

T.C.
İSTANBUL NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK (TEZLİ) YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İŞLEMSEL VE DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA

Mustafa Bahadır DEMİR

Yüksek Lisans Tezi

İŞLEMSEL VE DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Mustafa Bahadır DEMİR

T.C.
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Uluslararası İşletmecilik (Tezli) Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

ORCID ID: 0009-0003-4006-7410

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Selma KARATEPE

İSTANBUL
Temmuz 2024

KABUL VE ONAY

Mustafa Bahadır DEMİR tarafından hazırlanan “İşlemsel ve Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, 16 Temmuz 2024 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi: **Doç. Dr. Gözde MERT** _____
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

Jüri Üyesi: **Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERKASAP** _____
İstanbul Gedik Üniversitesi

Tez Danışmanı: **Prof. Dr. Selma KARATEPE** _____
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

Jüri tarafından kabul edilen bu çalışmanın Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Enstitü Yönetim Kurulu;

Karar Tarihi :
Karar Numarası :

Dr. Öğr. Üyesi Şerafettin SEVGİLİ
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygu olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını tezimin/projemin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

16 Temmuz 2024

Mustafa Bahadır DEMİR



SAVUNMA ÖNCESİ ONAYLAR

BENZERLİK ONAYI		
Başlık	İşlemsel ve Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma	
Savunma Tarihi	16.07.2024	
Sayfa Sayısı	98	
Benzerlik Yüzdesi (%)	%34	
Benzerlik Yüzdesi (%) (Kaynakça Hariç)	%16	
Taranan Program	Turnitin	
Yukarıda başlığı/konusu gösterilen tez çalışmamın kapak sayfası, giriş, özet, ana bölümler ve sonuç kısımlarından oluşan çalışmam için şahsım ve tez danışmanım/Enstitü Sorumlusu tarafından intihal tespit programında taraması yapılmıştır. Tez Danışmanımın gözetiminde tamamladığım çalışmamın azami benzerlik oranlarına göre intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.		
Öğrenci Mustafa Bahadır Demir	Danışman Prof. Dr. Selma KARATEPE	Enstitü Sorumlusu

ETİK KURUL ONAYI		
Başlık	İşlemsel ve Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma	
Etik Kurul Toplantı Tarihi	14.11.2023	
Etik Kurul Karar No	20240104-114	
Enstitü Sekreteri		

TEZDEN ÇIKARILAN YAYIN		
Yayın Künyesi	M. Bahadır, D. (2024). “İşlemsel ve Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma” <i>International Social Sciences Studies Journal</i> , 10(1), 67-76.	
Yayın Türü	☐ Ulusal Hakemli Dergide Makale ☒ Uluslararası Hakemli Dergide Makale ☐ Ulusal Kongre/Sempozyumda Bildiri ☐ Uluslararası Kongre Sempozyumda Bildiri	
Enstitü Sekreteri		

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın yürütülmesi sırasında bana her zaman yol gösteren ve benden desteğini esirgemeyen ve beni yüreklendiren sayın danışmanım Prof. Dr. Selma Karatepe'ye teşekkür ederim.

Yoğun çalışmalarım esnasında benden şefkatini, fikir ve önerilerini eksik etmeyen ve de bana olan inancını bir an olsun bırakmayan biricik eşim Cansu'ya, akademik hayatım boyunca motivasyonumu her daim yüksek tutmak için maddi ve manevi çabalayan, haklarını ödeyemeyeceğim sevgili anne ve babama teşekkürlerimi sunarım.

Uzun ve meşakkatli tez yazım sürecinde bana gerekli kolaylıkları sağlayan değerli gümrük sektörüne, beni yalnız bırakmayan iş arkadaşlarıma ve hem lisans hem de yüksek lisans eğitimim boyunca bana bilgileriyle ışık tutan değerli akademisyen hocalarıma teşekkürü borç bilirim.

Mustafa Bahadır DEMİR

Temmuz, 2024

ÖZET

Mustafa Bahadır DEMİR

İşlemsel ve Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir
Araştırma
Yüksek Lisans Tezi
İstanbul, 2024

Günümüzün hareketli iş yaşamında işletmelerin finansal istikrarının devam etmesi, liderlik stratejilerinin etkin bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. İşlemsel liderlik ve dönüşümcü liderlik, özellikle hizmet sektöründe bir işletmenin etkinliğini belirlemede önemli etkiye sahip iki önemli liderlik türüdür. Bu çalışma, hizmet sektöründe yer alan gümrük müşavirlik kuruluşlarında çalışan bireylerin örgütlerine yönelik sergiledikleri bağlılık düzeyine işlemsel ve dönüşümsel liderlik stillerinin etkisini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma ilişkisel tarama yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini İstanbul'da gümrük hizmet sektöründe çalışan bireylerden basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 429 katılımcı oluşturmuştur. Araştırma verileri, kişisel bilgi formu, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ni içeren anketin uygulanması yoluyla toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmada çok değişkenli regresyon analizi kullanılmış ve hem dönüşümsel liderliğin hem de işlemsel liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu etkileri olduğu keşfedilmiştir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığın tüm yönleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu keşfedilmiştir. Bununla birlikte bulgular, işlemsel liderliğin sürekli bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ancak duygusal bağlılık üzerinde önemli bir etki yaratmadığını göstermiştir.

Anahtar Kelimeler

Liderlik, işlemsel liderlik, dönüşümsel liderlik, örgütsel bağlılık

ABSTRACT

Mustafa Bahadır DEMİR

The Relationship between Transactional and Transformational Leadership and
Organizational Commitment: A Research in the Service Sector

Master's Thesis

İstanbul, 2024

In today's busy business life, the continued financial stability of businesses depends on the effective implementation of leadership strategies. Transactional leadership and transformational leadership are two important types of leadership that have a significant impact on determining the effectiveness of a business, especially in the service sector. This study aims to analyze the effect of transactional and transformational leadership styles on the level of commitment of individuals working in customs consultancy organizations in the service sector towards their organizations. The research was carried out using the relational scanning method. The sample of the research consisted of 429 participants selected by simple random sampling method from individuals working in the customs service sector in Istanbul. Research data was collected through the application of a survey including a personal information form, Multi-Factor Leadership Scale and Organizational Commitment Scale. The collected data were analyzed using the SPSS program. Multivariate regression analysis was used in the study and it was discovered that both transformational leadership and transactional leadership had significant and positive effects on organizational commitment. It has also been discovered that transformational leadership has a positive impact on all aspects of organizational commitment. However, the findings showed that transactional leadership had a positive effect on trait commitment and normative commitment, but did not have a significant effect on affective commitment.

Keywords

Leadership, transactional leadership, transformational leadership, organizational commitment

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
ETİK BEYAN	ii
SAVUNMA ÖNCESİ ONAYLAR	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: LİDERLİK KAVRAMI.....	3
1.1. Liderlik Kavramı	3
1.1.1. Liderliğin Tanımı.....	3
1.1.2. Liderliğin Önemi	5
1.1.3. Liderliğin Özellikleri	6
1.1.4. Liderlik Tarzları.....	7
1.1.5. Liderlik Tarzlarında Çağdaş Yaklaşımlar.....	11
1.2. İşlemsel Liderlik Kavramı.....	11
1.3. İşlemsel Liderliğin Boyutları.....	13
1.3.1. Koşullu Ödüllendirme	13
1.3.2. Koşullu Cezalandırma	13
1.3.3. İstisnaya Göre Yönetim	14
1.4. İşlemsel Liderliğin Özellikleri.....	15
1.5. İşlemsel Liderliğin Avantajları.....	16
1.6. İşlemsel Liderliğin Dezavantajları	17
1.7. Dönüşümsel Liderlik Kavramı	18
1.8. Dönüşümsel Liderliğin Prensipleri.....	20
1.9. Dönüşümsel Liderliğin Özellikleri	22
1.10. İşlemsel ve Dönüşümsel Liderliğin Karşılaştırılması	24
İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	27
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	27

2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	31
2.3. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler	32
2.3.1. Kişisel Faktörler.....	33
2.3.2. Örgütsel Faktörler	35
2.3.3. Harici Faktörler.....	39
2.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	40
2.4.1. Kanter'in Sınıflandırması (1968)	40
2.4.2. Etzioni'nin Sınıflandırması (1975).....	41
2.4.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması (1986)	42
2.4.4. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	43
2.5. Örgütsel Bağlılığın Bileşenleri	44
2.5.1. Duygusal Bağlılık	44
2.5.2. Sürekli Bağlılık.....	45
2.5.3. Normatif Bağlılık.....	46
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM	48
3.1. Araştırma Modeli	48
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem	49
3.3. Veri Toplama Araçları.....	50
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	50
3.3.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği.....	50
3.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	50
3.4. Verilerin Toplanması.....	51
3.5. Verilerin Analizi	51
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR.....	53
4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	53
4.2. Güvenilirlik Analizi.....	53
4.3. Normal Dağılım Analizi	55
4.4. Tanımlayıcı İstatistikler.....	56
4.5. Korelasyon Analizi	57
4.6. Regresyon Analizi	60
SONUÇ	65
KAYNAKLAR	69
EK 1. KİŞİSEL BİLGİLER VE ONAM FORMU.....	79
EK 2. DÖNÜŞÜMCÜ VE İŞLEMSEL LİDERLİK ÖLÇEĞİ	80

EK 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ.....	82
ETİK KURUL İZNİ.....	84



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. İşlemsel ve Dönüşümsel Liderlik Arasındaki Farklar	25
Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	53
Tablo 3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	54
Tablo 4. Normal Dağılım Analizi Sonuçları	55
Tablo 5. Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz Sonuçları	56
Tablo 6. Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	57
Tablo 7. Dönüşümsel Liderlik ve İşlemsel Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisine Yönelik Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları.....	60
Tablo 8. Dönüşümsel Liderlik ve İşlemsel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Etkilerine Yönelik Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları	62

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşeni	44
Şekil 2. Araştırma Modeli	48



KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltma	Açıklama
BETAM	Bahçeşehir Üniversitesi Ekonomik ve Toplumsal Araştırmalar Merkezi
Maks.	Maksimum
Min.	Minimum
n	Frekans
Ort.	Ortalama
ss	Standart Sapma
VIF	Varyans Büyüme Faktörü (Variance Inflation Factor)



GİRİŞ

Liderlik, örgütleri hedeflerine ulaştırmada ve başarıya sevk etmede kilit bir role sahiptir. Tarihsel süreçte, liderlik olgusu iş dünyasında derin izler bırakmış, pek çok araştırmacı da liderlik konusunda teorik çalışmalar gerçekleştirmiştir. Liderlik için farklı tanımlamalar yapılmakla birlikte, özünde belirli amaçların gerçekleştirilmesi için diğer bireyleri etkileme yönünde kişilerarası bir süreç olarak nitelendirilebilir (Hitt, Black ve Porter, 2012).

Günümüzün dinamik iş ortamında, örgütlerin sürdürülebilir başarısı, liderlik yaklaşımlarının etkin bir biçimde yönetilmesine bağlıdır. Bu bağlamda, işlemsel liderlik ve dönüşümsel liderlik, özellikle hizmet sektöründe örgütsel performansın belirleyicisi olarak dikkat çeken iki temel unsur halini almıştır. Mevcut çalışma, işlemsel ve dönüşümsel liderlik yaklaşımlarının hizmet sektörü örgütlerindeki örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini inceleyecektir.

İşlemsel liderlik, örgütsel düzeni sağlamak amacıyla belirli görevlere ve prosedürlere odaklanmayı öngören bir stratejiyi benimsemektedir. Bu liderlik yaklaşımı, iş süreçlerinin verimli bir biçimde yönetilmesi ve performans standartlarının karşılanmasına yoğunlaşmaktadır. Diğer taraftan, dönüşümsel liderlik; bireylerin potansiyellerini geliştirmeyi ve onları örgütsel hedeflere duygusal olarak bağlamayı hedefleyen bir anlayışı temsil etmektedir. Dönüşümsel liderlik tarzı, ilham verici vizyonlar oluşturarak ve takım üyelerinin katılımını teşvik ederek örgüt kültürünü dönüştürmeyi amaçlamaktadır.

