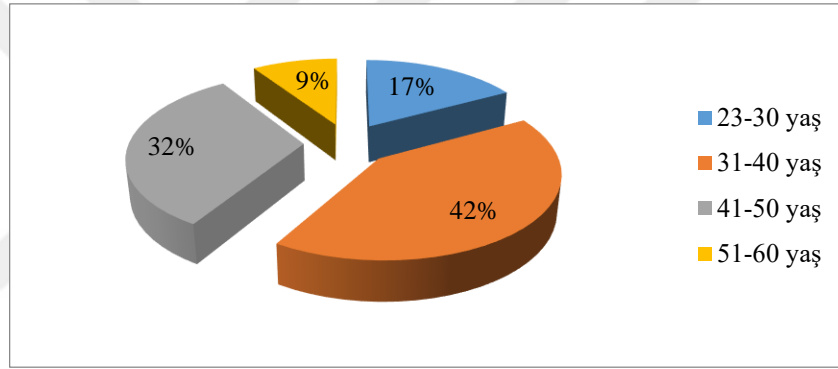
Katılımcıların arasında 31-40 yaşları arasındaki katılımcılar ağırlıktadır. Katılımcıların % 41,5'i 31-40 yaş aralığında iken % 32,1'i 41-50 yaş aralığında, % 17,1 23-30 yaş aralığında ve % 9,3'ü 51—60 yaş aralığındadır (Tablo 4-2, Şekil 4-2). Katılımcıların yaşlarının ortalaması $38,76 \pm 8,43$ 'tür (Tablo 4-3).

Tablo 4.2: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

	N (Sayı)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
23-30 yaş	33	17,1	17,1	17,1
31-40 yaş	80	41,5	41,5	58,5
41-50 yaş	62	32,1	32,1	90,7
51-60 yaş	18	9,3	9,3	100,0
Toplam	193	100,0	100,0	

Tablo 4.3: Katılımcıların Yaşlarının Ortalama ve Standart Sapması

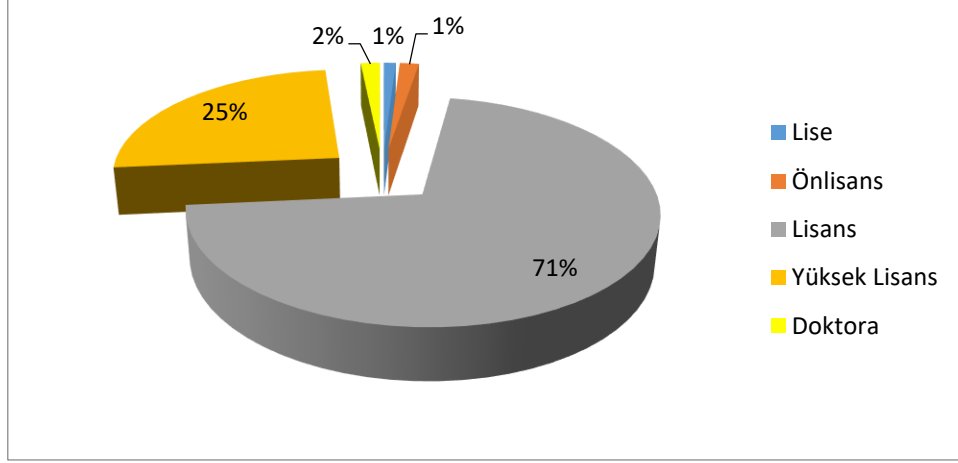
	N	Min.	Mak.	Ort.	S.S.
Yaş	193	23,00	60,00	38,7565	8,42848
Geçerli N	193				

**Şekil 4.2: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı**

Katılımcıların eğitim durumlarında üniversite mezunları ağırlıktadır. Katılımcılar arasında üniversite mezunlarının oranı % 71,0 iken yüksek lisans mezunlarının % 24,9, lise mezunlarının oranı % 1, önlisans mezunlarının oranı % 1,6 ve doktora mezunlarının oranı % 1,6 dır (Tablo 4-4, Şekil 4-3).

Tablo 4.4: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

	N (Sayı)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
Lise	2	1,0	1,0	1,0
Önlisans	3	1,6	1,6	2,6
Lisans	137	71,0	71,0	73,6
Yüksek Lisans	48	24,9	24,9	98,4
Doktora	3	1,6	1,6	100,0
Toplam	193	100,0	100,0	

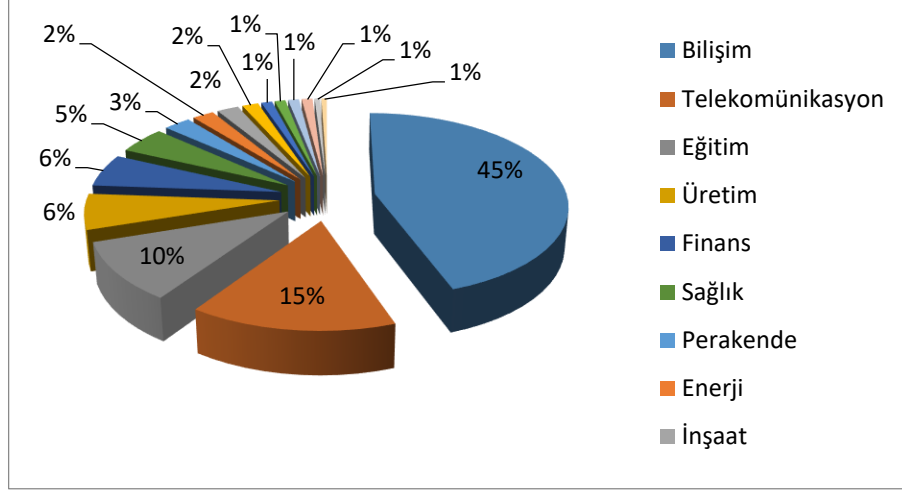


Şekil 4.3: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Katılımcılar arasında en fazla bilişim sektöründen katılımcı vardır. Katılımcıların % 44,6'sı bilişim sektöründen, % 15'i telekomünikasyon sektöründen, % 10,4'ü eğitim sektöründendir (Tablo 4-5, Şekil 4-4).

Tablo 4.5: Katılımcıların Çalıştıkları Sektöre Göre Dağılımı

Sektör	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ar-Ge	1	,5	,5	,5
Bilişim	86	44,6	44,6	45,1
Eğitim	20	10,4	10,4	55,4
Enerji	4	2,1	2,1	57,5
E-Ticaret	2	1,0	1,0	58,5
Finans	11	5,7	5,7	64,2
Hizmet	1	,5	,5	64,8
Telekomünikasyon	29	15,0	15,0	79,8
İlaç	2	1,0	1,0	80,8
İnşaat	4	2,1	2,1	82,9
Kamu	2	1,0	1,0	83,9
Otomotiv	2	1,0	1,0	85,0
Perakende	5	2,6	2,6	87,6
Sağlık	9	4,7	4,7	92,2
Turizm	3	1,6	1,6	93,8
Üretim	12	6,2	6,2	100,0
Toplam	193	100,0	100,0	

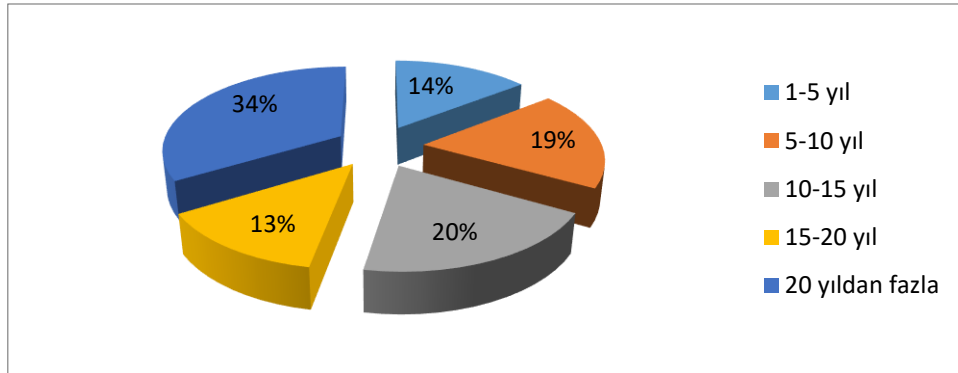


Şekil 4.4: Katılımcıların Çalıştıkları Sektöre Göre Dağılımı

Katılımcıların % 33,7'si 20 yıldan fazla, % 19,7'si 10-15 yıl arası, % 18,7'si 5-10 yıl arası, % 14,5'i 1-5 yıl arası ve % 13,5'i 15-20 yıl arası çalışmıştır (Tablo 4-6, Şekil 4-5).

Tablo 4.6: Katılımcıların Kıdemlerine Göre Dağılımı

	N (Sayı)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
1-5 yıl	28	14,5	14,5	14,5
5-10 yıl	36	18,7	18,7	33,2
10-15 yıl	38	19,7	19,7	52,8
15-20 yıl	26	13,5	13,5	66,3
20 yıldan fazla	65	33,7	33,7	100,0
Toplam	193	100,0	100,0	



Şekil 4.5: Katılımcıların Kıdemlerine Göre Dağılımı

Katılımcıların sadece % 18,37'si aylık gelirleri konusunda cevap verdiği için aylık gelir verisi analizi yapılmamıştır.

4.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile İlgili Bulgular

Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ), katılımcıların örgütlerine olan bağlılıklarını ölçmek amacıyla geliştirilmiş bir ölçektir. ÖBÖ, Erceylan'ın (2010) "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden alınmıştır. 15 maddeden oluşan ve 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum aralığındaki sıklık ifadeleri ile derecelendirilen 5'li likert tipindeki ÖBÖ, 3, 7, 9, 11, 12 ve 15. maddeler tersten hesaplanmıştır. Ölçeğin değerlendirilmesinde bu maddeler tersten alınmış ve tüm maddelerin ortalaması alınmıştır. ÖBÖ ölçeğinin maddelerinin ortalama ve standart sapması Tablo 4-7'de verilmiştir.