Hizmet sektörü, müşteri memnuniyeti ve iş deneyimi gibi faktörlere dayalı olarak faaliyet gösterdiğinden, liderlik yaklaşımlarının buradaki etkisi daha da önem kazanmaktadır. Bu araştırma, işlemsel liderlik ve dönüşümsel liderliğin hizmet sektöründeki örgütlerdeki örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini derinlemesine inceleyerek, bu liderlik biçimlerinin işletme performansına olan katkısını açıklığa kavuşturmayı hedeflemektedir.

Çalışmanın temel amacı, özellikle hizmet sektörü işletmelerinde çalışanlar arasında işlemsel ve dönüşümsel liderlik stillerinin örgütsel bağlılık düzeylerine etkisini incelemektir. Bu bağlamda, önceki çalışmalardan elde edilen teorik çerçeve ve mevcut literatür üzerinden yola çıkarak, işlemsel ve dönüşümsel liderlik tarzlarının örgütsel

bağlılık üzerindeki muhtemel etkileşimlerini analiz etmek, bu çalışmanın ana hedeflerinden birini oluşturmaktadır.

Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde, kullanılan metodoloji, elde edilen bulgular, yapılan analizler ve sonuçlar detaylı bir şekilde sunulacak, elde edilen verilerin örgütlerin liderlik stratejileri açısından ne anlama geldiği açıklanacaktır. Bu çalışmanın, liderlik literatürüne ve hizmet sektöründeki örgüt yönetimine önemli katkılar sağlaması beklenmektedir.



BİRİNCİ BÖLÜM: LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik, organizasyonların başarısında kilit bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Bu alandaki liderlik anlayışlarından iki önemli perspektif, işlemsel liderlik ve dönüşümsel liderliktir. Her biri benzersiz özelliklere ve vurgulara sahip olan bu liderlik modelleri, organizasyonlarda yöneticilerin rolünü ve etkileme tarzını anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır. Bu bölümde liderlik, işlemsel liderlik, dönüşümsel liderlik, bu kavramların tanımı, alt boyutları, avantaj ve dezavantajları literatür temelli olarak açıklanmıştır. Literatür taramasıyla çalışmaya açıklayıcı bir perspektif katılabileceği düşünülmüştür. Bu bölümde çalışma için anahtar olan kavramların açıklanması amaçlanmıştır.

1.1. Liderlik Kavramı

1.1.1. Liderliğin Tanımı

Liderlik hem bir sanat hem de bir bilimdir ve bazı bireylerin doğuştan lider olmaya mahkûm olduğu fikri, konuyla ilgili çağdaş literatürde önemli bir tartışma konusu olmaya devam etmektedir. Liderlik, bir vizyon ve stratejik planlar oluşturmayı, ilgili paydaşları bu stratejiler etrafında bir araya getirmeyi ve bireyleri zorluklara rağmen vizyonu gerçekleştirmeleri için güçlendirmeyi içerir. Liderlerin rolü, çalışanlara sürekli öğrenme ve çaba yoluyla en yüksek potansiyellerine ulaşmaları için ilham vermektir. Genellikle "etkili liderlerin sürekli olarak liderlik yeteneklerini geliştirmeye çalıştıkları ve şöhretlerine dayanmakla yetinmedikleri" söylenir (Sharma ve Jain, 2013). Okpokwu'nun (2016) da belirttiği gibi liderlik, büyüme ve kalkınmayı teşvik etmede hayati bir rol oynar; bir ulusun mevcut koşulları büyük ölçüde yönetişimin kalitesi tarafından belirlenir. Etkili liderlik, ikna edici bir vizyon aracılığıyla olumlu eylemlere ilham vererek anlamlı bir değişime yol açabilir; etkisiz liderlik ise takipçilerin moralini bozarak ataletle sonuçlanabilir.

Liderliği kavramsallaştırmak ve daha derin bir anlayış kazanmak için, kavramın çeşitli ortak tanımlarına bakmakta fayda vardır. Sharma ve Jain'e (2013) göre "bir bireyin ortak bir hedefe ulaşmak için diğerlerini etkilediği ve organizasyonu daha fazla uyum ve tutarlılığa yönlendirdiği bir süreçtir". Lindgreen vd., (2021) tarafından getirdiği bakış açısına göre liderlik, "başkalarının ne yapılması gerektiğini, nasıl yapılacağını

anlamalarına ve bunlar üzerinde anlaşmaya varmalarına rehberlik etme ve ortak hedeflere ulaşmak için hem bireysel hem de kolektif çabaları kolaylaştırma sürecidir". Wang (2018) bunu "dönüştürücü değişimi savunmak için benzersiz becerilerini kullanan katılımcılar arasında ara sıra ortaya çıkan amaçlı bir ilişki" olarak tanımlamaktadır. Alternatif olarak, "bir bireyin başkaları için bir amaç veya yön belirlediği ve onları bu yönde yeterlilik ve tam adanmışlıkla birlikte ilerlemeye motive ettiği, kendi aralarında iş birliğini teşvik ettiği süreç" olarak da tanımlanabilir (Ura, 2012). Ayrıca Olayiwola (2013), beceriksizlik, katılık, ölçsüzlük, duyarsızlık, yozlaşma, dar görüşlülük ve kötü niyetlilik gibi olumsuz özellikleri tanımlayarak iyi ve kötü liderler arasında ayırım yapılmasının altını çizmekte ve olumlu liderlik niteliklerinin yalnızca bu özelliklerin yokluğu anlamına gelmediğine dikkat çekmektedir.

Bu tanımlardan yola çıkarak liderlik kavramına ilişkin birkaç temel bileşen ve değişken ortaya çıkmaktadır:

- Liderlik bir model veya süreç olarak kavramsallaştırılmaktadır.
- Bir liderin kimliği, bilgisi ve yetenekleri konusunda öz farkındalığa sahip olması gerekir.
- Liderlik, bireyler veya gruplar olsun, takipçilerle etkileşime geçmeyi ve onları etkilemeyi gerektirir.
- Sözlü veya sözsüz iletişim kanalları liderlik dinamiklerinde çok önemli bir rol oynamaktadır.
- Liderlik, hem liderler hem de takipçileri tarafından paylaşılan ortak bir hedefi takip etmeyi içerir.

Ayrıca Olayiwola'nın (2013) yaptığı tanım, kötü liderlerin yozlaşmış ve dar görüşlü davranışlar sergileyebileceğini, iyi liderlerin ise tam tersi özellikler göstermesinin beklendiğini vurgulamaktadır. Bu nedenle iyi liderlik ile yolsuzlukla mücadele çabaları arasında doğrudan bir bağlantı vardır. Etkili liderler özünde işyerindeki yolsuzlukla mücadele etme eğilimindedir.

1.1.2. Liderliğin Önemi

Liderlik, örgütsel hedeflerin başarılmasına ve optimizasyonuna katkıda bulunduğu için yönetimsel işlevlerde önemli bir rol oynar. Aşağıdaki noktalar kuruluşların günlük operasyonlarında liderliğin önemini vurgulamaktadır:

- Liderlik tarzı, özellikle de idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi ile karakterize edilen dönüşümcü liderlik yaklaşımı, işyerindeki idari yolsuzlukla mücadelede çok önemli bir rol oynamaktadır (Alqatawenh, 2018).
- Liderlik, liderleri ve astlarını kurumsal hedeflerin peşinde yakın iş birliği yapmaya teşvik ederek yenilikler için cesaretlendirir. Bu iş birliği çoğu zaman şirketin başarısını artıran ve işyerinde yolsuzluğun azaltılmasına katkıda bulunan yenilikçi fikirlerin ve eylemlerin ortaya çıkmasına yol açar (Barsh vd., 2008).
- Liderlik ekip içi motivasyonu artırır. Bir lider, bir ekibin temel taşı olarak hizmet eder ve görevin etkili bir şekilde tamamlanmasını sağlamak için takipçilerini veya çalışanlarını hem ekonomik hem de ekonomik olmayan çeşitli ödül yöntemleriyle motive eder. Bu, yolsuzlukla etkili bir şekilde mücadele edecek tedbirlerin uygulanmasını da içermektedir (Shelton, 2012).
- Liderlik, çalışanlara rehberlik sağlar ve rol model olarak hizmet eder. Liderler, takipçilerine işyerinde bilgi ve becerilerini nasıl geliştirebilecekleri konusunda talimatlar sunar. Bu kılavuz, çalışanların görevlerini maksimum etkinlik ve verimlilikle yerine getirmelerine olanak tanıyarak yolsuzlukla mücadele düzenlemelerine uyumu kolaylaştırır (Ogunfowora vd., 2021).
- Etkili liderlik, astların kendilerine ve değişimi etkileme yeteneklerine inanmalarını sağlayarak güven aşılar. Liderler, herkesi örgütsel hedeflerin peşinde koşmaya dahil ederek çalışanlar arasında güven inşa eder ve yolsuzluğun yalnızca kuruluşa değil aynı zamanda profesyonel kariyerlerine de zarar verdiği anlayışını güçlendirir (Dhar ve Mishra, 2001).
- Liderlik, organizasyon içerisinde ahlaki bir dinamiği geliştirir. Liderler, örnek olarak liderlik ederek, çalışanlarına adalet, güvenilirlik ve samimi iş birliği gibi değerleri benimsemeleri ve ortak hedeflere yeteneklerinin elverdiği ölçüde ulaşmaları konusunda ilham verir (Treviño vd., 2000).

- Liderlik, işverenler ve çalışanlar arasında adil iletişime olanak sağlayan bir çalışma ortamını teşvik eder. Çalışanlara kendilerini ifade edebilecekleri adil bir platform sağlanması ve yasal kurallar ve düzenlemeler kapsamında korunmalarının sağlanması da buna dahildir. Aynı zamanda çalışanların ekip içinde değerli olduklarını hissetmelerini ve onları karar alma süreçlerine dahil etmeyi de içerir (Gotsis ve Grimani, 2016).
- Liderlik, kurumsal hedefleri kişisel çıkarlarla koordine eder ve uyumlu hale getirir, bireysel istekler ile organizasyonun genel hedefleri arasında uyum sağlar (Casimir vd., 2014).

1.1.3. Liderliğin Özellikleri

Akademisyenler tarih boyunca büyük liderlerin paylaştığı ortak özellikleri açıklama ve ayrıştırma çabasında olmuşlardır. Liderlik özellikleri hem kişisel hem de entelektüel yetenekleri kapsar. Kişisel yetenekler açısından liderler genellikle duygusal istikrar, kararlılık, kişisel bütünlük, diplomasi, özgünlük, kendine güven ve yaratıcılık gibi özellikler sergilerler (Baker, 2022). Entelektüel yetenekler; bilgi, sağlam muhakeme ve etkili sözlü iletişim becerilerini içerir. Ayrıca liderlik tarzı ve davranışı da önemli bir rol oynamaktadır (Morreale vd., 2000). Otokratik liderler, takipçilerinden girdi talep etmeden örgütsel hedefleri dikte etme eğilimindeyken, danışman liderler takipçilerinin katılımını sağlar ve kurumsal hedefleri onların girdileriyle uyumlu hale getirir (Chukwusa, 2018). Katılımcı veya demokratik liderler, takipçilerini karar alma süreçlerine dahil ederek, kararların kolektif olarak alındığı işbirlikçi bir ekip ortamını teşvik eder (Yıldırım, 2017).

Michigan Üniversitesi tarafından yürütülen araştırma iki temel liderlik tarzını tanımlamıştır. Bunlar çalışan merkezli ve iş merkezli şeklinde adlandırılmıştır. Çalışan merkezli liderlik, çalışanlar arasında kişisel gelişimi, duygusal refahı ve başarıyı teşvik etmenin yanı sıra, kurumsal performansı artırmak için elverişli bir çalışma ortamı yaratmaya da önem verir (Arimie ve Oronsaye, 2020). Bunun tersine, iş merkezli liderlik, çalışan davranışını etkilemek ve düzenlemek için kullanılan tazminat, ödül veya ceza ile kurallara ve düzenlemelere bağlılığı sağlamak için çalışanları denetlemeye odaklanır (Dinibutun, 2020).

Benzer şekilde, Ohio Eyalet Üniversitesi'nden yapılan araştırmalar Michigan'ın bulgularını doğrulamakta ve liderlik tarzlarının bir kombinasyonunun farklı durumlarda başarıya yol açabileceğini öne sürmektedir. Dahası, liderlik konusunda herkese uyan tek bir yaklaşımın olmadığına vurgu yapılmaktadır. En etkili modelin hangisi olduğu, çalışma gruplarının doğası, görev türleri, resmi yetki sistemleri, deneyim düzeyleri, kişilik özellikleri, takipçilerin olgunluk düzeyleri ve yetenekleri gibi çeşitli faktörlere bağlıdır (Levine vd., 2024).

Zen vd., (2023) etkili liderlerde yaygın olarak bulunan birkaç temel liderlik özelliğini belirlemiştir. Bu özellikler "Vizyon, Tutku, İletişim ve Güvenilirlik" dört ana kategoriye ayrılabilir. Ek olarak Larry, liderlerin Dinleme, Empati, İyileştirme, Farkındalık, İkna, Kavramsallaştırma, Öngörü, Yöneticilik, İnsanların Büyümesine Bağlılık ve Topluluk Oluşturma dahil olmak üzere on özelliğini açıklamıştır (Spears, 2010). Ayrıca dönüşümcü liderler özyönetim ve özerklik eğilimi gibi farklı nitelikler sergilerler. Kendilerini motive etme ve organizasyonel performansı yeni boyutlara taşıma yeteneğine sahiptirler. Bu liderler net bir vizyonla çalışırlar, kurumsal hedefleri açıkça ifade etmede ve başkalarını bu hedeflere doğru yönlendirmede ustadırlar. Ayrıca başarıya ulaşmada kolektif çabanın ve ekip çalışmasının önemini farkındadırlar. Etkili güçlendirme stratejilerini uygulayarak, dönüşümcü liderler iş birliğini teşvik eder ve kolektif çabaları örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirir (McGuire ve Hutchings, 2007).

1.1.4. Liderlik Tarzları

Liderlik tarzları, kuşkusuz bir organizasyonun performansını ve hedeflerini etkiler. Günümüzde, çalışanların yüksek üretkenlik ve performans sergilemelerini teşvik etmek için, görevlerini anlamaları ve liderler ile bölüm yöneticileri tarafından doğru yönlendirilmeleri önemlidir. Bu, iş birliği ve netlik sağlayarak çalışanların işlerine daha etkin bir şekilde odaklanmalarını sağlar. Liderler ve çalışanlar arasında sağlam bir ilişki, işyerinde verimlilik düzeyini artırabilir. İyi bir lider, çalışanlarıyla güvene dayalı bir ilişki kurar ve onları destekler. Bu, çalışanların işlerine daha fazla bağlılık göstermelerini, daha motive olmalarını ve işlerini daha iyi yapmalarını sağlar. Ayrıca, açık iletişim ve etkili geribildirim, liderlerin ve çalışanların birbirini anlamasını ve iş birliği yapmasını

kolaylaştırır. Sonuç olarak, bu güçlü ilişkiler işyerindeki atmosferi iyileştirir ve verimlilik düzeyini artırır (Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2014). Bu nedenle farklı liderlik tarzlarının teorik ve pratik açıdan anlaşılması gerekmektedir. Bununla birlikte tarih boyunca bilim adamlarının tespit edip keşfettiği pek çok stil vardır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

1.1.4.1. Demokratik liderlik tarzı

Demokratik liderlik tarzı, liderin karar alma sürecinde çalışanların katılımını teşvik ettiği ve onların fikirlerini ve görüşlerini önemseydiği bir yaklaşımdır. Bu liderlik tarzında, lider, kararlar alırken çalışanların fikirlerini dinler, onların katılımını teşvik eder ve grup üyelerinin görüşlerine değer verir. Demokratik liderlik, iş birliğini teşvik eder ve çalışanların kendilerini değerli ve önemli hissetmelerini sağlar. Lider, kararları tek başına almaz, ancak grubun tartışmaları ve katkılarına dayanarak kararlarını şekillendirir. Bu durum çalışanların motivasyonunu artırır, iş birliğini teşvik eder ve grup içi ilişkileri güçlendirir (Polatoğlu, 2020).

Demokratik liderlik tarzı, özellikle yaratıcı ve yenilikçi çözümler gerektiren durumlarda etkili olabilir. Çalışanların fikirlerine değer verilmesi ve katılımlarının teşvik edilmesi, organizasyonun daha iyi kararlar almasına ve daha iyi sonuçlar elde etmesine olanak tanır. Ancak, demokratik liderlik tarzı her zaman uygulanabilecek bir yöntem değildir. Zaman kısıtlamaları veya acil durumlar gibi durumlarda, liderin hızlı karar alması gerekebilir ve bu durumlarda demokratik bir karar alma süreci uygun olmayabilir. Ayrıca, bazı durumlarda, çalışanların katılımı liderliğin zayıflamasına veya karar alma sürecinin karmaşıklaşmasına neden olabilir (Polat ve Arabacı, 2015).

Demokratik liderlerin çalışanları, örgütün değerleriyle nasıl uyumlu olduklarını incelemeye motive etmesi, liderlik tarzlarının öne çıkan özelliklerinden biridir. Bu liderlik yaklaşımı, çalışanların kişisel değerlerini ve örgütün değerlerini anlamalarını ve bu değerlerin nasıl uyumlu bir şekilde bir araya getirilebileceğini görmelerini teşvik eder. Demokratik liderler ayrıca, çalışanları örgütün nasıl olabileceğine dair ideal bir anlayışla motive eder. Lider, vizyonunu çalışanlarla paylaşır ve onları bu vizyonu gerçekleştirmeye katılmaya teşvik eder. Bu uygulama çalışanların kendilerini örgütün amaçlarına bağlı hissetmelerini sağlar ve onları daha büyük hedefler için motive eder (Arıkan, 2020).

1.1.4.2. Otokratik liderlik tarzı

Otoriter liderlik tarzı veya otokratik liderlik tarzı, liderin karar alma sürecinde genellikle tek başına inisiyatif alıp, emir-komuta zinciriyle hareket ettiği bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik tarzında, lider, işlerin nasıl yapılacağına dair yönergeleri belirler ve bu yönergeleri takip etmeleri için çalışanlara emirler verir. Kararlar genellikle liderin kendi takdirine bağlıdır ve çalışanların katılımı veya görüşleri dikkate alınmaz (Gedik, 2020).

Otoriter liderlik, hızlı karar almayı ve disiplini teşvik etmeyi amaçlar. Bu liderlik tarzı, liderin genellikle kararları tek başına alıp, emir-komuta şeklinde yönlendirdiği bir yaklaşımdır. Bu tarz liderlikte, lider, kendisine güven duyulduğunu hissetmek ister ve emirlerinin sorgusuz sualsiz uygulanmasını bekler. Bu liderlik tarzı, hızlı karar almayı ve organizasyon içinde disiplini sağlamayı amaçlar. Lider, emirlerini açık ve net bir şekilde iletmeye ve bu emirlere tam olarak uyulmasını sağlamaya odaklanır. Genellikle karar alma sürecine çalışanların katılımı veya görüşleri dikkate alınmaz. Bu durumda lider, kontrolü elinde tutmayı ve işleri kendi belirlediği yönde yönlendirmeyi tercih eder. Bu tarzda liderlik, kriz durumları veya acil durumlar gibi durumlarda etkili olabilir çünkü lider hızlı kararlar alabilir ve emirlerin hemen uygulanmasını sağlayabilir (Chukwusa, 2018).

Öte yandan otoriter liderlik tarzı bazı dezavantajlar da içerir. Otoriter liderlik tarzının dezavantajlarından biri, çalışanların katılımının ve motivasyonunun azalmasıdır çünkü bu tarz liderlikte çalışanlar genellikle karar alma sürecine dahil edilmezler ve kendilerine sorumluluk verilmez. Örneğin, bir şirket yöneticisi otoriter bir lider olarak çalışıyorsa, işçilerin günlük işleri hakkında karar vermelerine izin vermez ve emirlerine tam olarak uymalarını bekler. Bu durumda, çalışanlar kendilerini işlerine katkıda bulunan değerli birer üye olarak hissetmeyebilirler ve motivasyonları azalabilir (Shan vd., 2022).

Ayrıca, otoriter liderlik tarzı ile çalışanlar genellikle liderin emirlerine sorgulamadan uyarlar. Örneğin, bir fabrika müdürü, üretim hattında çalışanları belirli bir yöntemi uygulamaya zorlarsa, işçilerin bu yöntemi sorgulama veya değiştirme şansı olmayabilir. Bu durumda, çalışanlar kendilerini işin bir parçası olarak değil, sadece bir araç olarak görebilirler. Bunun yanı sıra, otoriter liderlik tarzı, iletişim sorunlarına da neden olabilir çünkü liderler genellikle çalışanların fikirlerine veya endişelerine kulak vermezler. Örneğin, bir okul müdürü, öğretmenlere yeni bir eğitim programı hakkında hiç

danışmadan onu uygulamaya koyarsa, öğretmenlerin programla ilgili görüşleri göz ardı edilmiş olabilir. Bu durumda, öğretmenlerin motivasyonu düşebilir ve iş birliği ruhu azalabilir (Mansaray, 2019).

1.1.4.3. Bürokratik liderlik tarzı

Bürokratik liderlik, bir organizasyonun işleyişini kurallar, prosedürler ve belirlenmiş bir hiyerarşi üzerine inşa eden bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı, belirlenmiş kuralların ve prosedürlerin titizlikle takip edilmesini, karar alma süreçlerinin belirli bir sıra ve prosedür üzerinden yürütülmesini ve işlerin sıkı bir kontrol altında tutulmasını vurgular. Bu liderlik tarzında, lider, işleri belirli bir düzen ve yapının içinde yürütür ve karar alma süreçlerini sıkı bir şekilde takip eder. Bürokratik liderlik, kurumsal güvenilirlik ve istikrarı sağlamayı amaçlar (Olsen, 2008).

Bürokratik liderlik, karar alma sürecinde belirlenmiş kurallar ve prosedürleri titizlikle takip eden bir liderlik tarzıdır. Bu tarz liderlikte, lider, karar verme sürecinde belirlenmiş standartlara ve kurallara sıkı sıkıya bağlı kalır ve genellikle işleri belirli bir düzen içinde yürütür. Karar alma sürecinde, bürokratik lider, organizasyonun belirlenmiş politika ve prosedürlerine dayanarak hareket eder. Bu liderlik tarzında, kararlar genellikle belirli bir hiyerarşiye dayalı olarak alınır ve alt kademelerdeki çalışanların görüş ve önerileri nadiren dikkate alınır. Lider, işleri belirli bir sıraya göre yönetir ve çalışanların rollerini ve sorumluluklarını net bir şekilde tanımlar. Kararlar genellikle belirli bir hiyerarşiye dayanır ve işlemler sıkı bir kontrol altında gerçekleştirilir (Suheny vd., 2020).

Bürokratik liderlik tarzının temel özelliklerinden biri, liderin otoritesine dayanması ve karar alma sürecine katılımın sınırlı olmasıdır. Lider, kararları genellikle tek başına alır ve çalışanların görüşlerini veya önerilerini dikkate almaz. Bu nedenle, iletişim liderden alt kademedeki çalışanlara doğru tek yönlü olabilir. Bürokratik liderlik, özellikle büyük ve karmaşık organizasyonlarda etkili olabilir çünkü belirlenmiş kurallar ve prosedürler, işlerin düzenli ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlar. Ancak, bu liderlik tarzı, yaratıcılığı ve esnekliği sınırlayabilir ve çalışanların motivasyonunu azaltabilir çünkü katılım ve inisiyatif genellikle kısıtlanır (Mohammad vd., 2017).

1.1.5. Liderlik Tarzlarında Çağdaş Yaklaşımlar

Dünya geliştikçe yukarıda anlatılan liderlik tarzlarının haricinde literatüre yeni liderlik biçimleri girmeye başlamış ve araştırmalara konu olmuştur. Bu yeni liderlik yaklaşımlarından ikisi de bu araştırmanın temel konusu olan işlemsel ve dönüşümsel liderlik kavramlarıdır. Çağdaş liderlik literatüründe, işlemsel ve dönüşümsel liderlik biçimleri önemli bir yer tutmaktadır. Bu liderlik yaklaşımları, liderlerin organizasyonları yönetme ve etkileme şekillerini farklı açılardan ele almaktadır. İşlemsel liderlik, belirlenmiş hedeflere ve görevlere odaklanırken, dönüşümsel liderlik ise bireysel ve örgütsel dönüşümü teşvik eder.