Tablo 4.7: ÖBÖ Maddelerinin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

	Ort.	S.S.
Çalıştığım birimin başarısını artırmak için normal çalışmamın ötesinde gayret göstererek çalışmaya hazırım.	4,27	0,87
Çevremdeki insanlara çalıştığım kurumun her açıdan çok iyi olduğunu anlatırım	3,90	0,96
Çalıştığım kuruma olan aidiyet duygumun düşük olduğunu düşünüyorum.	2,29	1,30
Bu kurum içerisinde bana verilecek her görevi severek yapmaya hazırım	3,68	1,07
Bulduğum kurumun değerleriyle kendi değerlerimin çok benzer olduğunu düşünüyorum.	3,80	1,03
Bu kurum bünyesinde çalıştığımı söylemekten gurur duyuyorum.	4,16	0,96
Yaptığım iş benzer olduğu sürece farklı firmalarda da çalışabilirim.	3,81	1,03
Bu kurum bünyesinde çalışmak iş performansımı artırıyor.	3,84	0,97
Bu kurumdan ayrılmak beni mutsuz etmez.	2,74	1,14
Bu kurumda çalışıyor olmaktan şu an fazlasıyla memnunum.	3,91	0,97
Bu kurum bünyesinde uzun süre kalmamın bana fazla bir şey kazandıracağını düşünmüyorum.	2,67	1,24
Çalıştığım birimin, personeli ile ilgili uygulamalarını çoğunlukla yanlış buluyorum.	2,65	1,21
Çalıştığım birimin başarısını gerçekten önemsiyorum.	4,46	0,85
Buranın yaptığım iş ile ilgili çalışabileceğim en iyi kurum olduğunu düşünüyorum.	3,49	1,10
Bu kurum bünyesinde çalışmak benim açımdan kötü bir tecrübe oldu.	1,76	1,17
ÖBÖ Genel Ortalaması	3,71	0,63

ÖBÖ genel ortalaması $3,71 \pm 0,63$ tür. ÖBÖ maddelerinin ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip yani en fazla kabul gören 5 madde şu şekildedir:

13. Çalıştığım birimin başarısını gerçekten önemsiyorum. (4,46)
1. Çalıştığım birimin başarısını artırmak için normal çalışmamın ötesinde gayret göstererek çalışmaya hazırım. (4,27)
6. Bu kurum bünyesinde çalıştığımı söylemekten gurur duyuyorum.(4,16)
10. Bu kurumda çalışıyor olmaktan şu an fazlasıyla memnunum. (3,91)
2. Çevremdeki insanlara çalıştığım kurumun her açıdan çok iyi olduğunu anlatırım. (3,90)

En düşük ortalamalı yani en az kabul gören 5 madde ise şu şekildedir:

9. Bu kurumdan ayrılmak beni mutsuz etmez.(2,74)
11. Bu kurum bünyesinde uzun süre kalmamın bana fazla bir şey kazandıracığını düşünmüyorum. (2,67)
12. Çalıştığım birimin, personeli ile ilgili uygulamalarını çoğunlukla yanlış buluyorum. (2,65)
3. Çalıştığım kuruma olan aidiyet duygumun düşük olduğunu düşünüyorum. (2,29)
15. Bu kurum bünyesinde çalışmak benim açımdan kötü bir tecrübe oldu. (1,76)

ÖBÖ genel ortalamasında cinsiyete, medeni duruma ve eğitim durumuna göre bir farklılık olup olmadığı incelemek için bağımsız grup t-testi kullanılmıştır. Bağımsız grup t-testi iki grup arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ölçmek için kullanılır. Test sonuçlarına göre kadın ve erkek katılımcılar arasında örgütsel bağlılık noktasında anlamlı fark yoktur. ($p>0,05$) Bekar ve evli katılımcılar arasında da örgütsel bağlılık noktasında anlamlı fark yoktur. ($p>0,05$) Eğitim durumu gruplarında analiz yapılırken daha iyi sonuçlara ulaşmak için çok az katılımcının olduğu lise, önlisans ve doktora mezunları analize dahil edilmemiştir. Sadece üniversite ve yüksek lisans mezunları arasında analiz yapılmış ve örgütsel bağlılık noktasında aralarında anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir. ($p>0,05$) (Tablo 4-8).

Tablo 4.8: ÖBÖ Genel Ortalamasının Cinsiyete, Medeni Duruma ve Eğitim Durumuna Göre t-Testi Analizi Sonuçları

ÖBÖ Genel Ort.		N	Ort	S.S.	t	p
Cinsiyet	Erkek	126	3,66	0,66	-1,551	0,123
	Kadın	67	3,80	0,56		
Medeni Durum	Bekar	59	3,63	0,58	-1,058	0,292
	Evli	134	3,74	0,65		
Eğitim Durumu	Lisans	137	3,66	0,62	-1,909	0,060
	Yüksek Lisans	48	3,87	0,67		

Yaş ve kıdeme göre gruplar arasında ÖBÖ genel ortalamasında farklılık olup olmadığını analiz etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. ANOVA analizi üç ya da daha çok grup arasında, belirli bir değişkene dayalı olarak farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. ANOVA analiz sonuçlarına göre yaş alt gruplarında ÖBÖ genel ortalamasında anlamlı farklılık yoktur. ($p>0,05$) Kıdem alt gruplarında ÖBÖ genel ortalamasında anlamlı farklılık yoktur. ($p>0,05$) (Tablo 4-9).

Tablo 4.9: Yaşa ve Kıdeme Göre ANOVA Analizi Sonuçları

		N	Ort	S.S.	F	p
Yaş	23-30 yaş	33	3,83	0,53	1,122	0,341
	31-40 yaş	80	3,62	0,66		
	41-50 yaş	62	3,76	0,62		
	51-60 yaş	18	3,66	0,67		
	Total	193	3,71	0,63		
Kıdem	1-5 yıl	28	3,71	0,63	1,013	0,402
	5-10 yıl	36	3,53	0,77		
	10-15 yıl	38	3,78	0,49		
	15-20 yıl	26	3,69	0,51		
	20 yıldan fazla	65	3,76	0,66		
Total		193	3,71	0,63		

Katılımcıların çalıştıkları sektörlerde 10'dan daha az katılımcının olduğu kategoriler diğer kategorisinde birleştirilmiştir. Gruplar küçük olduğu için gruplar arasında anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek için parametrik olmayan Kruskal Wallis Analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı farklılık

vardır. ($p < 0,01$) Örgütsel bağlılık konusunda örgütlerine en bağlı sektör bilişim iken en az bağlı sektör eğitimidir (Tablo 4-10).

Tablo 4.10: Katılımcıların Çalıştıkları Sektörlere Göre Kruskal Wallis Analizi Sonuçları

	N	Ort	S.S.	Ort. Sıra	Ki-Kare	p
Bilişim	86	3,87	0,61	113,13		
Eğitim	20	3,42	0,61	72,03		
Finans	11	3,50	0,60	77,59		
Telekomünikasyon	29	3,77	0,50	99,26	16,786	0,005
Üretim	12	3,62	0,62	90,83		
Diğer	35	3,50	0,69	77,97		
Total	193	3,71	0,63			

4.3 Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği ile İlgili Bulgular

Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği (ÇFLSÖ) Ercan (2010)'ın "Liderlerin Kültürel Değer Yönelimleri Ve Değerlerin Liderlik Sürecine Etkileri: Türk Ve ABD Yöneticileri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden alınmıştır. 5'li Likert tipi (0: Hiçbir zaman, 1: Arada bir, 2: Bazen, 3: Sıkça, 4: Her zaman ya da çok sık) olarak ölçeklendirilen ve 36 maddeden oluşan Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeğinin Dönüştürücü Liderlik, Geleneksel Liderlik ve Serbest Bırakıcı Liderlik adlarında 3 ana boyutu vardır. Dönüştürücü Liderlik altında Kişisel Özellik, Davranış, İlham Verici Motivasyon, Entelektüel Güçlendirme, Bireysel Duyarlılık ve Destek Sağlama alt boyutları vardır. Geleneksel liderlik altında Durumsal Ödüllendirme, İstisnalarla Aktif Yönetim ve İstisnalarla Pasif Yönetim alt boyutları vardır. Serbest Bırakıcı Liderlik ana boyutunun altında alt boyut yoktur ve 4 sorudan oluşmaktadır. Tüm alt boyutlar da 4 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin değerlendirmesinde ana boyutlar ve alt boyutlar için ortalamalar dikkate alınmıştır. Ölçeğin ana ve alt boyutlarının ve maddelerinin ortalama ve standart sapmaları Tablo 4-11'de verilmiştir.

Tablo 4.11: ÇFLSÖ Ana, Alt Boyutlarının ve Maddelerinin Ortalamala ve Standart Sapmaları

	Ort.	S.S.
Dönüştürücü Liderlik	2,52	1,00
Kişisel Özellik	2,53	1,08
İnsanların onunla birlikte çalıştıkları için gurur duymalarını sağlar.	2,30	1,28
Ortak çıkarlar onun kişisel çıkarlarının önündedir.	2,59	1,24
Ona saygı duyulmasını sağlayacak şekilde davranır.	2,70	1,15
Duruşu sahip olduğu güç ve özgüveni yansıtır.	2,55	1,29
Davranış	2,56	1,07
Astlarına en önemli değerleri ve inançları anlatır.	2,38	1,27
Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini vurgular.	2,49	1,18
Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	2,70	1,20
Ortak bir görev anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.	2,67	1,19
İlham Verici Motivasyon	2,52	1,05
Gelecek hakkında iyimser konuşur.	2,66	1,12
Başarılması gerekenler konusunda coşkulu konuşmalar yapar.	2,39	1,23
Güçlü bir gelecek vizyonu ortaya koyar.	2,42	1,24
Hedeflere ulaşılacağı konusunda güven duyduğunu ifade eder.	2,60	1,18
Entelektüel Güçlendirme	2,55	1,05
Yapılan işlerde doğruluğu baştan kabul edilmiş varsayımları sorgular.	2,38	1,14
Sorunları çözerken farklı bakış açılarını araştırır.	2,68	1,17
İnsanların sorunlara farklı açılardan bakabilmesini sağlar.	2,58	1,20
Görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.	2,54	1,19
Bireysel Duyarlılık ve Destek Sağlama	2,44	1,18
Öğretmeye ve koçluk etmeye zaman ayırır.	2,32	1,35
Grup üyelerinin her biri ile öncelikle birer birey olarak ilgilenir.	2,53	1,25
Her bireyin diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve arzuları olduğunu göz önünde bulundurur.	2,45	1,28
İnsanların güçlü yanlarını geliştirmesine yardım eder.	2,45	1,24
Geleneksel Liderlik	1,85	0,58
Durumsal Ödüllendirme	2,61	0,97
İnsanlara yardım eder, bunun karşılığında çabalarını bekler.	2,58	1,14
Performans hedeflerine ulaşmaktan kimin sorumlu olduğunu açıkça belirtir.	2,69	1,08
Performans hedeflerine ulaşan bir kişinin bunun karşılığında ne gibi şeyler bekleyebileceğini açıklığa kavuşturur.	2,36	1,20
İnsanlar göreve ilişkin beklentileri karşıladığında, memnuniyetini ifade eder.	2,82	1,10
İstisnalarla Aktif Yönetim	1,69	0,95
Dikkatini düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standarttan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır.	1,99	1,25
Bütün dikkatini hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla başa çıkmak üzerine yoğunlaştırır.	1,67	1,24
Astlarının yaptığı hataları unutmaz.	1,54	1,17
Dikkatini standarda ulaşmadaki başarısızlıklara verir.	1,53	1,15
İstisnalarla Pasif Yönetim	1,24	0,97
Sorunlar ciddi bir duruma gelene kadar müdahale etmeyi başaramaz.	1,15	1,12
Harekete geçmek için bir şeylerin ters gitmesini bekler.	1,16	1,15
“Bozuk değilse onarma” fikrine kuvvetle inandığını gösterir.	1,56	1,20
Problemler kronik hale gelmeden harekete geçmez.	1,11	1,18
Serbest Bırakıcı Liderlik	0,87	1,02
Önemli meseleler ortaya çıktığında konuya dâhil olmaktan kaçınır.	0,95	1,16
Ona ihtiyaç duyulduğunda yoktur.	0,81	1,12
Karar vermekten kaçınır.	0,81	1,10
Acil sorulara yanıt vermeyi erteler.	0,91	1,15

Tablo 4.12: ÇFLSÖ Ana, Alt Boyutlarının Ortalamala ve Standart Sapmaları

	N	Min.	Mak.	Ort.	S.S.
Dönüştürücü Liderlik	193	,05	4,00	2,5192	,99945
Kişisel Özellik	193	,00	4,00	2,5350	1,07638
Davranış	193	,00	4,00	2,5609	1,06641
İlham Verici Motivasyon	193	,00	4,00	2,5168	1,04553
Entelektüel Güçlendirme	193	,00	4,00	2,5453	1,05460
Bireysel Duyarlılık ve Destek Sağlama	193	,00	4,00	2,4378	1,17843
Geleneksel Liderlik	193	,00	3,17	1,8476	,57633
Durumsal Ödüllendirme	193	,00	4,00	2,6127	,97324
İstisnalarla Aktif Yönetim	193	,00	4,00	1,6852	,94838
İstisnalarla Pasif Yönetim	193	,00	4,00	1,2448	,96588
Serbest Bırakıcı Liderlik	193	,00	4,00	,8718	1,02066

ÇFLSÖ ana boyutları incelendiğinde en yüksek ortalamanın Dönüştürücü Liderlik ana boyutunda olduğu görülmektedir. Dönüştürücü Liderlik ana boyutunun ortalaması $2,52 \pm 1,00$, Geleneksel Liderlik ana boyutunun ortalaması $1,85 \pm 0,58$ ve Serbest Bırakıcı Liderlik ana boyutunun ortalaması $0,87 \pm 1,02$ 'dir. Dönüştürücü Liderlik ana boyutunun Kişisel Özellik alt boyutunun ortalaması $2,53 \pm 1,08$, Davranış alt boyutunun ortalaması $2,56 \pm 1,07$, İlham Verici Motivasyon alt boyutunun ortalaması $2,52 \pm 1,05$, Entelektüel Güçlendirme alt boyutunun ortalaması $2,55 \pm 1,05$ ve Bireysel Duyarlılık ve Destek Sağlama alt boyutunun ortalaması $2,44 \pm 1,18$ 'dir. Geleneksel Liderlik ana boyutunun Durumsal Ödüllendirme alt boyutunun ortalaması $2,61 \pm 0,97$, İstisnalarla Aktif Yönetim alt boyutunun ortalaması $1,69 \pm 0,95$ ve İstisnalarla Pasif Yönetim alt boyutunun ortalaması $1,24 \pm 0,97$ 'dir (Tablo 4-12).