İşlemsel liderlik, liderin işlevselliğe ve görevlere odaklanarak, organizasyonel hedeflere ulaşma sürecini yönetmeye odaklanır. Bu liderlik biçiminde lider, belirlenmiş görevleri ve hedefleri başarmak için belirli kurallar ve prosedürler kullanır. İşlemsel liderler, genellikle belirlenmiş hedeflere ulaşmak için karar alma süreçlerini yönlendirir ve işlerin düzenli ve sistematik bir şekilde yürütülmesini sağlar (Gedik, 2020).

Dönüşümsel liderlik, bireysel ve örgütsel dönüşümü teşvik eden bir liderlik biçimidir. Bu liderlik yaklaşımında lider, vizyon ve ilham verici bir etki yoluyla takım üyelerini motive eder ve onların potansiyellerini ortaya çıkarmalarını sağlar. Dönüşümsel liderler, değişimi teşvik eder, inovasyonu destekler ve takım üyelerinin kişisel ve profesyonel gelişimine önem verir (Mete, 2022).

Bu iki liderlik biçimi, farklı durumlar ve organizasyonlar için uygun olabilir ve liderlerin organizasyonlarını yönetme ve etkileme şekillerini çeşitlendirir. İşlemsel liderlik, belirlenmiş hedeflere odaklanırken, dönüşümsel liderlik, değişimi teşvik eder ve takım üyelerinin potansiyellerini ortaya çıkarmaya çalışır. Her iki liderlik biçimi de organizasyonların başarılı olmasında önemli bir rol oynar ve liderlerin farklı durumları etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olabilir. Bu iki liderlik yaklaşımı ile ilgili ayrıntılı açıklamalar aşağıda yapılmıştır.

1.2. İşlemsel Liderlik Kavramı

İşlemsel liderlik, denetim, örgütlenme ve takipçilerin üretkenliği ile performansına odaklanmayı öngören bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik tarzı, ödül ve ceza mekanizmaları aracılığıyla astlara yol göstericilik sunmakta; hatalar ile anormallikleri

tespit etmek için takipçilerin çalışmalarını yakından takip etmektedir. İşlemsel liderlik, kriz durumlarında, acil durumlarda ve belirli özel projelerde etkin bir şekilde işlev görmektedir (Odumeru ve Ogbonna, 2013). Caldwell ve Spinks'in (1992) perspektifine göre, işlemsel liderlik; performans gözetimini, örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla koşullu kişisel ve maddi ödüllerin sağlanmasını içeren bir davranış kalıbını temsil etmektedir.

İşlemsel liderliğin, eğitim, askeriye ve kamu sektörleri gibi alanlarda diğer sektörlere kıyasla daha başarılı olduğu tespit edilmiştir (Judge ve Piccolo, 2004). Lider ile takipçiler arasındaki ilişki, takipçilerin emir ve kurallara riayet etmesini gerektirmektedir. Takipçiler, prosedür ve faaliyetleri yerine getirmede başarılı olmaları halinde ödüllendirilebilecekken, plana dayalı görevleri etkin ve verimli bir şekilde tamamlayamamaları durumunda cezai yaptırımlarla karşılaşabilmektedirler (Bass, 1985). Bu bağlamda, liderler ödülleri beklentilere uygun davranışları teşvik etmek için bir araç olarak kullanmaktadırlar. Bu durum iki şekilde gerçekleşebilmektedir: Ya astlar hata yaptığında ve düzeltici tedbirler aldığı anda aktif olarak, ya da liderler standart ve prosedürlere uyulmadığı durumlarda pasif bir şekilde harekete geçmektedir (Dubinsky vd., 1995). Bu liderlik yaklaşımı, liderin astların beklenen performansını sağlamaları ve liderliğin arzu ettiği sonuçlara ulaşmaları için bir tür ödül sistemini işletmeyi öngörmektedir. Dolayısıyla lider, astlarını belirli bir seviyeye ulaşmaya teşvik etmek için ödüllendirirken, astlar ise üretkenliklerini asgari düzeyde tutma ve işlerini koruma eğilimindedir. Ancak, astlar, belirli bir verimlilik seviyesinin altına düştüğünde, yönetim tarafından işlerini yapmalarına izin verilmeyebilir ve hatta işlerinden alınabilirler. Astların sorumluluk düzeyine göre ödeme yapılması ve işlerinin performansına bağlı olarak sonuçları etkileyebilir (Bass ve Avolio, 1990).

İşlemsel liderler, takipçileriyle genellikle hiyerarşik bir güç ilişkisi içindedir ve otorite, konum veya statülerine dayanarak onları uyumlu bir şekilde yönlendirirler. Bu liderler, takipçilerinin coşku ve bağlılıklarından ziyade, daha çok görevleri ve başarıları üzerinde odaklanırlar. İşlemsel liderlik tarzı, liderlerin görevleri organize etmek, talimatları vermek ve takipçileri performans standartlarına uygun şekilde yönlendirmek için kullanılan bir yaklaşımdır. Bu liderler, özellikle işyerinde disiplin ve etkinlik sağlama konusunda ön planda olabilirler. Ancak, bu liderlerin liderlik tarzı genellikle daha az duygusal bağlılık ve motivasyonu teşvik eder ve daha çok iş performansına odaklanır

(Kahn, 1990). Bass ve Avolio'ya (1994) göre, işlemsel liderlik üç temel boyuttan oluşur; koşullu ödüllendirme, koşullu cezalandırma ve istisnaya göre yönetimdir.

1.3. İşlemsel Liderliğin Boyutları

Literatürde işlemsel liderliğin üç boyutuna vurgu yapılmaktadır. Bu boyutlar koşullu ödüllendirme, koşullu cezalandırma ve istisnaya göre yönetim şeklinde adlandırılmaktadır (Bass, 1985; Bass ve Avolio, 1994).

1.3.1. Koşullu Ödüllendirme

Bir organizasyonda başarı liderin asli görevidir. Lider ödüllendirerek takipçilerinin çabalarını artırır ve iyi performansı ödüllendireceğine dair söz verir. Ödül performansa bağlıdır; bu daha önce bahsedilen lider ile takipçi arasındaki bir çeşit ticarettir (Bass, 1985). Koşullu ödül veya koşullu pekiştirme boyutunda, işlemsel lider, takipçileri için bazı performans düzeyleri belirler ve onları ancak bu düzeylere ulaştıktan sonra ödüllendirir (Hartog vd., 1997). Bass'a (1985) göre işlemsel lider, takipçilerini başarılı oldukları ölçüde ödüllendirir, ödülleri onların çalışmasını sağlamak için kullanır ve hedeflere ulaşamadığında yaptırım uygulayabilir.

Akar'a (2010) göre hem koşullu ödüller hem de koşullu cezalar işlemsel liderliğin özellikleridir. Buna ek olarak, işlemsel liderlerin bir özelliği de süreçten ziyade sonuçlara odaklanmaktır; bu da bu liderlerin yazılarının, performansı artırmak ve takipçilerin ilerlemesini sürdürmek, teşvik etmek ve teşvik etmek amacıyla ödüller ve sapmalar için kurallar koyma yetkilerini genişletme konusunda ne kadar esnek olduğunu göstermektedir. Örgütün iş tatmini ve verimliliği ile gerekli hedeflerin karşılanması için bunlar gereklilik olarak görülmektedir.

1.3.2. Koşullu Cezalandırma

Koşullu olmayan ödül ve cezaları kullanan liderler, performansa dayalı ödül ve cezaları kullanan liderlerden daha az etkilidir (Podsakoff, 1982). Son zamanlarda yapılan çalışmalarda, ödül ve cezalara bağlı olan davranışların önemini vurgu yapılmıştır (Huang vd., 2021; Hilton vd., 2021). Cezalar, işten çıkarmaların veya rütbelerinin düşürülmesine yönelik yaklaşımlar da dahil olmak üzere farklı şekillerde uygulanır ve genellikle

istenmeyen davranışın tekrar meydana gelme olasılığını azaltmak için bir yöntem olarak kullanılır (Skinner, 1953). Bununla birlikte, cezaların hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olabilir; ceza, koşullu ve koşulsuz ceza şeklinde olabilmektedir. Birincisi kötü davranış nedeniyle verilirken, ikincisi rastgele verilebilmektedir. Bununla birlikte, koşullu ceza, alıcının davranışına bağlı olan bir tür olumsuz pekiştirmedir (Organ vd., 2005).

Koşullu ödül veya ceza alan çalışanlar işlerinden daha fazla tatmin olma eğilimindedir. İşyerinde ödül alan bireylerin işlerinden daha fazla memnun olmaları pek de şaşırtıcı değildir ancak bazı yöneticiler, koşullu cezaları yöneten liderlerin aynı zamanda daha memnun çalışanlara sahip olma eğiliminde olmasını şaşırtıcı bulabilirler (Odumeru ve Ogbonna, 2013).

Koşullu ödüller ve cezalar, yalnızca kendilerine sunulan kişilerin konumlarını netleştirmeye yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda kabul edilebilir davranışlardaki eylemlerini gözlemleyen veya öğrenen diğer tabiiyetlerin açık bir göstergesini de verebilmektedir.

1.3.3. İstisnaya Göre Yönetim

İstisnaya göre yönetim aktif ve pasif olmak üzere iki ögeyi kapsamaktadır. Bu bağlamda birçok lider, sorunların meslektaşlarına zarar verdiği şeklinde algılanabileceğinden korkarak sorunları tanımlamakta tereddüt edebilir. Bu isteksizlik, iletişimdeki olası aksaklıklar ve güvenin tükenmesi ile ilgili endişelerden kaynaklanmaktadır ve bu durum genellikle uyumu sürdürme çabası olarak görülmektedir (Sarros ve Santora, 2001). Bu boyutun aktif formu, yerleşik kurallardan herhangi bir sapmayı özenle araştırır ve ortaya çıkan değişiklikleri derhal ele alma eğilimindedir (Bass ve Avolio, 1990). Ayrıca, Watkins (2008) ve Northouse (2021), İstisnalara Göre Aktif Yönetim uygulayan işlemsel liderlerin, üzerinde anlaşılan plan ve faaliyetlerden sapan hataları ve sapmaları incelemeye odaklandıklarını ileri sürmektedir. Bu liderler, hataları yakından izlemek için bir mikro yönetim yaklaşımını benimser ve sapmalar meydana geldiğinde ve standartlar karşılanmadığında düzeltici eylemde bulunma kararlılığını gösterir. Aktif liderler, hataları derhal tespit etme konusunda gayretlidirler ve daha fazla büyümeden önce onları ele almayı ve düzeltmeyi amaçlarlar.

İstisna yoluyla yönetimin ikinci formu pasif yönetimdir. Bu yaklaşımı izleyen lider, sorun karmaşık olmadığı ve sorumlu kişi sorunu çözemediği sürece öncelikle konu ve problemlere müdahil olmaz (Odumeru ve Ogbonna, 2013). Buradaki takipçiler örgütün misyonunu gerçekleştirmede önemli rol oynamaktadır. Gücün önemli bir rol oynayabilmesi için liderlerin takipçilerine yakın olması gerekir. Liderin görevi, vizyonu takipçilerinin davranışlarına dönüştürmek ve onları belirsiz durumdan yeterince açık bir duruma getirmektir. Bu stilde liderlerin eylemleri tepkiseldir, sorunlar bariz olduğunda müdahale ederler, çalışanların performansını, üretkenliğini ve takipçi ile lider arasındaki mutabakata varılan plan ve sözleşmeyi karşılaştırırlar (Smothers, 2008). Takipçiler anlaşıldıklarını hissettiklerinde, herhangi bir sorunun kökenine inmek için iş sürecinde bir hata olup olmadığı konusunda öneride bulunabilir ve sorular sorabilirler. Ancak personelinin verimliliğinden sıkıntı çeken lider, öneri ve tavsiyelere çoğunlukla açıktır (Bass ve Avolio, 1990).

1.4. İşlemsel Liderliğin Özellikleri

İşlemsel liderlik tarzı, karşılıklı değişimin önemini altını çizer. Takipçiler kendilerine verilen görevleri başarıyla tamamladıklarında, işlemsel liderler ödülleri sağlayarak nüfuz sahibi olurlar. Bu liderlik tarzı, hemen hemen tüm kurum ve kuruluşlarda, çeşitli düzeylerde gözlemlenebilmektedir. İşlemsel liderler, kesinlik, hesap verebilirlik ve kararlılık gibi niteliklere önem vererek takipçilerinin memnuniyetini artırır. Üstelik işlemsel liderlik tarzında liderler, takipçilerini ödüllendirmek için kişisel otoritelerini kullanırlar, örgüt adına çabaların artmasını teşvik etmek için parasal ödüller ve yükseltilmiş statü gibi teşvikler sunarlar (Güney, 2017).

İşlemsel liderlik tarzı, liderler ve takipçileri arasında bağımlı bir ilişki kurar ve takipçilerin liderin isteklerini yerine getirmesi beklenir. Buna karşılık liderler, takipçilerinin beklentilerini karşılama eğilimindedir. Bu liderlik tarzı, liderlerin takipçilerinin gelişen ve büyüyen ihtiyaçlarını karşılama becerisine dayanan dinamik bir süreçtir (Kirby vd., 1992).

İşlemsel liderlik tarzını benimseyen bireylerin sergiledikleri ortak özellikler şu şekildedir (Yekeler, 2015);

- İşlemsel liderlik yaklaşımını benimseyen liderler, takipçilerinin başarılı performansını ön planda tutar.
- İşlemsel liderlik yaklaşımını benimseyen liderler, takipçilerini hedefe ulaştırmaya yönlendirmek için hem ödül hem de ceza yöntemlerini kullanır. Takipçiler istenilen sonuçlara ulaştığında ödül yöntemine, istenilen sonuçlara ulaşamadığı durumlarda ise ceza yöntemine başvurulmaktadır.
- İşlemsel liderlik yaklaşımını benimseyen liderler, otoriter eylemlerinin bir parçası olarak ödül ve ceza yöntemini kullanırlar. Bu liderler genellikle takipçileri öngörülemez durumlarla karşılaştıklarında veya önemli sorunlar ortaya çıktığında müdahale ederler. Esas itibarıyla işlemsel lider, liderlik dinamiği dahilinde kural ihlallerine yanıt verir.
- İşlemsel liderlik yaklaşımını benimseyen liderler, organizasyonel görevleri titizlikle ifade eder ve bu görevlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesine yönelik beklentileri aydınlatır. İşlemsel liderler, örgütsel süreçlerin sürekli akışı için görevin yerine getirilmesinin gerekliliğinin altını çizer ve bu bağlamda güven tesisine öncelik verirler.
- İşlemsel liderlik tarzını benimseyen liderler operasyonel liderler olarak nitelendirilir. Devam eden görevlerin verimli ve etkili bir şekilde tamamlanmasını sağlamak için yaklaşımları stratejik olarak seçerler ve bu faaliyetlerin yürütülmesini geliştirmede ekiplerine aktif olarak yardımcı olurlar.

İşlemsel liderliğin temelini incelerken, literatürde, liderlerin ortaya çıkan sorunları ele almasıyla birlikte örgütsel görevlerin yerine getirilmesini içerdiği genel olarak kabul edilmektedir. İşlemsel liderlik yaklaşımında, kazan-kazan metodolojisini takip ederek, görevler tamamlandığı sürece operasyonlar devam eder. Ödüller ve cezalar işlemsel liderlik alanında temel araçlar olarak hizmet eder.

1.5. İşlemsel Liderliğin Avantajları

İşlemsel liderliğin modern iş dünyasındaki yönetim ve liderlik tarzı üzerinde büyük bir etkisi vardır ve organizasyon ve birey için çeşitli avantajlara sahiptir. Odumeru ve Ogbonna (2013) işlemsel liderlik tarzının avantajlarını ve niteliklerini şu şekilde açıklamıştır:

- a) İşlemsel liderlik, belirli görevlere ve prosedürlere odaklandığı için iş süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesine yardımcı olabilir. Görevlerin belirlenmesi, planlanması ve izlenmesi konusundaki titiz yaklaşım, örgütteki iş süreçlerinin daha düzenli ve verimli bir şekilde yürütülmesine katkıda bulunabilir.
- b) İşlemsel liderlik, performans standartlarını belirleme ve bu standartlara ulaşma konusunda odaklanır. Bu, çalışanlara net beklentilerin iletilmesini sağlar ve performansın ölçülmesini kolaylaştırır. Belirli standartlara ulaşıldığında ödüllendirme ve performans eksikliklerinin düzeltilmesi konusundaki netlik, çalışan motivasyonunu artırabilir.
- c) İşlemsel liderlik, belirlenmiş prosedürler ve standartlar çerçevesinde hızlı kararlar almayı teşvik eder. Bu, özellikle acil durumlar veya zamanla sınırlı projeler söz konusu olduğunda örgütün etkinliğini artırabilir.
- d) İşlemsel liderlik, çalışanlara net ve belirgin yönergeler sağlar. Bu, her düzeydeki çalışanın ne yapması gerektiğini anlamasını kolaylaştırır. Yönergelerin açık olması, iletişim eksikliklerini önleyebilir ve yanlış anlamalardan kaynaklanan hataları azaltabilir.
- e) İşlemsel liderlik, belirli bir düzen ve stabilitenin korunmasına odaklandığı için örgütte sürekli bir çalışma düzeninin oluşturulmasına yardımcı olabilir. Bu, örgüt içinde tutarlılık sağlamak ve iş süreçlerini istikrarlı bir şekilde yönetmek açısından önemlidir.
- f) İşlemsel liderlik, belirlenmiş prosedürler ve standartlar doğrultusunda hareket etmeyi teşvik ettiği için belirli risklerin önceden belirlenmesine ve yönetilmesine yardımcı olabilir. Bu, örgütün karşılaştığı potansiyel sorunları minimize etmeye yardımcı olabilir.

1.6. İşlemsel Liderliğin Dezavantajları

İşlemsel liderlik tarzının örgütler ve bireyler için bazı dezavantajları olduğunu söylemekte fayda vardır. McCarthy ve arkadaşları (2008) mevcut tarzın bazı zayıf yönlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- a) İşlemsel liderlik, belirli görevlere ve prosedürlere odaklandığı için çalışanların yaratıcılığını ve inovasyonu teşvik etmekte zayıf olabilir. Bu durum, örgütün yeni fikirler ve çözümler geliştirmesini engelleyebilir.

- b) İşlemsel liderlik, genellikle ödül ve cezaya dayalı bir sistem üzerine kuruludur. Bu durum, çalışanları sadece maddi ödüllerle motive etmeye dayandığı için uzun vadeli motivasyonu düşürebilir. Çalışanlar, sadece ödül almak için işlerini yapar hale gelebilir.
- c) İşlemsel liderlik, belirlenmiş prosedürler ve standartlar çerçevesinde hareket etmeyi teşvik eder. Bu durum, örgütün değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlamasını zorlaştırabilir. Esneklik eksikliği, özellikle hızla değişen pazarlarda rekabet avantajını azaltabilir.
- d) İşlemsel liderlik, ödül ve ceza sistemine dayandığı için çalışanlar arasında bağlılığı güçlendirmekte zorlanabilir. Çalışanlar, sadece ödül ve ceza ile motive oldukları için örgüte duygusal bir bağlılık kurma eğiliminde olmayabilirler.
- e) İşlemsel liderlik, genellikle üstten aşağıya doğru bir iletişim modeli benimser. Bu, çalışanların öneri ve görüşlerini ifade etmekte çekingen olmalarına neden olabilir. İletişim eksikliği, örgüt içinde etkili bir iş birliği ve bilgi paylaşımını engelleyebilir.
- f) Çalışanlar, sürekli olarak ödül ve ceza ile yönetildiklerinde, işlerini sadece bu faktörlere bağlı olarak değerlendirebilirler. Bu durum, çalışan memnuniyetini azaltabilir, çünkü sadece ödül ve ceza faktörleri üzerinden değerlendirilen iş tatmini, uzun vadeli bir memnuniyeti destekleyemez.

İşlemsel liderliğin dezavantajları, örgütün hedeflerine ve çalışanlarına bağlı olarak değişebilir. Her liderlik tarzının örgüt dinamikleri ve kültürü ile uyumlu olup olmadığını değerlendirmek önemlidir.

1.7. Dönüşümsel Liderlik Kavramı

Liderlik, bir organizasyonun başarısında kritik bir rol oynar. Geleneksel liderlik modellerinin yanı sıra, dönüşümsel liderlik yaklaşımı, liderin etkileme gücüne ve değişimi yönetme yeteneğine odaklanarak organizasyonların etki alanını genişleten bir liderlik bakış açısı sunar. Bu perspektif, liderin sadece belirli görevleri yönetmekle kalmayıp aynı zamanda takım üyelerini motive etme ve onları kişisel ve profesyonel olarak geliştirme yeteneğine vurgu yapar. Dönüşümsel liderlik, liderin etrafındaki insanları dönüştürme ve vizyonunu paylaşarak onları ileriye taşıma gücünü vurgular, bu da organizasyonun başarısını artırır. Bu nedenle, modern liderlik anlayışında, dönüşümsel

liderlik, organizasyonların sürdürülebilir başarılarını güçlendiren önemli bir unsurdur. Dönüşümsel liderlerin başlıca niteliklerinden birisi, lider kişinin takımdaki üyeleri motive etme ve onlara ilham verme yeteneğidir. Bu liderler, sadece belirlenen görevleri yönetmekle kalmayıp aynı zamanda takım üyelerini kişisel ve profesyonel olarak geliştirmeye odaklanır. Vizyonları ve hedefleri aracılığıyla, dönüşümsel liderler, takım üyelerini olağanüstü performans sergilemeye teşvik eder ve onların potansiyellerini maksimum düzeye çıkarmak için çaba sarf ederler. Bu liderlik tarzı, takım üyelerinin bağlılığını artırır ve organizasyonun başarısına katkıda bulunur. Bu sadece bireylerin kişisel ve mesleki gelişiminin ilerlemesine değil, aynı zamanda kurumun refahına da katkıda bulunur.

J. K. Galbraith, liderlikle ilgili şu görüşleri ifade etmiştir: "Bütün büyük liderlerin paylaştığı bir özellik vardı; o da kendi dönemlerindeki toplumların en büyük endişeleriyle cesurca yüzleşme isteğiydi. Liderlik özünde sadece budur." (Goethals, 2004). Sharma ve Jain (2013), liderlik kavramına yönelik bazı önemli noktalara vurgu yapmışlardır: Çalışanlarınızı üst düzeyde bir takım çalışması sergilemeye teşvik etmek için bilmemiz ve uygulamamız gereken bazı stratejiler bulunmaktadır. Bu stratejiler doğuştan kazanılamayan, sürekli çaba ve öğrenme süreciyle elde edilirler. Nitelikli liderler, liderlik becerilerini sürekli olarak geliştirmek için gayret gösterirler (Sharma ve Jain, 2013). Etkin bir liderlik çeşidi olarak dönüşümsel liderlik, çalışanları örgütün genel tablosunun, geleceğe yönelik hedeflerinin bir parçası haline dönüştürmektir. Dönüşümsel liderlik anlayışını benimseyen bir yönetici yalnızca rutin işleyişi ve gündelik meseleleri idare etmekle kalmaz, bunun yanında farklılık yaratacak uygulamaları bulma arzusunda olur.