ÇFLSÖ ana ve alt boyutlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla bağımsız grup t-testi uygulanmış ve kadın ve erkek katılımcılar arasında sadece Serbest Bırakıcı Liderlik ana boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($p < 0,05$) Bu boyutta erkeklerin ortalamaları kadınların ortalamalarından daha yüksektir. Bu sonuca göre erkeklerin kadınlara göre yöneticilerini daha çok karar vermektan kaçındıkları, acil sorulara yanıt vermeyi erteledikleri, önemli meselelerde konuya dahil olmaktan kaçındıkları şeklinde algıladıkları sonucuna ulaşabiliriz (Tablo 4-13).

Tablo 4.13: Cinsiyete Göre Bağımsız Grup t-Testi Analiz Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort	S.S.	t	p
Dönüştürücü Liderlik	Erkek	126	2,51	1,01	-0,191	0,849
	Kadın	67	2,54	0,98		
Kişisel Özellik	Erkek	126	2,48	1,12	-0,935	0,351
	Kadın	67	2,63	1,00		
Davranış	Erkek	126	2,51	1,07	-0,839	0,403
	Kadın	67	2,65	1,07		
İlham Verici Motivasyon	Erkek	126	2,51	1,03	-0,054	0,957
	Kadın	67	2,52	1,09		
Entelektüel Güçlendirme	Erkek	126	2,56	1,10	0,256	0,798
	Kadın	67	2,52	0,98		
Bireysel Duyarlılık ve Destek Sağlama	Erkek	126	2,48	1,19	0,619	0,536
	Kadın	67	2,37	1,16		
Geleneksel Liderlik	Erkek	126	1,84	0,53	-0,317	0,751
	Kadın	67	1,87	0,66		
Durumsal Ödüllendirme	Erkek	126	2,57	0,99	-0,924	0,357
	Kadın	67	2,70	0,95		
İstisnalarla Aktif Yönetim	Erkek	126	1,70	0,86	0,264	0,792
	Kadın	67	1,66	1,10		
İstisnalarla Pasif Yönetim	Erkek	126	1,25	0,93	0,102	0,919
	Kadın	67	1,24	1,04		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Erkek	126	0,98	1,08	2,250	0,026
	Kadın	67	0,66	0,88		

ÇFLSÖ ana ve alt boyutlarının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla bağımsız grup t-testi uygulanmış ve evli ve bekar katılımcılar arasında sadece Geleneksel Liderlik ana boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($p < 0,05$) Geleneksel Liderlikte bekar katılımcıların ortalamaları evli katılımcılardan daha yüksektir (Tablo 4-14).

Tablo 4.14: Medeni Duruma Göre Bağımsız Grup t-Testi Analiz Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort	S.S.	t	p
Dönüştürücü Liderlik	Bekar	59	2,52	0,94	-0,013	0,990
	Evli	134	2,52	1,03		
Kişisel Özellik	Bekar	59	2,43	1,16	-0,880	0,380
	Evli	134	2,58	1,04		
Davranış	Bekar	59	2,58	1,07	0,133	0,895
	Evli	134	2,55	1,07		
İlham Verici Motivasyon	Bekar	59	2,49	0,96	-0,260	0,795
	Evli	134	2,53	1,09		
Entelektüel Güçlendirme	Bekar	59	2,67	0,91	1,086	0,279
	Evli	134	2,49	1,11		
Bireysel Duyarlılık ve Destek Sağlama	Bekar	59	2,42	1,10	-0,110	0,913
	Evli	134	2,44	1,21		
Geleneksel Liderlik	Bekar	59	2,00	0,60	2,421	0,017
	Evli	134	1,78	0,56		
Durumsal Ödüllendirme	Bekar	59	2,71	0,89	0,899	0,370
	Evli	134	2,57	1,01		
İstisnalarla Aktif Yönetim	Bekar	59	1,89	0,93	1,962	0,051
	Evli	134	1,60	0,95		
İstisnalarla Pasif Yönetim	Bekar	59	1,41	0,95	1,593	0,113
	Evli	134	1,17	0,97		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Bekar	59	0,85	1,01	-0,219	0,827
	Evli	134	0,88	1,03		

ÇFLSÖ ana ve alt boyutlarının eğitim duruma göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla bağımsız grup t-testi uygulanmıştır. Çok az katılımcının olduğu lise, önlisans ve doktora mezunları analize dahil edilmemiş, sadece üniversite ve yüksek lisans mezunları arasındaki ilişki incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre üniversite ve yüksek lisans mezunları arasında ÇFLSÖ boyutlarında anlamlı farklılık yoktur. ($p>0,05$) Buna karşın genel olarak yüksek lisans mezunlarının ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 4-15).

Tablo 4.15: Eğitim Durumuna Göre Bağımsız Grup t-Testi Analiz Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort	S.S.	t	p
Dönüştürücü Liderlik	Lisans	137	2,46	1,02	-1,671	0,096
	Yüksek Lisans	48	2,74	0,88		
Kişisel Özellik	Lisans	137	2,47	1,09	-1,360	0,175
	Yüksek Lisans	48	2,72	1,05		
Davranış	Lisans	137	2,50	1,08	-1,423	0,156
	Yüksek Lisans	48	2,76	1,01		
İlham Verici Motivasyon	Lisans	137	2,47	1,08	-1,679	0,095
	Yüksek Lisans	48	2,76	0,85		
Entelektüel Güçlendirme	Lisans	137	2,49	1,08	-1,487	0,139
	Yüksek Lisans	48	2,75	0,91		
Bireysel Duyarlılık ve Destek Sağlama	Lisans	137	2,37	1,21	-1,720	0,087
	Yüksek Lisans	48	2,71	1,00		
Geleneksel Liderlik	Lisans	137	1,83	0,59	-0,325	0,745
	Yüksek Lisans	48	1,87	0,55		
Durumsal Ödüllandirme	Lisans	137	2,60	0,99	-0,724	0,470
	Yüksek Lisans	48	2,71	0,89		
İstisnalarla Aktif Yönetim	Lisans	137	1,68	0,94	0,552	0,582
	Yüksek Lisans	48	1,59	0,92		
İstisnalarla Pasif Yönetim	Lisans	137	1,23	1,00	-0,397	0,692
	Yüksek Lisans	48	1,30	0,92		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Lisans	137	0,82	0,99	-0,347	0,729
	Yüksek Lisans	48	0,88	0,98		

Yaş alt grupları arasında ÇFLSÖ ana ve alt boyutlarında farklılık olup olmadığını analiz etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. ANOVA sonuçlarına göre yaş alt gruplarında sadece Serbest Bırakıcı Liderlik boyutunda anlamlı farklılık vardır. ($p < 0,05$) Bu boyutta yaş arttıkça ortalamalar artmıştır. Yani yaşlı katılımcıların genç katılımcılara göre daha çok yöneticilerini karar vermekten kaçınan, acil sorulara yanıt vermeyi erteleyen, önemli meselelerde konuya dâhil olmaktan kaçınan liderler olarak algıladıkları ifade edilebilir (Tablo 4-16).

Tablo 4.16: Yaş Kategorilerine Göre ANOVA Sonuçları

		N	Ort	S.S.	F	p
Dönüştürücü Liderlik	23-30 yaş	33	2,80	0,90	1,494	0,217
	31-40 yaş	80	2,49	1,02		
	41-50 yaş	62	2,50	1,01		
	51-60 yaş	18	2,21	1,01		
	Total	193	2,52	1,00		
Kişisel Özellik	23-30 yaş	33	2,69	1,07	0,848	0,469
	31-40 yaş	80	2,47	1,16		
	41-50 yaş	62	2,62	1,01		
	51-60 yaş	18	2,26	0,93		
	Total	193	2,53	1,08		
Davranış	23-30 yaş	33	2,85	1,02	1,393	0,246
	31-40 yaş	80	2,54	1,06		
	41-50 yaş	62	2,53	1,06		
	51-60 yaş	18	2,24	1,17		
	Total	193	2,56	1,07		
İlham Verici Motivasyon	23-30 yaş	33	2,77	1,02	0,958	0,107
	31-40 yaş	80	2,47	1,03		
	41-50 yaş	62	2,50	1,05		
	51-60 yaş	18	2,31	1,17		
	Total	193	2,52	1,05		
Entelektüel Güçlendirme	23-30 yaş	33	2,89	0,81	2,061	0,107
	31-40 yaş	80	2,56	1,08		
	41-50 yaş	62	2,44	1,13		
	51-60 yaş	18	2,21	0,98		
	Total	193	2,55	1,05		
Bireysel Duyarlılık ve Destek Sağlama	23-30 yaş	33	2,81	1,09	1,809	0,147
	31-40 yaş	80	2,41	1,17		
	41-50 yaş	62	2,39	1,22		
	51-60 yaş	18	2,06	1,14		
	Total	193	2,44	1,18		
Geleneksel Liderlik	23-30 yaş	33	1,98	0,56	0,980	0,403
	31-40 yaş	80	1,78	0,53		
	41-50 yaş	62	1,87	0,68		
	51-60 yaş	18	1,83	0,34		
	Total	193	1,85	0,58		
Durumsal Ödüllendirme	23-30 yaş	33	2,87	0,86	1,042	0,375
	31-40 yaş	80	2,55	0,97		
	41-50 yaş	62	2,54	1,06		
	51-60 yaş	18	2,68	0,85		
	Total	193	2,61	0,97		
İstisnalarla Aktif Yönetim	23-30 yaş	33	1,83	0,90	0,553	0,647
	31-40 yaş	80	1,62	0,97		
	41-50 yaş	62	1,73	1,02		
	51-60 yaş	18	1,56	0,65		
	Total	193	1,69	0,95		
İstisnalarla Pasif Yönetim	23-30 yaş	33	1,23	0,97	0,332	0,802
	31-40 yaş	80	1,18	0,99		
	41-50 yaş	62	1,34	1,00		
	51-60 yaş	18	1,25	0,74		
	Total	193	1,24	0,97		
Serbest Bırakıcı Liderlik	23-30 yaş	33	0,44	0,75	2,755	0,044
	31-40 yaş	80	0,89	1,04		
	41-50 yaş	62	1,01	1,02		
	51-60 yaş	18	1,11	1,19		
	Total	193	0,87	1,02		

Kıdem alt grupları arasında ÇFLSÖ ana ve alt boyutlarında farklılık olup olmadığını analiz etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. ANOVA sonuçlarına göre kıdem alt gruplarında ÇFLSÖ ana ve alt boyutlarında anlamlı farklılık yoktur. ($p>0,05$) (Tablo 4-17).