Orabi'nin (2016) belirttiği üzere, dönüşümcü liderlik, çalışanların genel tutum ve davranışlarını etkileyebilen, iş ortamında ve bilgi paylaşımında iyileştirmelere neden olabilen etkili bir liderlik yaklaşımıdır (Orabi, 2016). Bu kavram, 1980'lerde liderlik araştırmalarında popülerlik kazandı; bunun sebebi, liderlerin gerekli becerileri ne ölçüde edinebileceklerini göstermek için değerlere ve duygulara vurgu yapmaktaydı. Dönüşümcü liderler, çalışanlarını iş beklentilerinin ötesinde performans sergilemeye teşvik eder ve onlara ilham verirler. Bu liderlik tarzı, çalışanların potansiyellerini keşfetmelerini sağlayarak, onları kişisel ve profesyonel hedeflerine ulaşmaları için teşvik eder. Sonuç olarak, dönüşümcü liderler, çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve işlerinde daha başarılı olmaları için gerekli ortamı yaratır. Karaca'ya (2010) göre, dönüşümcü

liderlik paradigması, liderin kişisel özelliklerinden ziyade elde ettiği başarılar ve gerçekleştirdiği sonuçlar üzerinde yoğunlaşır. Bu liderlik tarzı, liderin karakterinden çok, liderin yaptığı işler ve sağladığı etkiler ile değerlendirilir. Ayrıca, kaotik ve belirsiz ortamlarda dönüştürücü liderlerin daha etkin olması olasıdır. Bu liderler, değişken ve zorlu koşullarda, çalışanlarına ilham vererek ve motive ederek, organizasyonu krizlerden çıkarmak ve başarıya ulaştırmak konusunda üstün yetenekler sergilerler. Dönüştürücü liderler, karmaşık durumlarda yenilikçi çözümler bulma ve ekibin enerjisini doğru yönlendirme konusunda etkili olabilirler; çünkü yeni çalışma yöntemleri araştırmakta, risk durumlarında fırsatlar bulmakta, sorunlara etkin çözümler aramakta ve statükoyu sürdürme ihtimalleri daha düşük olmaktadır. Bu sebeple, dış çevredeki değişimlere olumlu tepki verebilmektedirler (Karaca, 2010). Aynı kaynağa göre dönüşümsel liderler, aşağıdakileri kullanarak üstün sonuçlar elde etmek için çalışmaktadırlar:

- 1) Bireyselleştirilmiş ilgi: Her takipçinin ihtiyaçlarını teşhis eder ve destekler.
- 2) İdealleştirilmiş etki: Takipçiler tarafından bir itibar kaynağı haline gelir, genellikle rol modeli olarak işlev görür, takipçilerin gururunu, bağlılığını ve güvenini artırır.
- 3) Entelektüel uyarım: Takipçileri dünyaya yeni bakış açılarından bakmaya teşvik eder ve eski varsayımları, inançları ve paradigmaları sorgulamaya teşvik eder.
- 4) İlham verici motivasyon: Çekici bir vizyonu basitçe ifade eder ve
- 5) Gerçekleştirilmesi gereken şeye anlam ve amaç duygusu sağlar.

1.8. Dönüşümsel Liderliğin Prensipleri

Liderlik, sadece bir organizasyonu yönetmek değil, aynı zamanda takım üyelerini motive etmek, ilham vermek ve değişimi yönetmek gibi kritik rolleri içerir. Dönüşümsel liderlik, bu liderlik yaklaşımının bir türüdür ve çeşitli prensiplere dayanır. Bu prensipler, liderin etkili bir şekilde değişimi yönetmesine ve takım üyelerini daha iyi bir performans sergilemeye teşvik etmesine olanak tanır. Dönüştürücü liderler, Humaira'nın vurguladığı gibi topluluklarında bir dizi enerji yaratabilecek ilkelere sahiptir (Humairah, 2006):

- a) Sadeleştirme ilkesi, dönüştürücü liderler bir vizyonu sadeleştirmeyeyle gerçeğe dönüştürür. Başka bir deyişle, ekibin kaderine yanıt veren pratik, açık ve dönüştürücü bir vizyonu ifade etme becerilerine sahiptirler. Bu basitleştirme

yolsuzlukla mücadelede yardımcı olur; yolsuzlukla mücadelede yönelik ulusal plan ve vizyonu gerçeğe dönüştürür ve çalışılacak ekibin tam onayını alır.

- b) Motivasyon ilkesi, dönüşümcü liderlerin çalışanların fikir birliğini ve ortak vizyona bağlılıklarını sağlama becerisine sahiptir. Takipçilerini program oluşturmada ve her türlü karar alma sürecinde bir araya getirerek takıma motivasyon araçları getirebilirler. Sonuç olarak, dönüşümcü liderler ekibin fikir birliğini ve işyerinde yolsuzlukla mücadele için benimsenen programlara bağlılıklarını alabilirler. Çalışanlar onları dinler ve onların rehberliğine uyarlar; bu da yolsuzluğun önlenmesinde ve yolsuzlukla mücadelede önemli bir rol oynar.
- c) Kolaylaştırma ilkesi, dönüşümcü liderlerin öğrenme programlarını takipçilerine etkili bir şekilde kolaylaştırma ve onları örgütsel zorluklarla yüzleşebilecek iyi bir konuma getirme yeteneğidir. Kamuda ve özel sektörde yolsuzluk, yönetim için gerçek bir zorluktur. Tutum ve davranışların değiştirilmesi, işyerinde dönüştürücü liderlik mekanizmaları gerektirir. Dönüşümcü liderler, çalışanların tutumlarını değiştirme ve onları yolsuzlukla mücadele önlemleri de dahil olmak üzere her türlü idari zorlukla yüzleşmeye hazır hale getirme yeteneğine sahiptir.
- d) Yenilik ilkesini benimseyen dönüşümcü liderler, yeniliğe ortam ve koşulları hazırlarlar. Başarılı kuruluşlar, değişimi güvenle ve tam bir profesyonellikle öngörebilecek en iyi yetenekleri elden çıkarma eğilimindedir. Dönüşümcü liderler bu rolü oynar, ekibini etkiler ve beklentilerin ötesine geçmek için ekip içinde bir güven oluşturur. İnovasyon, işyerinde yalnızca sonuçlar açısından değil, aynı zamanda bireysel performans düzeyinde ve işlerini yürütmek için nasıl davrandıkları açısından da değişiklik getirmektir. Yenilik, hesap verebilirlik ve şeffaflık getirir; bu, kurumsal hedeflerin geliştirilmesine ve işyerinde yolsuzlukla mücadelede önemli ölçüde katkıda bulunur.
- e) Harekete geçirme ilkesi, çalışanları kurumsal hedefleri gerçekleştirmek için donatma, görevlendirme ve yetkilendirme yeteneğidir. Başka bir deyişle, daha büyük katılımcıları dahil etmek için basit küçük adımları benimserler. Dönüşümcü liderler ekibi harekete geçirebilir ve onları ortak hedeflere yönlendirebilir. Personeli işyerinde yolsuzlukla mücadele için harekete geçirebilir ve her türlü yolsuzluk davranışını önlemek ve azaltmak için yolsuzlukla mücadele tedbirlerinin alınmasını sağlayabilirler.

- f) Hazırlık ilkesi, sürekli öğrenme programları ile kendilerini liderlik etmeye hazırlayabilme yeteneğidir. Humairah'ın (2006) söylediği gibi: "Dönüşümcü liderler, takip ettikleri dönüşümün kendi manevi arayışlarının bir yansıması olduğunun farkına varırlar; yetenekleri aracılığıyla dünyaya hizmet etmeleri gerekir çünkü yaşam misyonlarını gerçekten yerine getirmelerinin tek yolu budur". Yolsuzlukla mücadele sürekli öğrenme ve takip programlarını gerektirir. Tek bir eğitim programıyla tutum ve davranışları değiştirmek kolay değildir, takip edilmesi ve sürekli olması gerekir. Dönüşümcü liderler, çalışanlarla birlikte sürekli öğrenme programlarını takip etme yeteneğine sahiptir.
- g) Kararlılık ilkesi, dönüşümcü liderler misyonlarını gerçekleştirmeye kararlılırlar. Davalarına olan yüksek bağlılığını sürdürebilmek için duygusal, ruhsal ve fiziksel boyutları geliştirmelidirler. Bu nedenle, dönüşümcü liderler işyerinde yolsuzluk olgusunu önlemeye ve azaltmaya kararlı olduklarında, bunu yapmanın yollarını bulabilirler. Çünkü onların kararlılığı klasik yolların çok ötesindedir.

1.9. Dönüşümsel Liderliğin Özellikleri

Liderlik, organizasyonları etkili bir şekilde yönlendirmek ve geliştirmek için çeşitli liderlik stillerini içerir. Bu liderlik stillerinden biri olan dönüşümsel liderlik, liderin takım üyelerini motive etme, vizyon oluşturma ve değişimi yönetme yetenekleri üzerine odaklanan bir yaklaşım sunar. Dönüşümsel liderliğin belirgin özellikleri şu şekildedir (Hogg, 2015);

- 1) Öz yönetim ve iç motivasyon: Öz yönetim, bireylerin kendi davranışlarını, duygularını ve düşüncelerini bilinçli bir şekilde kontrol edebilme yeteneğidir. Dönüşümsel liderler, çalışanlarına bu öz yönetim becerisini geliştirmeleri için ilham verirler. İç motivasyon, bireylerin dışsal ödüller veya baskılar yerine, içsel tatmin ve kişisel değerler doğrultusunda harekete geçmeleridir. Dönüşümsel liderler, çalışanlarının içsel motivasyonlarını artırarak, onların işlerine olan bağlılıklarını ve adanmışlıklarını güçlendirirler. Öz yönetim ve iç motivasyon, dönüşümsel liderliğin temel taşları olarak, çalışanların kendi potansiyellerini keşfetmelerine, daha yüksek performans göstermelerine ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasına önemli katkılar sağlar.

- 2) Kriz dönemlerinde ani kararlar vererek krizi yönetme becerisine sahip olan dönüşümsel liderler, uyguladıkları işleyişin örgütlerinin karşı karşıya olduğu sorunlarla yüzleşme görevlerinin bir parçası olarak kabul ederler.
- 3) Duygular, ego kontrolünde ustalaşan dönüşümsel liderlerin kontrolü altındadır. Bu kontrolün amacı, işin önce gelmesini sağlamak ve takipçilerine ellerinden geleni yapmaları konusunda ilham vermektir. Çünkü bir işveren başarılı olduğunda takipçiler ve liderler de başarılı olur.
- 4) Başarıyı elde etmek uzun soluklu bir yolculuktur ve gerekli riskleri almaya hazır olan dönüşümsel liderler her zaman bu şansı denemeye isteklidirler. Fakat karar vermeden önce olası risk unsurlarını hesaplarlar, bu riskleri almanın uygun ve makul olduğuna karar verirler.
- 5) Örgütsel bilince sahip, dönüşümsel liderler kişisel kariyer gayelerini çalıştıkları şirketin kurumsal gayeleriyle örtüştürür ve şirketlerinin ortak çıkarlarını paylaşarak kurum içindeki üstlendikleri rolleri iş olarak algılamazlar.
- 6) Uyum yeteneği, dönüşümsel liderlerin dinamik ve değişen iş ortamlarına hızlı ve etkili bir şekilde adapte olabilme kapasitesidir. Bu yetenek, liderin esneklik göstermesini, beklenmedik durumlar ve belirsizlikler karşısında uygun stratejiler geliştirmesini ve değişiklikleri fırsata dönüştürmesini sağlar. Dönüşümsel liderler, değişen koşullara ve yeni bilgileri hızla analiz ederek, mevcut planlarını ve stratejilerini yeniden şekillendirebilirler. Bu liderler, çevresel değişikliklere duyarlı olup, yenilikleri ve gelişmeleri yakından takip ederler. Çalışanlarına da bu adaptasyon sürecinde rehberlik ederler ve onları değişime hazırlıklı olmaları konusunda teşvik ederler.
- 7) Yeni fikirler üretmeye ve takipçilerini dinleme konusunda iletişime açık olan dönüşümcü liderler, ekip çalışmalarında genellikle başarılı olurlar. Bu başarıyı sağlamak için ekibin tüm üyelerini dikkatle dinler ve onların görüşlerini değerlendirirler. Böylece, her bir ekip üyesini sürece dahil ederek, beklenen başarıya ulaşmak için herkesin katkısını sağlarlar.
- 8) Dönüşümcü ve ilham veren liderler, ekip ilhamının kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunduğunun bilincindedir. Sonuç olarak, sürekli olarak ekip üyelerini işleri için motive etmeye ve onları tanıyarak

bir birim olarak başarılı olmaları için onlara neyin ilham verebileceğini kavramaya çalışırlar.

- 9) Proaktif, başkalarının harekete geçmesini bekleyip sonra tepki vermek değil, bir işi yapmak için yenilikçi yollar alma istekliliğidir. Dönüşümcü liderler de aynısını yapıyor; ekiplerine karşı proaktiftirler.
- 10) Gerçekçilik ve şirketin vizyonunu, misyonunu ve değerlerini kurum kültürüne uyarlamak, vizyoner liderliğin temel bileşenleridir. Gerçekçilik ve organizasyonun vizyon ve hedefine dair heyecan ve inanç uyandırma yeteneği, dönüşümcü liderlerin paylaştığı niteliklerdir.

1.10. İşlemsel ve Dönüşümsel Liderliğin Karşılaştırılması

Liderlik, farklı bağlamlarda ve organizasyonlarda çeşitli yaklaşımları içeren geniş bir konsepttir. İşlemsel liderlik ve dönüşümsel liderlik, liderin rolünü ve etkileme tarzını anlamak açısından iki temel yaklaşım sunar. Bu iki liderlik modelini karşılaştırmak, organizasyonlardaki liderlik dinamiklerini daha iyi anlamamıza yardımcı olabilir.

Bass ve Steidlmeier (1999), dönüşümcü liderlerin işlemsel liderlere göre daha fazla terfi ettiğini ve daha iyi finansal sonuçlar ürettiğini, bu durumun sonucunda dönüşümcü liderlerin işlemsel liderlerden daha yüksek başarı düzeylerine ulaştığını belirtmiştir. Bass ve Steidlmeier (1999) ayrıca takipçilerinin dönüşümsel liderleri işlemsel liderlerden daha verimli ve yeterli olarak sınıflandırdıklarını fark etmiştir. İşlemsel ve dönüşümsel liderler arasında duygusal zeka puanları karşılaştırıldığında, çoğu araştırma dönüşümcü liderin puanlarının işlemsel liderlerden daha yüksek olduğunu göstermektedir (Bar-on, 1997).

Birçok araştırmacı işlemsel ve dönüşümsel liderliğin etkileri üzerinde çalışmıştır. İşlemsel ve dönüşümsel liderlik arasında yapılan bir karşılaştırma sonucunda, dönüşümsel liderlikte çalışanların memnuniyet dereceleri daha yüksektir ve üst düzey performans gösteren yöneticilerin daha dönüşümsel liderlik tarzına sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Hater ve Bass, 1988). Keller (1995) yaptığı araştırmada, liderinin dönüşümcü liderlik stiline sahip olduğu durumlarda takipçilerin grup performansının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Stefano Ruggieri'nin (2009) sanal liderlik makalesinde toplam 60 psikoloji öğrencisini (33 kadın ve 27 erkek öğrenci) incelemiş ve dönüşümcü liderlik tarzının işlemsel liderliğe

göre daha etkili olduğunu ve dönüşümcü liderlerin diğerlerine göre daha iyi bir lider olarak tanımlandığını belirtmektedir. Dawson (1993), işlemsel ve dönüşümsel liderlikleri Tablo 1’deki gibi karşılaştırmıştır.

Tablo 1. İşlemsel ve Dönüşümsel Liderlik Arasındaki Farklar

İşlemsel Liderlik	Dönüşümsel Liderlik
Yönetim görevlerine odaklanır	Ortak değerleri belirler
Yönetici mi?	Kendini adamış bir kişi mi?
Takipçileri yönetir	Takipçilere vizyonla ilham verir
Mevcut durum önemlidir	Uzun vadeli planları var
Nedenlerini arar	Etkileri önemser
Beklenmedik durum ödülüne odaklanır	Takipçileri güçlendirir

Kaynak: Dawson (1993)

Tablo 1’de görüldüğü gibi işlemsel ve dönüşümsel liderlik stilleri arasında bazı temel farklılıklar vardır. İşlemsel liderler çoğunlukla yönetim görevlerine odaklanır, yönetici gibi hareket eder, takipçileri yönetmek onların asıl görevidir, örgütün mevcut durumu onlar için son derece önemlidir, düzenli olarak nedenleri araştırır ve beklenmedik durum ödülleri odaklanırlar. Öte yandan Dönüşümcü liderler, genellikle ortak değerler belirlerler ve bu değerler etrafında bir birlik ve uyum oluştururlar. Özverili kişiler olarak, kendi çıkarlarının ötesinde takımın veya organizasyonun iyiliği için çalışırlar. Dönüşümcü liderler, takipçilere ortak bir vizyonla ilham verirler ve bu vizyonu gerçekleştirmek için motive edici bir şekilde liderlik ederler. Uzun vadeli hedefler belirler ve takımı bu hedeflere ulaşmaya teşvik ederler. Ayrıca, sadece nedenlere değil, aynı zamanda sonuçlara odaklanırlar ve etkili eylemler olarak bu sonuçları gerçekleştirmeye odaklanırlar. En önemlisi, dönüşümcü liderler, takipçilerini güçlendirmek için çeşitli yöntemler kullanırlar. Örneğin, bir şirketin CEO’su olan dönüşümcü lider, çalışanlarına yaratıcı projelerde liderlik fırsatları sunabilir. Bu projelerde çalışanlar, kendi yeteneklerini keşfetme ve geliştirme şansına sahip olurlar. Ayrıca lider, çalışanların

fikirlerini dinleyerek ve onlara destek vererek, onların kendilerine olan güvenlerini artırır. Bu şekilde, dönüşümcü lider, takipçilerini güçlendirmek için aktif bir rol oynar ve onların potansiyellerini maksimum düzeyde kullanmalarını sağlar. Bu da hem bireylerin hem de organizasyonun başarısına katkıda bulunur. Onların liderliği altında, takım üyeleri daha özgüvenli hale gelir, yeteneklerini geliştirir ve daha fazla sorumluluk alır. Bu şekilde, dönüşümcü liderler, takım üyelerinin bireysel ve kolektif başarılarını teşvik eder ve desteklerler.



İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık, günümüz iş dünyasında tartışmasız bir kilit kavramdır. İnsan kaynakları yönetimi ve organizasyon davranışı literatüründe geniş bir şekilde ele alınan bu konsept, çalışanların iş yerine olan bağlılığını ve bu bağlılığın iş performansı üzerindeki etkilerini anlamak adına önemli bir odak noktası olmuştur. İşte bu bağlamda, örgütsel bağlılık kavramını daha derinlemesine anlamak, çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve işyeri verimliliği üzerindeki etkilerini değerlendirmek hayati bir öneme sahiptir. Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın önemi, etki eden faktörler literatür temelinde ele alınmıştır.

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, çalışanların işyerlerine olan duygusal, bilişsel ve davranışsal bağlılıklarını ifade eden bir kavramdır. Bu bağlılık, çalışanların organizasyonun hedeflerine ve değerlerine olan inançları, organizasyona duydukları sadakat ve organizasyonun bir parçası olma isteğiyle şekillenir. Bir organizasyonun en kritik unsurlarından biri olan bağlılık, çalışanların organizasyonla ne kadar bütünleştiğini ve işlerine ne kadar bağlı olduklarını ifade eder. İdari gelişim sürecinde bağlılık meselesi büyük önem taşır çünkü bu, çalışanların ve ekiplerin nasıl hareket edeceğini ve performans göstereceğini belirler. Özellikle günümüzdeki dinamik ve sürekli değişen iş ortamlarında, organizasyonların ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için çalışanların yüksek seviyede bağlılık göstermesi gereklidir (Al-Fahdawi ve Al-Qatawneh, 2004).

Örgütsel bağlılık, çalışanların bir organizasyona olan duygusal ve psikolojik bağlarını ifade eder. Bu bağlılık, çalışanların sadece işlerini yapmakla kalmayıp, aynı zamanda organizasyonun değerlerini, hedeflerini ve misyonunu benimsemeleri ve bu doğrultuda hareket etmeleri anlamına gelir. Çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri, işten ayrılma oranlarını düşürme, iş tatminini artırma ve genel iş performansını iyileştirme açısından kritik bir rol oynar. Bağlı çalışanlar, organizasyonlarına karşı daha yüksek bir sadakat duyarlar ve organizasyonun başarısı için daha fazla çaba gösterirler. Bu durum, şirketin rekabet gücünü artırır ve uzun vadeli başarısını destekler. Bağlılık, sadece pasif bir sadakat değil, aynı zamanda aktif bir etkileşimi gerektirir. Çalışanlar, organizasyonun başarısına katkıda bulunmak için gönüllü olarak ekstra çaba sarf ederler. Bu, çalışanların

problem çözüme, yenilik yapma ve organizasyonun genel hedeflerine ulaşma konularında aktif rol almaları anlamına gelir (Krishna, 2008).

Birçok araştırmacı ve akademisyen, bir organizasyondaki çalışan davranışlarını etkileyen önemli faktörlerden biri olarak görülen örgütsel bağlılığa odaklanmaktadır (Adekola, 2012; Garg ve Rastogi, 2009). Ayrıca, Krishna ve Marquardt'a (2007) göre örgütlerde örgütsel performansı artırmak ve varlığını sürdürmek açısından bağlılık çok kritik bir konudur. Mukulu ve Sakwa (2014) örgütsel bağlılığı, çalışanların organizasyonlarına olan bağlılıklarını güçlendiren bir unsur olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre, örgütsel bağlılık, çalışanların iş yerindeki ilişkilerini ve organizasyonla olan duygusal bağlarını ifade eder. Bu bağ, çalışanların organizasyonun hedeflerine ve değerlerine olan inançlarını pekiştirir ve onların iş yerinde daha motive ve verimli olmalarını sağlar. Yüksek örgütsel bağlılık, çalışanların organizasyonda uzun süre kalmalarını ve katkı sağlamalarını teşvik eder.

Örgütler, ortak hedeflere ulaşmak için bir araya gelen bireylerin iş birliğinden meydana gelir. Bir şirketin belirlediği amaçlara ulaşma kapasitesi, büyük ölçüde personelinin bu hedeflere yönelik tutumları ve davranışlarıyla doğrudan bağlantılıdır. Başka bir deyişle, bir şirketin başarısı, çalışanlarının belirlenen hedeflere ne kadar bağlı olduklarına ve bu hedeflere ulaşmak için nasıl çalıştıklarına bağlıdır. Eğer personel, şirketin amaçlarını benimser ve bu hedeflere ulaşmak için gereken çabayı gösterirse, şirketin başarı şansı artar. Çalışanların motivasyonu, performansı ve bağlılığı, şirketin hedeflerine ulaşmasında kritik rol oynar. Örneğin, hedeflere ulaşmak için gerekli olan görevleri etkin bir şekilde yerine getiren, yenilikçi çözümler üreten ve iş birliği içinde çalışan bir ekip, şirketin amaçlarını gerçekleştirme kapasitesini önemli ölçüde artırır (Demirtaş, 2010).

Örgütsel bağlılığın düzeyi, çalışanların işyerlerine olan sadakat ve bağlılık derecesini gösterir. Örgütsel bağlılık, çalışanların sadece görevlerini yerine getirmekle kalmayıp, aynı zamanda işletmenin amaç ve değerlerini benimseyip, bunları kendi değerleriyle uyumlu hale getirme isteğini ifade eder. Çalışanlar, örgütsel bağlılıkları yüksek olduğunda, şirketin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmak için gönüllü ve aktif bir çaba gösterirler. Bu, onların işlerine olan bağlılıklarını ve işyerinde daha uzun süre kalma arzularını yansıtır. Örgütsel bağlılık, çalışanların organizasyonun misyonunu ve vizyonunu desteklemeleri, şirketin başarılarıyla gurur duymaları ve kriz zamanlarında

dahi şirkete olan sadakatlerini sürdürmeleri anlamına gelir (Özdevecioğlu, 2003). Örgütsel bağlılık, çalışanların işyerlerine karşı besledikleri duyguların, tutumların, inançların ve gerçekleştirdikleri eylemlerin geniş bir yelpazesini kapsar. Bu bağlılık, sadece işlerini yaparken gösterdikleri performansla sınırlı kalmaz; aynı zamanda organizasyonun başarısını artırmak için yeni ve yaratıcı fikirler geliştirme ve uygulama çabalarını da içerir. Bir çalışanın örgütsel bağlılık düzeyi, onun işine ve çalıştığı işletmeye olan sadakatini ve motivasyonunu gösterir. Örgütsel bağlılık, çalışanların işlerine olan adanmışlıklarını, işyerinde daha uzun süre kalma eğilimlerini ve şirketin hedeflerine ulaşmak için gösterdikleri çabayı yansıtır. Hedeflere ulaşmak, yenilikçiliği teşvik etmek ve örgütsel istikrarı sağlamak açısından kritik öneme sahip olduğundan, örgütsel bağlılık yönetim söylemlerinde önem kazanmıştır. Bir kurumdaki çalışanlar, yöneticiler, sahipler, birimler ve diğer paydaşlar arasındaki güveni artırır. Sonuç olarak, ast ilişkilerini ve örgütsel ortamı geliştirerek örgütsel gelişim, ilerleme ve varlığını sürdürmeyi sağlar (Garg ve Rastogi, 2009).