Tablo 4.17: Kıdem Kategorilerine Göre ANOVA Sonuçları

		N	Ort	S.S.	F	p
Dönüştürücü Liderlik	1-5 yıl	28	2,74	0,95	0,499	0,736
	5-10 yıl	36	2,50	0,93		
	10-15 yıl	38	2,49	1,11		
	15-20 yıl	26	2,58	0,93		
	20 yıldan fazla	65	2,43	1,03		
	Total	193	2,52	1,00		
Kişisel Özellik	1-5 yıl	28	2,60	1,13	0,059	0,993
	5-10 yıl	36	2,47	1,14		
	10-15 yıl	38	2,52	1,19		
	15-20 yıl	26	2,56	1,02		
	20 yıldan fazla	65	2,54	1,00		
	Total	193	2,54	1,08		
Davranış	1-5 yıl	28	2,79	1,07	0,450	0,773
	5-10 yıl	36	2,51	1,03		
	10-15 yıl	38	2,56	1,13		
	15-20 yıl	26	2,59	0,96		
	20 yıldan fazla	65	2,48	1,11		
	Total	193	2,56	1,07		
İlham Verici Motivasyon	1-5 yıl	28	2,74	1,04	0,390	0,815
	5-10 yıl	36	2,49	0,98		
	10-15 yıl	38	2,45	1,10		
	15-20 yıl	26	2,52	0,98		
	20 yıldan fazla	65	2,48	1,09		
	Total	193	2,52	1,05		
Entelektüel Güçlendirme	1-5 yıl	28	2,86	0,91	1,162	0,329
	5-10 yıl	36	2,63	0,91		
	10-15 yıl	38	2,50	1,20		
	15-20 yıl	26	2,60	1,01		
	20 yıldan fazla	65	2,37	1,11		
	Total	193	2,55	1,05		
Bireysel Duyarlılık ve Destek Sağlama	1-5 yıl	28	2,71	1,10	0,849	0,496
	5-10 yıl	36	2,38	1,17		
	10-15 yıl	38	2,43	1,24		
	15-20 yıl	26	2,63	1,09		
	20 yıldan fazla	65	2,28	1,22		
	Total	193	2,44	1,18		
Geleneksel Liderlik	1-5 yıl	28	2,01	0,56	1,972	0,100
	5-10 yıl	36	1,90	0,55		
	10-15 yıl	38	1,64	0,54		
	15-20 yıl	26	1,91	0,47		
	20 yıldan fazla	65	1,84	0,63		
	Total	193	1,85	0,58		
Durumsal Ödüllendirme	1-5 yıl	28	2,87	0,91	0,555	0,696
	5-10 yıl	36	2,58	0,92		
	10-15 yıl	38	2,55	1,05		
	15-20 yıl	26	2,59	0,97		
	20 yıldan fazla	65	2,57	0,99		
	Total	193	2,61	0,97		

Tablo 4.17: (devam) Kıdem Kategorilerine Göre ANOVA Sonuçları

İstisnalarla Aktif Yönetim	1-5 yıl	28	1,96	0,91	2,010	0,095
	5-10 yıl	36	1,74	0,83		
	10-15 yıl	38	1,34	0,96		
	15-20 yıl	26	1,80	0,97		
	20 yıldan fazla	65	1,69	0,98		
	Total	193	1,69	0,95		
İstisnalarla Pasif Yönetim	1-5 yıl	28	1,21	0,78	0,762	0,551
	5-10 yıl	36	1,40	1,09		
	10-15 yıl	38	1,03	0,93		
	15-20 yıl	26	1,35	1,10		
	20 yıldan fazla	65	1,26	0,94		
	Total	193	1,24	0,97		
Serbest Bırakıcı Liderlik	1-5 yıl	28	0,59	0,91	1,022	0,397
	5-10 yıl	36	1,04	1,20		
	10-15 yıl	38	0,82	1,08		
	15-20 yıl	26	0,77	0,88		
	20 yıldan fazla	65	0,97	0,98		
	Total	193	0,87	1,02		

Katılımcıların çalıştıkları sektörlerde 10'dan daha az katılımcının olduğu kategoriler diğer kategorisinde birleştirilmiştir. Gruplar küçük olduğu için gruplar arasında anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek için parametrik olmayan Kruskal Wallis Analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre Dönüştürü Liderlik, Kişisel Özellik, Davranış, İlham Verici Motivasyon, Entelektüel Güçlendirme, Bireysel Duyarlılık ve Destek Sağlama, Durumsal Ödüllendirme ve Serbest Bırakıcı Liderlik boyutlarında anlamlı farklılık vardır. ($p < 0,05$) Serbest Bırakıcı liderlik haricinde anlamlı farklılık olan tüm boyutlarda en yüksek ortalamaya Bilişim sektöründeki katılımcılarda, en düşük ortalama ise eğitim sektöründeki katılımcılardadır. Serbest Bırakıcı liderlik boyutunda ise bu durum terstir yani en yüksek ortalama eğitim sektöründeki katılımcılarda en düşük ortalama bilişim sektöründeki katılımcılardadır. Bu sonuçlara göre bilişim sektöründeki katılımcıların yöneticilerinin diğer sektörlerde özellikle eğitim sektöründeki katılımcıların yöneticilerine göre dönüştürücü liderlik özelliklerinin daha fazla olduğu ifade edilebilir (Tablo 4-18).

Tablo 4.18: Katılımcıların Çalıştıkları Sektörlere Göre Kruskal Wallis Sonuçları

		N	Ort	S.S.	Ort. Sıra	Ki-kare	p
Dönüştürücü Liderlik	Bilişim	86	2,84	0,90	115,13	21,280	0,001
	Eğitim	20	1,81	1,08	60,73		
	Finans	11	2,09	0,90	70,45		
	Telekomünikasyon	29	2,32	1,08	88,29		
	Üretim	12	2,58	0,58	92,08		
	Diğer	35	2,41	1,00	90,41		
	Total	193	2,52	1,00			
Kişisel Özellik	Bilişim	86	2,86	1,02	114,15	18,141	0,003
	Eğitim	20	1,93	1,12	64,05		
	Finans	11	2,18	0,99	79,32		
	Telekomünikasyon	29	2,28	1,16	85,64		
	Üretim	12	2,52	0,88	88,75		
	Diğer	35	2,41	1,01	91,50		
	Total	193	2,54	1,08			
Davranış	Bilişim	86	2,92	0,96	116,49	21,921	0,001
	Eğitim	20	1,91	1,16	65,90		
	Finans	11	2,18	0,93	74,50		
	Telekomünikasyon	29	2,41	1,20	92,29		
	Üretim	12	2,38	0,82	80,92		
	Diğer	35	2,35	0,99	83,36		
	Total	193	2,56	1,07			
İlham Verici Motivasyon	Bilişim	86	2,84	0,93	114,03	18,363	0,003
	Eğitim	20	1,89	1,10	65,43		
	Finans	11	2,18	0,98	75,91		
	Telekomünikasyon	29	2,26	1,19	85,33		
	Üretim	12	2,69	0,59	101,63		
	Diğer	35	2,35	1,07	87,90		
	Total	193	2,52	1,05			
Entelektüel Güçlendirme	Bilişim	86	2,80	0,95	110,83	17,855	0,003
	Eğitim	20	1,80	1,12	59,70		
	Finans	11	1,98	1,02	66,41		
	Telekomünikasyon	29	2,39	1,24	92,95		
	Üretim	12	2,67	0,47	94,08		
	Diğer	35	2,61	1,01	98,31		
	Total	193	2,55	1,05			
Bireysel Duyarlılık ve Destek Sağlama	Bilişim	86	2,79	1,05	113,04	20,498	0,001
	Eğitim	20	1,50	1,29	57,60		
	Finans	11	1,93	1,01	70,36		
	Telekomünikasyon	29	2,27	1,21	89,76		
	Üretim	12	2,65	0,82	102,08		
	Diğer	35	2,34	1,21	92,73		
	Total	193	2,44	1,18			
Geleneksel Liderlik	Bilişim	86	1,88	0,55	98,47	2,890	0,717
	Eğitim	20	1,95	0,54	106,43		
	Finans	11	1,72	0,50	79,82		
	Telekomünikasyon	29	1,80	0,72	101,31		
	Üretim	12	1,70	0,51	80,79		
	Diğer	35	1,85	0,58	95,39		
	Total	193	1,85	0,58			

Tablo 4.18: (devam) Katılımcıların Çalıştıkları Sektörlere Göre Kruskal Wallis Sonuçları

Durumsal Ödüllendirme	Bilişim	86	2,83	0,89	109,17	13,349	0,020
	Eğitim	20	2,29	1,08	77,80		
	Finans	11	1,95	0,89	55,91		
	Telekomünikasyon	29	2,56	1,14	100,29		
	Üretim	12	2,71	0,55	94,21		
	Diğer	35	2,47	0,97	89,20		
	Total	193	2,61	0,97			
İstisnalarla Aktif Yönetim	Bilişim	86	1,60	0,89	92,96	4,295	0,508
	Eğitim	20	2,13	1,12	119,38		
	Finans	11	1,70	0,82	98,27		
	Telekomünikasyon	29	1,62	0,98	94,19		
	Üretim	12	1,48	0,86	86,25		
	Diğer	35	1,75	1,01	99,76		
	Total	193	1,69	0,95			
İstisnalarla Pasif Yönetim	Bilişim	86	1,20	0,94	94,84	3,910	0,563
	Eğitim	20	1,43	0,89	111,73		
	Finans	11	1,50	1,02	109,59		
	Telekomünikasyon	29	1,21	1,02	92,26		
	Üretim	12	0,92	0,92	77,67		
	Diğer	35	1,32	1,03	100,49		
	Total	193	1,24	0,97			
Serbest Bırakıcı Liderlik	Bilişim	86	0,61	0,72	86,90	14,071	0,015
	Eğitim	20	1,40	1,12	125,00		
	Finans	11	1,07	1,12	106,36		
	Telekomünikasyon	29	0,73	1,16	81,59		
	Üretim	12	1,06	1,21	107,17		
	Diğer	35	1,20	1,20	112,16		
Total	193	0,87	1,02				

4.4 Çalışan Motivasyonu Ölçeği İle İlgili Bulgular

Chiang ve Jang (2008)'in "An Expectancy Theory Model For Hotel Employee Motivation" adlı makalelerindeki sorular Türkçeye çevrilerek uyarlanmıştır. 5'li Likert tipi (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum) olarak ölçeklendirilen ve 9 maddeden oluşan Çalışan Motivasyonu Ölçeği (ÇMÖ) içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. 1, 2, 3, 4, 5, 7. sorular içsel motivasyon, 6, 8, 9. sorular ise dışsal motivasyon düzeylerini ölçmektedir. Boyutların değerlendirmelerinde bu soruların ortalamaları alınarak analizler yapılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde kullanılan anket soruları Fidan'ın (2019) "Liderlik Sitilinin Çalışan Motivasyonu Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi" adlı yüksek lisans tezinden alınmıştır.

Genel motivasyon ortalaması $4,28 \pm 1,13$, içsel motivasyon ortalaması $4,29 \pm 1,12$ ve dışsal motivasyon ortalaması $4,27 \pm 1,22$ 'dir. ÇMÖ maddelerinin ortalamaları Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 4.19: ÇMÖ Alt Boyutlarının ve Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapması

	Ort.	S.S.
İçsel Motivasyon	4,29	1,12
İşimde sorumluluk ve kontrol sahibi olmak beni motive eder.	4,33	1,16
Yaptığım işte beni zorlayan görevler beni motive eder.	3,92	1,12
Yaptığım işte kendimi başarılı hissetmek beni motive eder.	4,36	1,23
Kendimi iyi hissetmek beni motive eder.	4,40	1,20
Yetenek ve becerilerimi tam anlamıyla kullanmak beni motive eder.	4,37	1,22
Yaptığım işte kişisel olarak kendimi geliştirmem beni motive eder.	4,35	1,22
Dışsal Motivasyon	4,27	1,22
Yaptığım işte terfi ve gelişme imkanının olması beni motive eder.	4,26	1,27
İyi bir maaş almam beni motive eder.	4,27	1,23
Zam almam beni motive eder.	4,26	1,24
Genel Motivasyon	4,28	1,13

ÇMÖ genel ortalaması ve alt boyutlarında cinsiyete, medeni duruma ve eğitim durumuna göre bir farklılık olup olmadığı incelemek için bağımsız grup t-testi kullanılmıştır. Test sonuçlarına göre kadın ve erkek katılımcılar arasında genel, içsel ve dışsal motivasyonlarda anlamlı fark yoktur. ($p>0,05$) Bekar ve evli katılımcılar arasında da genel, içsel ve dışsal motivasyonlarda anlamlı fark yoktur. ($p>0,05$) Eğitim durumu gruplarında analiz yapılırken daha iyi sonuçlara ulaşmak için çok az katılımcının olduğu lise, önlisans ve doktora mezunları analize dahil edilmemiştir. Sadece üniversite ve yüksek lisans mezunları arasında analiz yapılmış ve genel, içsel ve dışsal motivasyonlarda aralarında anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir. ($p>0,05$) (Tablo 4-20).

Tablo 4.20: ÇMÖ Genel Ortalaması ve Alt Boyutlarının Cinsiyete, Medeni Duruma ve Eğitim Durumuna Göre t-Testi Analizi Sonuçları

		N	Ort	S.S.	t	p	
Cinsiyet	İçsel Motivasyon	Erkek	126	4,21	1,18	-1,317	0,189
		Kadın	67	4,43	1,00		
	Dışsal Motivasyon	Erkek	126	4,18	1,27	-1,303	0,194
		Kadın	67	4,42	1,11		
Medeni Durum	Genel Motivasyon	Erkek	126	4,20	1,18	-1,341	0,181
		Kadın	67	4,43	1,01		
	İçsel Motivasyon	Bekar	59	4,28	1,13	-0,042	0,967
		Evli	134	4,29	1,12		
Eğitim Durumu	Dışsal Motivasyon	Bekar	59	4,34	1,20	0,593	0,554
		Evli	134	4,23	1,24		
	Genel Motivasyon	Bekar	59	4,30	1,14	0,186	0,853
		Evli	134	4,27	1,13		
Eğitim Durumu	İçsel Motivasyon	Lisans	137	4,24	1,13	-0,619	0,537
		Yüksek Lisans	48	4,35	1,17		
	Dışsal Motivasyon	Lisans	137	4,21	1,25	-0,617	0,538
		Yüksek Lisans	48	4,34	1,24		
Genel Motivasyon	Lisans	137	4,23	1,14	-0,631	0,529	

Yaş ve kıdeme göre gruplar arasında ÇMÖ genel ortalamasında ve alt boyutlarında anlamlı farklılık olup olmadığını analiz etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. ANOVA analiz sonuçlarına göre yaş alt gruplarında ÇMÖ genel ortalamasında ve alt boyutlarında anlamlı farklılık yoktur. ($p>0,05$) Kıdem alt gruplarında ÇMÖ genel ortalamasında ve alt boyutlarında anlamlı farklılık yoktur. ($p>0,05$) (Tablo 4-21).

Tablo 4.21: ÇMÖ Genel Ortalaması ve Alt Boyutlarının Yaş ve Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları

		F	p
Yaş	İçsel Motivasyon	0,394	0,757
	Dışsal Motivasyon	0,365	0,778
	Genel Motivasyon	0,302	0,824
Kıdem	İçsel Motivasyon	0,266	0,900
	Dışsal Motivasyon	0,441	0,779
	Genel Motivasyon	0,232	0,920

Katılımcıların çalıştıkları sektörlerde 10'dan daha az katılımcının olduğu kategoriler diğer kategorisinde birleştirilmiştir. Gruplar küçük olduğu için gruplar arasında anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek için parametrik olmayan Kruskal Wallis Analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre ÇMÖ genel ortalamasında ve alt boyutlarında anlamlı farklılık yoktur. ($p>0,05$) (Tablo 4-22).

Tablo 4.22: ÇMÖ Genel Ortalaması ve Alt Boyutlarının Yaş ve Kıdeme Göre Kruskal Wallis Sonuçları^{a,b}

	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Genel Motivasyon
Ki-Kare	5,450	3,699	5,295
Df	5	5	5
p	,363	,593	,381

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: sektoryeni

4.5 Liderlik Stillерinin Çalışan Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Bulgular

Liderlik stillerinin çalışan motivasyonu ve örgüte bağlılığa olan ilişkisini incelemek için Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Pearson korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için kullanılmaktadır. Pearson korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında olup eksi değerler negatif ilişkiyi, artı değerler pozitif ilişkiyi göstermektedir. Değerlerin 1 veya -1'e yakın olması ilişkinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre liderlik stilleri ile genel, içsel ve dışsal motivasyon arasında anlamlı ilişki yoktur. ($p>0,05$) Buna göre H_2 hipotezi reddedilmiştir.

Buna karşın liderlik stilleri ile örgüte bağlılık konusunda anlamlı ilişki vardır. Dönüştürücü liderlik ve alt boyutları ve Durumsal Ödüllendirme ile örgüte bağlılık arasında pozitif anlamlı ilişki varken, İstisnalarla Pasif Yönetim ve Serbest Bırakıcı Liderlik ile örgüte bağlılık arasında negatif anlamlı ilişki vardır. ($p<0,001$) Buna göre dönüştürücü liderlik örgüte bağlılığı pozitif etkilerken, Serbest Bırakıcı Liderlik negatif etkilemektedir. Geleneksel liderlikte ise Durumsal Ödüllendirme pozitif etkilerken, İstisnalarla Pasif Yönetim negatif etkilemekte ve İstisnalarla Aktif Yönetim etkilememektedir. Dönüştürücü Liderlik ve alt boyutlarında korelasyon katsayıları 0,417 ile 0,320 arasında olup örgütsel bağlılık ile aralarında orta düzeyde pozitif bir korelasyon vardır. Durumsal Ödüllendirmenin korelasyon katsayısı 0,297 olup örgütsel bağlılık ile aralarında pozitif zayıf-orta bir ilişki vardır. Serbest Bırakıcı Liderlik'in korelasyon katsayısı -0,405 olup örgütsel bağlılık ile aralarında negatif orta düzey bir ilişki vardır. Bu sonuca göre H_1 hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 4-23).

Tablo 4.23: Liderlik Stilleri ile ÖBÖ ve ÇMÖ Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

		ÖBÖ Genel Ort	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Genel Motivasyon
Dönüştürücü Liderlik	Pear.Kor.Kat.	,417**	-,075	-,102	-,086
	p	,000	,301	,157	,232
Kişisel Özellik	Pear.Kor.Kat.	,416**	-,060	-,088	-,072
	p	,000	,404	,224	,322
Davranış	Pear.Kor.Kat.	,417**	-,035	-,031	-,034
	p	,000	,628	,667	,634
İlham Verici Motivasyon	Pear.Kor.Kat.	,385**	-,076	-,123	-,095
	p	,000	,292	,088	,189
Entelektüel Güçlendirme	Pear.Kor.Kat.	,320**	-,071	-,108	-,086
	p	,000	,329	,133	,235
Bireysel Duyarlılık ve Destek Sağlama	Pear.Kor.Kat.	,383**	-,099	-,119	-,109
	p	,000	,169	,100	,133
Geleneksel Liderlik	Pear.Kor.Kat.	-,045	-,088	-,090	-,091
	p	,533	,226	,211	,211
Durumsal Ödüllendirme	Pear.Kor.Kat.	,297**	-,032	-,073	-,048
	p	,000	,654	,314	,510
İstisnalarla Aktif Yönetim	Pear.Kor.Kat.	-,124	-,063	-,065	-,065
	p	,085	,385	,370	,369
İstisnalarla Pasif Yönetim	Pear.Kor.Kat.	-,258**	-,062	-,025	-,050
	p	,000	,390	,731	,489
Serbest Bırakıcı Liderlik	Pear.Kor.Kat.	-,405**	-,095	-,040	-,077
	p	,000	,188	,580	,285

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Liderlik Stilllerinin örgüte bağlılığa olan etkisini incelemek için lineer regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizi, değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisini bulmamıza imkan veren bir analiz yöntemidir. Lineer regresyon analizi ile bağımlı değişken durumundaki değişkenimize (ÖBÖ genel ort.) liderlik stillerinin etkisi ölçülmüştür. Regresyon analizinde R-Kare ve düzeltilmiş R-Kare değerleri bağımsız değişkenin bağımlı değişkene ait varyansı hangi oranda açıkladığını göstermektedir. (Bağımsız değişken bağımlı değişkene ait varyansı % $100 \cdot (R\text{-Kare})$ oranında açıklar.) Ayrıca lineer regresyonda bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında anlamlı bir ilişki varsa bu ilişkiyi lineer bir denklem olarak verebiliriz. Bu denklemde de beta değeri bağımsız değişkenin katsayısı olmaktadır. Regresyon analizine göre ÖBÖ genel ortalaması ile liderlik stilleri arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır. ($p < 0,001$) Liderlik stilleri bağımlı değişken durumundaki ÖBÖ genel ortalamasına ait varyansı % 20,6 oranında açıklamaktadır. (Düzeltilmiş R-Kare=0,206) Liderlik stillerinin hepsini birlikte regresyon analizine aldığımızda sadece Serbest Bırakıcı Liderlik ile aralarında negatif anlamlı ilişki vardır. ($p = 0,023 < 0,05$, $\beta = -0,200$)

Tablo 4.24: Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R-kare	Tahminin Stand. Hatası
1	,493 ^a	,243	,206	,56065

a. Predictors: (Constant), Geleneksel Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Bireysel Duyarlılık ve Destek Sağlama, İstisnalarla Pasif Yönetim, Kişisel Özellik, İlham Verici Motivasyon, Entelektüel Güçlendirme, İstisnalarla Aktif Yönetim, Davranış

Tablo 4.25: Regresyon Analizi ANOVA^a Tablosu

Model	Kareler Toplamı	df	Ort Kare	F	p
1 Regression	18,454	9	2,050	6,523	,000 ^b
Residual	57,523	183	,314		
Total	75,976	192			

a. Dependent Variable: ÖBÖ Genel Ort.

b. Predictors: (Constant), Geleneksel Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Bireysel Duyarlılık ve Destek Sağlama, İstisnalarla Pasif Yönetim, Kişisel Özellik, İlham Verici Motivasyon, Entelektüel Güçlendirme, İstisnalarla Aktif Yönetim, Davranış

Tablo 4.26: Katsayılar Tablosu

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta	t	p
1 (Sabit)	3,522	,187		18,873	,000
Kişisel Özellik	,075	,080	,129	,942	,347
Davranış	,086	,098	,146	,872	,384
İlham Verici Motivasyon	,091	,082	,151	1,100	,273
Entelektüel Güçlendirme	-,074	,082	-,124	-,898	,370
Bireysel Duyarlılık ve Destek Sağlama	,049	,080	,092	,616	,539
İstisnalarla Aktif Yönetim	,002	,091	,002	,018	,986
İstisnalarla Pasif Yönetim	,032	,081	,050	,397	,692
Serbest Bırakıcı Liderlik	-,123	,053	-,200	-2,299	,023
Geleneksel Liderlik	-,175	,209	-,160	-,836	,404

a. Dependent Variable: ÖBÖ Genel Ort.

Liderlik stillerin örgüte bağlılığa tek tek etkilerini görebilmek için liderlik stilleri regresyon analizine tek tek alınmıştır. Analiz sonuçlarına göre Dönüştürücü Liderlik ve tüm alt boyutları ÖBÖ genel ortalamasını pozitif etkilemektedir. ($p<0,05$) Dönüştürücü liderlik ÖBÖ genel ortalamasına ait varyansı % 17,4 oranında açıklarken Kişisel Özellik % 17,3, Davranış % 17,4, İlham Verici Motivasyon % 14,9, Entelektüel Güçlendirme % 10,2 ve Bireysel Duyarlılık ve Destek Sağlama % 14,7 oranında açıklamaktadır. Geleneksel Liderlik ÖBÖ genel ortalamasını etkilemezken alt boyutları Durumsal Ödüllendirme ve İstisnalarla Pasif Yönetim ÖBÖ genel ortalamasını pozitif etkilemektedir. Durumsal Ödüllendirme ÖBÖ genel ortalamasına ait varyansı % 8,8 oranında açıklarken İstisnalarla Pasif Yönetim % 6,7 oranında açıklamaktadır. Serbest Bırakıcı Liderlik ÖBÖ genel ortalamasını pozitif etkilemekte olup ÖBÖ genel ortalamasına ait varyansı % 6,7 oranında açıklamaktadır. ($p<0,05$) Bu sonuçlara göre örgüte bağlılığı en fazla etkileyen liderlik stili Dönüştürücü Liderlik olup onun alt boyutları arasında da en fazla Davranış alt boyutu etkilemektedir.

Tablo 4.27: Liderlik Stillерinin ÖBÖ Genel Ortalamasına Göre Regresyon Analizi

	R	R-kare	β	F	p
Dönüştürücü Liderlik	0,417	0,174	0,417	40,199	0,000
Kişisel Özellik	0,416	0,173	0,416	39,946	0,000
Davranış	0,417	0,174	0,417	40,104	0,000
İlham Verici Motivasyon	0,385	0,149	0,385	33,326	0,000
Entelektüel Güçlendirme	0,320	0,102	0,320	21,785	0,000
Bireysel Duyarlılık ve Destek Sağlama	0,383	0,147	0,383	32,849	0,000
Geleneksel Liderlik	0,045	0,002	0,045	0,390	0,533
Durumsal Ödüllendirme	0,297	0,088	0,297	18,496	0,000
İstisnalarla Aktif Yönetim	0,124	0,015	0,124	2,999	0,085
İstisnalarla Pasif Yönetim	0,258	0,067	0,258	13,633	0,000
Serbest Bırakıcı Liderlik	0,405	0,164	0,405	37,415	0,000

Liderlik stillerinin genel motivasyona tek tek etkilerini görebilmek için liderlik stilleri regresyon analizine tek tek alınmıştır. Analiz sonuçlarına göre hiçbir liderlik stili genel motivasyonu etkilememiştir.

Tablo 4.29: Liderlik Stillерinin Genel Motivasyona Göre Regresyon Analizi

	R	R-kare	β	F	p
Dönüştürücü Liderlik	0,086	0,007	-0,086	1,475	0,232
Kişisel Özellik	0,072	0,005	-0,072	0,987	0,322
Davranış	0,034	0,001	-0,034	0,227	0,634
İlham Verici Motivasyon	0,095	0,009	-0,095	1,714	0,189
Entelektüel Güçlendirme	0,086	0,007	-0,086	1,418	0,235
Bireysel Duyarlılık ve Destek Sağlama	0,109	0,012	-0,109	2,277	0,133
Geleneksel Liderlik	0,091	0,008	-0,091	1,578	0,211
Durumsal Ödüllendirme	0,048	0,002	-0,048	0,436	0,510
İstisnalarla Aktif Yönetim	0,065	0,004	-0,065	0,810	0,369
İstisnalarla Pasif Yönetim	0,050	0,067	-0,050	0,482	0,489
Serbest Bırakıcı Liderlik	0,077	0,006	-0,077	1,150	0,285

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderlik stillerinin çalışan motivasyonu ve sadakati üzerindeki etkisini saptamaya yönelik yapılan çalışmada 193 katılımcı ile anket yapılmıştır. Anket formunda katılımcılar hakkında demografik verilere yönelik yedi adet soru sorulmuştur. Katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, medeni durumları, çalıştıkları sektörler, kıdemleri ve aylık gelirleri hakkında katılımcılara sorular yöneltilmiştir. Devamında ise katılımcılara Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği ve Çalışan Motivasyonu Ölçeği uygulanmıştır. Çalışma kapsamında Likert tipi sorular ile ilgili yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach's alpha katsayısını Örgütsel Bağlılık Ölçeği sorularında 0,866, Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği sorularında 0,912, Çalışan Motivasyonu Ölçeği sorularında 0,981 ve tüm Likert tip sorularda 0,905 olarak hesaplanmış olup bu sonuç anket sorularının ve araştırma verilerinin çok güvenilir olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların % 65,3 ü erkek iken % 34,7 si kadındır. Katılımcıların % 41,5'i 31-40 yaş aralığında iken % 32,1'i 41-50 yaş aralığında, % 17,1 23-30 yaş aralığında ve % 9,3'ü 51—60 yaş aralığındadır. Katılımcıların yaşlarının ortalaması $38,76 \pm 8,43$ 'tür. Katılımcılar arasında üniversite mezunlarının oranı % 71,0 iken yüksek lisans mezunlarının % 24,9, lise mezunlarının oranı % 1, önlisans mezunlarının oranı % 1,6 ve doktora mezunlarının oranı % 1,6 dır. Katılımcıların % 44,6'sı bilişim sektöründen, % 15'i telekomünikasyon sektöründen, % 10,4'ü eğitim sektöründendir. Katılımcıların % 33,7'si 20 yıldan fazla, % 19,7'si 10-15 yıl arası, % 18,7'si 5-10 yıl arası, % 14,5'i 1-5 yıl arası ve % 13,5'i 15-20 yıl arası çalışmıştır.

ÖBÖ'ye ilişkin bulgulara göre kadın ve erkek katılımcılar arasında örgütsel bağlılık noktasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Benzer biçimde, Chowdhury (2014)'nin çalışmasında bulgular, her iki cinsiyetin de örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişkisi olduğunu açıkça göstermiş, ancak bulguların sonucu istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. Bekar ve evli katılımcılar arasında da örgütsel bağlılık noktasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Halbuki Chowdhury (2014)'nin çalışmasında evlilerin bekarlara göre örgütlerine daha bağlı olduğu tespit edilmiştir.

Sadece üniversite ve yüksek lisans mezunları arasında analiz yapılmış ve örgütsel bağlılık noktasında aralarında anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir. Halbuki

Chowdhury (2014), yüksek eğitim seviyelerinin çalışanların bağlılık düzeyini olumsuz etkilediğini tespit etmiştir. Steers (1975) ise, daha yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların daha yüksek beklentilere sahip olabileceğini ve bunun da bir kuruluşun bu tür beklentileri karşılamasını zorlaştırdığını ileri sürmüştür.

Yaş alt gruplarında ÖBÖ genel ortalamasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bununla birlikte Chowdhury (2014)'nin çalışmasının bulguları, çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yazar bu durumu, çalışanlar yaşlandıkça alternatif istihdam fırsatlarının sınırlı hale gelmesi şeklinde açıklamıştır. Nitekim Mowday vd. (1982) ve Meyer ve Allen (1991), birey yaşlandıkça ve bir organizasyonda daha uzun süre kaldığında, bireyin alternatif istihdam fırsatlarının azaldığını ve böylece çalışanın örgüte bağlılığının arttığını belirtmişlerdir.

Kıdem alt gruplarında ÖBÖ genel ortalamasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Halbuki Chowdhury (2014)'nin çalışmasında, çalışanların hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu önceki çalışmalarla (AL-Kahtany, 1998; Angle & Perry, 1981; Hrebiniak, 1974; Mathieu & Zajac, 1990) uyumlu olmasına rağmen, bu araştırmada farklı bir sonuç ortaya çıkmıştır. Bu sonucun, anket katılımcılarının bazı kişisel özelliklerinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Katılımcıların çalıştıkları sektörlerde 10'dan daha az katılımcının olduğu kategoriler diğer kategorisinde birleştirilmiştir. Gruplar küçük olduğu için gruplar arasında anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek için parametrik olmayan Kruskal Wallis Analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre örgütsel bağlılık konusunda örgütlerine en bağlı sektör bilişim iken en az bağlı sektör eğitimidir. Bu sonuç bilişim sektörünün çalışanlarını eğitim sektörüne kıyasla daha fazla tatmin ettiğinin göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği'nin Dönüştürücü Liderlik, Geleneksel Liderlik ve Serbest Bırakıcı Liderlik başlıklı üç ana boyutu vardır. Dönüştürücü Liderlik altında Kişisel Özellik, Davranış, İlham Verici Motivasyon, Entelektüel Güçlendirme, Bireysel Duyarlılık ve Destek Sağlama alt boyutları vardır. Geleneksel liderlik altında Durumsal Ödüllendirme, İstisnalarla Aktif Yönetim ve İstisnalarla Pasif Yönetim alt

boyutları vardır. ÇFLSÖ ana boyutları incelendiğinde en yüksek ortalamanın Dönüştürücü Liderlik ana boyutunda olduğu görülmektedir. Chowdhury (2014)'nin çalışması ise, çalışanların çoğunluğunun yöneticilerinin dönüştürücü ve geleneksel liderlik stiline sahip olduğunu göstermiştir.

ÇFLSÖ ana ve alt boyutlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla bağımsız grup t-testi uygulanmış ve kadın ve erkek katılımcılar arasında sadece Serbest Bırakıcı Liderlik ana boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu boyutta erkeklerin ortalamaları kadınların ortalamalarından daha yüksektir. Bu sonuca göre erkeklerin kadınlara göre yöneticilerini daha çok karar vermektan kaçındıkları, acil sorulara yanıt vermeyi erteledikleri, önemli meselelerde konuya dahil olmaktan kaçındıkları şeklinde algıladıkları ifade edilebilir.

ÇFLSÖ ana ve alt boyutlarının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla bağımsız grup t-testi uygulanmış ve evli ve bekar katılımcılar arasında sadece Geleneksel Liderlik ana boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Geleneksel Liderlikte bekar katılımcıların ortalamaları evli katılımcılardan daha yüksektir.

ÇFLSÖ ana ve alt boyutlarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla bağımsız grup t-testi uygulanmış ve analiz sonuçlarına göre üniversite ve yüksek lisans mezunları arasında ÇFLSÖ boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna karşın genel olarak yüksek lisans mezunlarının ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yaş alt gruplarında sadece Serbest Bırakıcı Liderlik boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu boyutta yaş arttıkça ortalamalar artmıştır. Yani yaşlı katılımcıların genç katılımcılara göre yöneticilerinin daha çok karar vermektan kaçındıkları, acil sorulara yanıt vermeyi erteledikleri, önemli meselelerde konuya dâhil olmaktan kaçındıkları şeklinde algıladıkları ifade edilebilir.

Kıdem alt gruplarında ÇFLSÖ ana ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Katılımcıların çalıştıkları sektörlerde 10'dan daha az katılımcının olduğu kategoriler diğer kategorisinde birleştirilmiştir. Gruplar küçük olduğu için gruplar arasında anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek için parametrik olmayan Kruskal

Wallis Analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre Dönüştürü Liderlik, Kişisel Özellik, Davranış, İlham Verici Motivasyon, Entelektüel Güçlendirme, Bireysel Duyarlılık ve Destek Sağlama, Durumsal Ödüllendirme ve Serbest Bırakıcı Liderlik boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Serbest Bırakıcı liderlik haricinde anlamlı farklılık olan tüm boyutlarda en yüksek ortalama bilişim sektöründeki katılımcılarda, en düşük ortalama ise eğitim sektöründeki katılımcılardadır. Serbest Bırakıcı liderlik boyutunda ise bu durum terstir yani en yüksek ortalama eğitim sektöründeki katılımcılarda en düşük ortalama bilişim sektöründeki katılımcılardadır. Bu sonuçlara göre bilişim sektöründeki katılımcıların yöneticilerinin diğer sektörlerle özellikle eğitim sektöründeki katılımcıların yöneticilerine göre dönüştürücü liderlik özelliklerinin daha fazla olduğu ifade edilebilir.

ÇMÖ genel ortalaması ve alt boyutlarında cinsiyete, medeni duruma ve eğitim durumuna göre bir farklılık olup olmadığı incelemek için bağımsız grup t-testi kullanılmıştır. Test sonuçlarına göre kadın ve erkek katılımcılar arasında genel, içsel ve dışsal motivasyonlarda anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Bekar ve evli katılımcılar arasında da genel, içsel ve dışsal motivasyonlarda anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Eğitim durumu gruplarında analiz yapılırken daha iyi sonuçlara ulaşmak için çok az katılımcının olduğu lise, önlisans ve doktora mezunları analize dahil edilmemiştir. Sadece üniversite ve yüksek lisans mezunları arasında analiz yapılmış ve genel, içsel ve dışsal motivasyonlarda aralarında anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir.

Yaş alt gruplarında ÇMÖ genel ortalamasında ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Kıdem alt gruplarında ÇMÖ genel ortalamasında ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Liderlik stillerinin çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılığa olan ilişkisini incelemek için Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre liderlik stilleri ile genel, içsel ve dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemediği için H₂ hipotezi reddedilmiştir. Halbuki dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan “kişisel özellik” ile tüm çalışan motivasyonu alt değişkenleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit eden çalışmalar bulunmaktadır (Chowdhury, 2014; Bass

& Avolio, 1995; Shim vd, 2002). Bu sonucun, anket katılımcılarının bazı kişisel özelliklerinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Buna karşın liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık konusunda anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dönüştürücü liderlik ve alt boyutları ve Durumsal Ödüllendirme ile örgüte bağlılık arasında pozitif anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Buna göre dönüştürücü liderlik örgütsel bağlılığı pozitif etkilemektedir. Bu sonuçlar Chowdhury (2014)'nin çalışmasındaki bulgularla uyumludur. Başka araştırmalarda da dönüştürücü liderlik stili ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki pozitif ilişki vurgulanmıştır (Bateman & Strasser,1984; Bycio vd.,1995; Carlson & Perrewe,1995).

Geleneksel liderliğin alt boyutları olan İstisnalarla Pasif Yönetim ve Serbest Bırakıcı Liderlik ile örgüte bağlılık arasında negatif anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Geleneksel liderlikte ise Durumsal Ödüllendirme pozitif etkilerken, İstisnalarla Pasif Yönetim negatif etkilemekte ve İstisnalarla Aktif Yönetim etkilememektedir. Serbest Bırakıcı Liderlik örgütsel bağlılığı negatif etkilemektedir.

KAYNAKÇA

- Al-Kahtany, A. H. (1995). Dialectal ethnographic 'cleansing': ESL students' attitudes towards three varieties of English. *Language and Communication*, 15, 165-180.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1-18.
- Alpander, G. G. (1990). Relationship between commitment to hospital goals and job satisfaction: A case study of a nursing department. *Journal of Health Care Management Review*, 15, 51-62.
- Angel, H. L. and Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Journal of Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Ansari, M. A. (1990). *Managing people at work: Leadership styles and influence strategy*. Sage Publication.
- Austin, A. E. and Gammon, Z. F. (1983). *Academic workplace: New demands, heightened tensions*. ASHE-ERIC Higher Education Research Report No.10. Washington, DC: Association for the Study of Higher Education.
- Avolio, B. J. and Bass, B. M. (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced Manuals*. Bass, Avolio, & Associates.
- Bagozzi, R. P., Bergami, M. and Leone, L. (2003). Hierarchical representation of motives in goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 88, 915–943.
- Barling, J., Weber, T. and Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training and attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827-832.
- Bartol, K. M. and Martin, D. C. (1998). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: Revised and expanded edition*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press, New York.

- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. (3rd Ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multi-factor Leadership Questionnaire Manual*. Publisher: Mind Garden, Palo Alto.
- Bateman, T. S. and Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Becker, T. E., Randall, D. M. and Reigel, C. D. (1995). The Multidimensional view of commitment and the theory of reasoned action: A comparative evaluation. *Journal of Management*, 21(4), 616-639.
- Bennet, H. and Durkin, M. (2000). The effects of organisational change on employee psychological attachment: An exploratory study. *J. Manage. Psychol*, 15, 126-147.
- Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1975). An overview of the grid. *Training and Development Journal*, 29(5), 29-37.
- Blickle, G. (2003). Convergence of agents' and targets' reports on intraorganizational influence attempts. *European Journal of Psychological*, 19, 40-53.
- Bloch, B. (2004). Effects of job satisfaction on employees motivation & turn over intentions. *Journal of Managerial Sciences*, 2(1).
- Bowditch, J. L. and Buono, A. F. (1990). *A primer on organizational behaviour*. New York: John Wiley & Sons.
- Buchanan, B. (1974a). Government managers, business executives, and organizational commitment. *Public Administration Review*. 34, 339-347.
- Buchanan, B. (1974b). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Journal of Administrative Science Quarterly*, 14, 346-355.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Bycio, P., Hackett, R. D. and Allen, J. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.

Carlson, D. S. and Perrewé, P. L. (1995). Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership. *Journal of Business Ethics*. 14, 829-838.

Chaves, W. V. (2001). *An empirical analysis of the effect of work-related values and value congruence of job satisfaction, task performance, and organizational citizenship behavior*. University Microfilms International, Dissertation Abstracts International.

Chemers, M. M. (1997). *An integrative theory of leadership*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Chowdhury, R. G. (2014). *A study on the impact of leadership styles on employee motivation and commitment: An empirical study of selected organisations in corporate sector*. Dissertation Submitted To The Padmashree Dr D. Y. Patil University, Navi Mumbai, Department Of Business Management In Partial Fulfilment Of The Requirements For The Award Of The Degree Of Doctor Of Philosophy In Business Management.

Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.

Çeltek, A. A. (2018). "Motivasyon". <https://www.alialperceltek.com/post/motivasyon>. Erişim tarihi: 3 Haziran 2021.

Çetin, S., Giderler, C. ve Güler, M. (2017). Lider yöneticilerin çalışanların motivasyonuna ve performansına etkisi: Kamu kuruluşunda bir çalışma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(4), 36-49.

Davis, A. and Newstrom, J. W. (1985). *Human behaviour at work: Organizational behaviour*. (7th Ed.). New York: McGraw-Hill Book Company.

Deluga, R. J. (1990). The effects of transformational, transactional and laissez faire leadership characteristic on subordinate influencing behaviour. *Journal of Basic and Applied Social Psychology*, 11(2), 191-203.

- DeShon, R. P. and Gillespie, J. Z. (2005). A motivated action theory account of goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1096–1127.
- Drucker, P. F. (1999). The shape of things to come. F. Hesselbein and P. Cohen (Eds.), *Leader to leader: Enduring insights on leadership from the Drucker Foundation's award-winning journal*. San Francisco, CA: Jossey-Bass; 109-120.
- Dubrin, A. J. (2007). *Leadership research findings, practice, and skills*. (5th Ed.). Houghton Mifflin Company.
- Ercan, Ü. (2010). *Liderlerin kültürel değer yönelimleri ve değerlerin liderlik sürecine etkileri: Türk ve ABD yöneticileri üzerine karşılaştırmalı bir araştırma*. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Erceylan, N. (2010). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri ve bir araştırma*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa.
- Eryeşil, K. ve İraz, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 129-139.
- Fein, E., Tziner, A. and Vasiliu, C. (2010). Age cohort effects, gender, and Romanian leadership preferences. *Journal of Management Development*, 29(4), 364-376.
- Fidan, E. (2019). *Liderlik sitilinin çalışan motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi*. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Fiedler, F. E. (1976). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill, New York.
- Field, R. H. G. (1979). A critique of the Vroom-Yetton contingency model of leadership behaviour. *Academy of Management Review*, 4, 249-257.
- Fiedler, F. E. and House, R. J. (1988). Leadership theory and research: A report of progress. C.L Cooper and I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester, New York: John Wiley & Sons.
- Fleishman, E. and Hunt, J. (1973). *Current developments in the study of leadership*. Carbondale: Southern Illinois University Press.

- Garcia-Morales, V., Matias-Reche, F. and Hurtado-Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change*, 21(2), 188–212.
- George, J. M. and Jones, G. R. (2008). *Organizational behavior*. Pearson Publication.
- Greenberg, J. and Baron, R. (2009). *Behavior in organizations*. (9th Ed.). Pearson Prentice Hall Publication.
- Griffin, M. A. and Rafferty, A. E. (1990). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(2004), 329–354.
- Hofstede, G. (1991). Management in a multicultural society. *Malaysian Management Review*, 26, 3-12.
- Hollander, E. B. and Julian, J. W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership processes. *Psychological Bulletin*, 71(5), 387-397.
- Hoover, W., Eloranta, E., Holmstrom, J. and Huttunen, K. (2001). *Managing the demand-supply chain: Value innovations for customer satisfaction*. John Wiley & Sons.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader-effectiveness. *Journal of Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- Hrebiniak, L. G. (1974). Effects of job level and participation on employee attitudes and perception of influence. *Academy of Management Journal*, 17, 649-662.
- Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A new synthesis*. Sage Publications, Inc.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672.
- Ivancevich, J. M., Szilagyi Jr., A. D. and Wallace Jr., M. J. (1977). *Organizational behaviour and performance*. Goodyear Publishing Company, Inc.
- Jandaghi, G. H., Matin, H. Z. and Farjame, A. (2009). Comparing transformational leadership in successful and unsuccessful companies. *International Journal of Social Sciences*, 4(3), 211-216.

- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W. and Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdraw process: *An Evaluation. Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.
- Johnston, M. W., Parasuraman, A., Futrell, C. M. and Black, W. C. (1990). A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influence's on salespeople's organizational commitment during early employment. *Journal of Marketing Research*, 27(August), 333-344.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *Journal of American Sociological View*, 33, 449-517.
- Katz, D. and Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. (2nd Ed.). New York: Wiley.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three process of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*. 2, 51-60.
- Koh, W. L., Steers, R. M. and Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Development*, 16, 319-333.
- Kolb, D. A., Rubin, I. M. and McIntyre, J. M. (1971). *Organizational psychology: an experiential approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall, Inc.
- Landy, F. J. (1985). *Psychology of work behaviour*. Homewood, IL: The Dorsey Press.
- Lassey, W. (1976). *Leadership and social change*. California: University Associates.
- Lincoln J. R., Kalleberg A. L. (1990). *Culture, control, and commitment*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Luthans, F. (2005). *Organizational behavior*. (10th Ed.). McGraw – Hill/ Irwin Publication.
- Mathieu J. E. and Zajac D. M. (1990). A review and meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

- McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist*, 40, 812-825.
- Meyer, J. and Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Journal of Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P. and Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Mowday, R., Porter, L. W. and Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Nijhof, W. J., De Jong, M. J. and Beukhof, G. (1992). Employee commitment in changing organizations: An exploration. *Journal of European Industrial Training*, 22(6), 243-248.
- O'Reilly, C. A. and Chatman, J. A. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71.
- Osborn, M. (2008). Interpretative phenomenological analysis. Smith J. A. (Ed.), *Qualitative psychology: a practical guide to research methods*. (2nd Ed.). London, Sage; 53-80.
- Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Randall, D. M. and Cote, J. A. (1991). Interrelationships of work commitment constructs. *Work and Occupation*, 18, 194-211.
- Reis, S. (2004). Multifaceted nature of intrinsic motivation: The theory of 16 basic desires. *Review of General Psychology*, 8, 179-193.
- Reitz, H. J. (1981). *Behaviour in organizations*. Rev. edition. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Robbins, S. P. (1994). *Essentials of organizational behaviour* (4th.Ed). Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Romzek, B. S. (1990). Employee investment and commitment: The ties that bind. *Public Administration Review*. 50, 374-382.

- Schermerhorn Jr., J. R., Hunt, J. G. and Osborn, R. N. (1982). *Managing organizational behaviour*. New York: John Wiley & Sons.
- Shim, S., Lusch, R. F. and Goldsberry, E. (2002). Leadership style profiles of retail managers: personal, organizational and managerial characteristics. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(4), 186-201
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating commitment from expectancy as a motivational force. *Academy of Management Review*, 6, 589-599.
- Schmoker, M. (2001). *The results fieldbook: Practical strategies from dramatically improved schools*. Alexandria, VA: Association of Supervision and Curriculum Development.
- Schön, D. A. (1984). Leadership as reflection in action. T. J. Sergiovanni and J. E. Corbally (Eds.). *Leadership and organizational culture*. Urbana: University of Illinois; 36-63.
- Siegel, L. and Lane, I. M. (1982). *Personal and organizational psychology*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Smith, M. K. (1999). *Born and bred? Leadership, heart and informal education*. London: YMCA George Williams College/The Rank Foundation.
- Steers, R. M. (1975). Antecedents and outcome of organizational commitment. *Journal of Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stevens, J. M., Beyer, J. and Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 380-396.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Suliman, A. M. and Iles, P. A. (1999). The multi-dimensional nature of organizational commitment in a non-western context. *Journal of Management Development*, 19, 71-82.
- Sutermeister, R. A. (1969). *People and productivity*. New York: McGraw-Hill Book Company.

- Taffinder, P. (2006). *Leadership crash course: How to create personal leadership value* (2nd Ed.). London, GBR: Kogan Page, Limited.
- Taylor, R. L. and Rosenbach, W.E. (1989). *Leadership: Challenges for today's manager*. New York: Nichols Publishing.
- Trice, H. M. and Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Vroom, V. H. and Yetton, P. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wang, A. and Huang, T. (2009). The relationship of transformational leadership with group cohesiveness and emotional intelligence. *Journal of Social Behaviour and Personality*, 37(3), 379-392.
- Williams, J. C. (1978). *Human behaviour in organizations*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co.
- Yammarino, F. and Bass, B. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43(10), 975-995.
- Zangaro, G. A. (2001). Organizational commitment: A concept analysis. *Nursing Forum*, 36(2), 14-23.

EKLER

Liderlik stilleri, çalışan motivasyonu ve sadakati ile ilgili aşağıdaki soruları cevaplayarak bize yardımcı olmanızı rica ediyoruz. Yanıtlarınız “Liderlik Stillerinin Çalışan Motivasyonu ve Sadakati Üzerindeki Etkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma” başlıklı Yüksek Lisans Tezi çalışması kapsamında kullanılacaktır. Araştırmada tek tek kişilerin ya da kurumların değil tüm örneklemin toplu sonuçları değerlendirilecektir. Hazırladığımız ankette doğru sonuçlara ulaşabilmek için katılımcı profiliyle ilgili bilgi edinmek gerekmiştir. Bu kapsamda anket içeriğinde bazı kişisel verileriniz talep edilmektedir. Öncelikle gerek vermiş olduğunuz cevaplar gerekse kişisel verileriniz bilimsel çalışmalar kapsamında kullanılacaktır. Bununla birlikte 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu’nu ilkelerine uygun şekilde muhafaza edilecek, kurum ve kişisel bilgileriniz gizli tutulacak, herhangi bir kişi veya kurumla paylaşılmayacak, sadece anketlerden elde edilen sonuçlar -kişisel bilgi içermeksizin- istatistiksel olarak bilimsel çalışmaya yansıtılacaktır. Yardımınız için çok teşekkürler.

1. BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİLER

Lütfen size uygun cevapları işaretleyiniz.

Cinsiyet:

Kadın Erkek

Yaş:

Eğitim Durumu:

Medeni Durum:

Evli Bekâr

Sektör:

Aylık Gelir Durumu:

Kıdem Süresi:

2. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (5)
1	Çalıştığım birimin başarısını artırmak için normal çalışmamın ötesinde gayret göstererek çalışmaya hazırım.					
2	Çevremdeki insanlara çalıştığım kurumun her açıdan çok iyi olduğunu anlatırım.					
3	Çalıştığım kuruma olan aidiyet duygumun düşük olduğunu düşünüyorum.					
4	Bu kurum içerisinde bana verilecek her görevi severek yapmaya hazırım					
5	Bulduğum kurumun değerleriyle kendi değerlerimin çok benzer olduğunu düşünüyorum.					
6	Bu kurum bünyesinde çalıştığımı söylemekten gurur duyuyorum.					
7	Yaptığım iş benzer olduğu sürece farklı firmalarda da çalışabilirim.					
8	Bu kurum bünyesinde çalışmak iş performansımı artırıyor.					
9	Bu kurumdan ayrılmak beni mutsuz etmez.					
10	Bu kurumda çalışıyor olmaktan şu an fazlasıyla memnunum.					
11	Bu kurum bünyesinde uzun süre kalmamın bana fazla bir şey kazandıracağını düşünmüyorum.					
12	Çalıştığım birimin, personeli ile ilgili uygulamalarını çoğunlukla yanlış buluyorum.					
13	Çalıştığım birimin başarısını gerçekten önemsiyorum.					
14	Buranın yaptığım iş ile ilgili çalışabileceğim en iyi kurum olduğunu düşünüyorum.					
15	Bu kurum bünyesinde çalışmak benim açımdan kötü bir tecrübe oldu.					

3. BÖLÜM: ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK STİLLERİ ÖLÇEĞİ		Hiçbir zaman (0)	Arada Bir (1)	Bazen (2)	Sıkça (3)	Her zaman ya da çok sık (4)
<p><u>Bu anket, yöneticinizin liderlik stilini, algıladığınız şekilde tanımlamayı amaçlamaktadır. Lütfen bu sayfadaki tüm öğelere cevap verin. Bir öğe alakasızsa veya emin değilseniz veya cevabı bilmiyorsanız, cevabı boş bırakın.</u></p>						
Dönüştürücü Liderlik Alt Boyutları						
Kişisel Özellik	İnsanların onunla birlikte çalıştıkları için gurur duymalarını sağlar.					
	Ortak çıkarlar onun kişisel çıkarlarının önündedir.					
	Ona saygı duyulmasını sağlayacak şekilde davranır.					
	Duruşu sahip olduğu güç ve özgüveni yansıtır.					
Davranış	Astlarına en önemli değerleri ve inançlarını anlatır.					
	Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini vurgular.					
	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.					
	Ortak bir görev anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.					
İlham Verici Motivasyon	Gelecek hakkında iyimser konuşur.					
	Başarılması gerekenler konusunda coşkulu konuşmalar yapar.					
	Güçlü bir gelecek vizyonu ortaya koyar.					
	Hedeflere ulaşılacağı konusunda güven duyduğunu ifade eder.					
	Yapılan işlerde doğruluğu baştan kabul edilmiş varsayımları sorgular.					

Entelektüel Güçlendirme	Sorunları çözerken farklı bakış açılarını araştırır.						
	İnsanların sorunlara farklı açılardan bakabilmesini sağlar.						
	Görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.						
Bireysel Duyarlılık ve Destek Sağlama	Öğretmeye ve koçluk etmeye zaman ayırır.						
	Grup üyelerinin her biri ile öncelikle birer birey olarak ilgilenir.						
	Her bireyin diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve arzuları olduğunu göz önünde bulundurur.						
	İnsanların güçlü yanlarını geliştirmesine yardım eder.						
Geleneksel Liderlik Alt Boyutları							
Durumsal Ödüllendirme	İnsanlara yardım eder, bunun karşılığında çabalarını bekler.						
	Performans hedeflerine ulaşmaktan kimin sorumlu olduğunu açıkça belirtir.						
	Performans hedeflerine ulaşan bir kişinin bunun karşılığında ne gibi şeyler bekleyebileceğini açıklığa kavuşturur.						
	İnsanlar göreve ilişkin beklentileri karşıladığında memnuniyetini ifade eder.						
İstisnalarla Aktif Yönetim	Dikkatini düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standarttan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır.						
	Bütün dikkatini hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla başa çıkmak üzerine yoğunlaştırır.						
	Astlarının yaptığı hataları unutmaz.						
	Dikkatini standarda ulaşmadaki başarısızlıklara verir.						
	Sorunlar ciddi bir duruma gelene kadar müdahale etmeyi başaramaz.						

İstisnalarla Pasif Yönetim	Harekete geçmek için bir şeylerin ters gitmesini bekler.					
	“Bozuk değilse onarma” fikrine kuvvetle inandığını gösterir.					
	Problemler kronik hale gelmeden harekete geçmez.					
Serbest Bırakıcı Liderlik Alt Boyutları						
Serbest Bırakıcı Liderlik	Önemli meseleler ortaya çıktığında konuya dâhil olmaktan kaçınır.					
	Ona ihtiyaç duyulduğunda yoktur.					
	Karar vermekten kaçınır.					
	Acil sorulara yanıt vermeyi erteler.					

4. BÖLÜM: ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (5)
1	İşimde sorumluluk ve kontrol sahibi olmak beni motive eder.					
2	Yaptığım işte beni zorlayan görevler beni motive eder.					
3	Yaptığım işte kendimi başarılı hissetmek beni motive eder.					
4	Kendimi iyi hissetmek beni motive eder.					
5	Yetenek ve becerilerimi tam anlamıyla kullanmak beni motive eder.					
6	Yaptığım işte terfi ve gelişme imkanının olması beni motive eder.					
7	Yaptığım işte kişisel olarak kendimi geliştirmem beni motive eder.					
8	İyi bir maaş almam beni motive eder.					
9	Zam almam beni motive eder.					