Khan, I. vd. (2013) göre çalışan bağlılığı, organizasyona ilişkin bakış açılarını ve tutumları içeren devam eden bir olay olarak kabul edilmektedir. Ayrıca çalışanların bağlılığı, kuruluşun geniş kapsamlı etkileri olan uzun vadeli hedeflerine ulaşmada kritik öneme sahiptir.

Güçlü bir örgütsel bağlılık duygusuna sahip olan çalışanlar, çalıştıkları örgüte karşı sadakat ve bağlılık göstermek zorunda oldukları inancına sahiptirler. Kurtulmuş vd. (2012) göre örgütsel bağlılığa güçlü bir inancı olan çalışanların, kişisel ve mesleki açıdan gelişmelerine yardımcı olan kurumlara daha fazla hizmet verme ve bağlılık gösterme olasılıkları daha yüksektir. Sürdürülebilir başarıya ulaşmak için firma, personelinin tamamen organizasyona adanmış olmasını sağlamalıdır çünkü kalıcı iyileştirmeler yapmanın tek yolu budur. Çalışan bağlılığı, işgücünün firmaya ne kadar güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olduğuyla pozitif olarak ilişkilidir. Bu bağlanma, kuruluşun kalite derecesi, çalışanların karar alma sürecine katılımı, moral ve şirketin amaç ve hedefleriyle uyumu gibi faktörlerden etkilenir (Qaisar vd., 2012).

Adekola (2012) süreklilik bağlılığını, çalışanların kişisel çıkarları ve elde ettikleri avantajlar nedeniyle organizasyonda kalma niyeti olarak tanımlamaktadır. Bu tür bağlılık, çalışanların organizasyonla kurdukları olumlu çalışma ilişkilerinden kaynaklanır; bu

ilişkiler, iş arkadaşlarıyla iyi geçinmeyi ve destekleyici bir çalışma ortamını içerir. Ayrıca, emeklilik hakları gibi uzun vadeli finansal güvence sağlayan avantajlar da çalışanların organizasyonda kalmalarını teşvik eder. İstifa etmek veya başka bir iş aramak, bu tür ikramiyelerden ve avantajlardan vazgeçmeyi gerektireceği için çalışanlar, mevcut işlerinde kalmayı tercih ederler. Bu şekilde, süreklilik bağlılığı, çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını ve devamlılıklarını güçlendiren önemli bir faktördür.

Herold vd. (2008), örgütsel bağlılığın çalışanların organizasyonda meydana gelen değişikliklere karşı tutumlarını önemli ölçüde etkilediğini belirtmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların değişime açık olma derecesi ve bu değişimlerin organizasyonda ne kadar sık meydana geldiğiyle doğrudan ilişkilidir. Başka bir deyişle, örgütsel bağlılık yüksek olan çalışanlar, organizasyonda yapılan değişikliklere daha olumlu bir tutumla yaklaşma eğilimindedirler. Bu çalışanlar, değişimi bir tehdit olarak görmek yerine, bir fırsat olarak algırlar ve bu da değişim süreçlerinin daha başarılı bir şekilde yönetilmesini sağlar. Ayrıca, örgütsel bağlılığın yüksek olduğu bir ortamda, değişikliklerin daha sık ve daha etkili bir şekilde gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir, çünkü çalışanlar bu değişimlere uyum sağlama konusunda daha isteklidirler. Bu durum, organizasyonların dinamik ve rekabetçi ortamlarda daha esnek ve yenilikçi olabilmelerine katkıda bulunur (Meyer vd., 2007).

Lee ve Peccei (2007) örgütsel bağlılığı şu şekilde tanımlamıştır: “örgütün amaç ve çıkarlarına ulaşmak için çalışmaya yönelik toplam normatif baskılar.” Bu tanıma göre örgütsel bağlılık, iş baskılarından ve bireyin edindiği değerlerden kaynaklanır ve bu değer inançlarının bireysel, kişisel ve bireyin toplumsal yetişme yoluyla mı yoksa birden fazla kaynak ve nedenden dolayı ortaya çıktığı kişisel inançlarla mı olduğu ya da Toplumsal normalleşme baskısı, özellikle ve zamanla bireyin inançlarına ve grubun ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerine ilişkin algılarına dayalı toplumsal değerleri yaratır.

Son olarak süreklilik taahhüdü, organizasyondan ayrılmanın sonuçlarının anlaşılmasından kaynaklanır. Her bir unsurun, çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkiye katkıda bulunduğu, üyeliğinin devamı üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu ve çeşitli emsallerden etkilendiği veya farklı sonuçlara sahip olduğu varsayılmaktadır. Örgütsel bağlılığın peşinde koşmak, olağanüstü performans ve müşteri memnuniyeti elde etmek

isteyen kamu kuruluşları için kritik öneme sahiptir. Çalışanlar uzun saatler çalışmakta ve diğer özel baskıların yanı sıra sık sık iş değişikliğine maruz kalmaktadırlar.

2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Çağdaş zamanlarda, işletmelerde mevcut fırsatlardan yararlanmak çok önemli bir zorluk olarak ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, çalışanların kuruluşlara bağlılığını artırmak, operasyonel ortamda maliyetleri azaltmanın, verimliliği artırmanın ve sürdürülebilirliği güçlendirmenin bir aracı olarak hizmet ederek büyük önem kazandı. Bu kritik husus çok sayıda araştırma çabasını teşvik etmiştir. Parçası oldukları örgütlerle güçlü bir bağ kuran bireyler, Şencan ve diğerlerinin (2017) çalışmalarında da vurgulandığı gibi, iş amaç ve hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunmak için ciddi çaba harcama ve fedakarlık yapma istekliliğini ifade etmektedir.

Öğrenen organizasyon yapısının dört aşamalı evrimine vurgu yapılmaktadır. İlk olarak kökleri klasik örgüt teorilerinin hakim olduğu döneme dayanan ve "bilen örgütler" olarak adlandırılan örgütlerle karşılaşılmaktadır. Bu varlıklar, yöneticinin her durum için en uygun çözüme sahip olduğu varsayımıyla çalışır. İkinci aşamaya geçildiğinde "anlayan organizasyonlarla" karşılaşılır. Burada, koşullara dayalı tek tip dikteye değil, çalışanların doğasında var olan ayırt edici değerlere vurgu yapılmakta ve herkese uyan tek bir yaklaşımdan kaçınılmaktadır. Üçüncü aşama, proaktif olarak sorunları tespit eden, yenilikçi çözümler ortaya çıkarmaya çalışan "düşünen organizasyonları" karakterize eder. Son olarak zirve, "öğrenen organizasyonlar" tarafından temsil edilmektedir. Bu varlıklar sürekli olarak çevrelerini inceleyerek ortaya çıkan gelişmelere karşı keskin bir tavır sergilerler. Hedeflere ulaşmak için yeni bilgi edinmenin ve uygulamanın önemini kabul eden öğrenen organizasyonlar, mevcut durumlarını eleştirel bir şekilde değerlendirme kapasiteleriyle kendilerini farklılaştırırlar (Kart, 2015).

Çağdaş ortamda örgütsel bağlılık, örgütsel davranış ve psikoloji alanlarında hem yöneticiler hem de araştırmacılar için kapsamlı araştırmaların odak noktası haline gelmiştir (Noyan, 2009). İlgideki bu artış, gönüllü sivil toplumların etkisi ve katılımcı demokrasinin benimsenmesiyle karakterize edilen yeni toplum paradigmasının ortaya çıkışıyla örtüşüyor. Gelişen organizasyon teorilerinin temel ilkeleri, bu toplumsal değişimin temelini oluşturan ilkeleri yansıtıyor. Böyle bir toplumda örgütsel yapılar,

örgüt içi iletişim için kanal görevi görür, bireyler arasındaki etkileşimi ve bilgi alışverişini kolaylaştırır (Altan, 2015).

Çalışan bağlılığı, iş hedeflerine ulaşmada ve başarıyı güvence altına almada çok önemli bir unsurdur. Her kuruluş, üyelerinin ortak hedeflere yönelik bağlılık düzeylerini yükseltmeyi amaçlar. Örgütsel bağlılık, çalışanları sorunların kaynağı olmak yerine, sorunların çözümüne aktif olarak katkıda bulunacakları bir role yerleştirir. İşletmelerin amaç ve hedefleri doğrultusunda konumlarını yalnızca elde etmekle kalmayıp sürdürebilmelerini sağlamak için çalışanlarının örgüte ilişkin duygularına da önem verilmesi gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel bağlılık aşağıdakiler de dahil olmak üzere çeşitli yönleri kapsar:

- İş arama faaliyetlerine katılım, işten ayrılma eğilimi, devamsızlık ve örgütten ayrılma isteği.
- İş tatmini, iş rolünün kabulü, algılanan saygı, iş stresi, işin güvenilirliği, dağıtımda adalet gibi unsurların yanı sıra rol çatışması ve belirsizliği gibi konuları kapsayan tutumsal ve duygusal algılar.
- Üretim, verimlilik, özerklik ve sorumluluk gibi işle ilgili yönlerle bağlantılı çalışan nitelikleri.
- Terfi fırsatları, çalışanların organizasyona yaptıkları yatırımlara ve yaş, yönetici pozisyonu, organizasyondaki görev süresi, emeklilik hakları ve eğitim geçmişi dahil olmak üzere kişisel özelliklerine karmaşık bir şekilde bağlıdır (Noyan, 2009).
- Örgüte yüksek düzeyde bağlılık sergileyen çalışanların, çelişkili bir şekilde, daha düşük bağlılık düzeyine sahip meslektaşlarına kıyasla daha düşük iş performansı sergileyebilecekleri dikkat çekmektedir (Öztürk, 2014).

2.3. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin başında kişisel, örgütsel ve dışsal faktörler gelmektedir. İnsanların beklentileri, özellikleri, yeni iş fırsatları vb. kişisel ve kurumsal olmayan faktörlerin yanı sıra işin niteliği, yönetim tarzı gibi faktörler de örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Yalçın ve İplik, 2005).

Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler literatürdeki genel kullanıma uygun olarak kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve harici faktörler olmak üzere üçe ayrılarak incelenmiştir (İnce ve Gül, 2005).

2.3.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki vardır. Bu konuda yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular, kişisel ve demografik faktörler olarak değerlendirilen yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, örgütteki görev süresi gibi çeşitli unsurları incelemektedir (Tiryaki, 2005). Bu bireysel faktörler, kurumsal hedeflerin benimsenmesinde, değerlerin desteklenmesinde ve kurumsal faaliyetlerin sürekli ilerlemesinin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca İnce ve Gül'ün (2005) vurguladığı gibi kişisel faktörler iş beklentilerini ve psikolojik sözleşmeyi de kapsayacak şekilde genişlemektedir. Araştırmalar bireylerin iş beklentilerinin gerçekleşmesi ile örgüte bağlılıkları arasında açık bir bağlantı olduğunu ortaya koymuştur. Bireyler bir kuruluşa katıldığında, bunu kişisel hedeflerini göz önünde bulundurarak yaparlar ve kuruluşun bu hedeflere ulaşmayı ne ölçüde kolaylaştırdığı, onların örgütsel amaca olan bağlılıklarını önemli ölçüde etkiler.

2.3.1.1. Yaş

Yaş ile örgütsel bağlılık değişkenlerini inceleyen birçok çalışmada güçlü bir ilişkiden bahsedilmekte, yaşın artmasıyla örgütsel bağlılığın da arttığı yolunda bulgular ortaya koyulmuştur. Çalışanlar yaşlandıkça, terfi arayışı ve maaş artışı gibi kuruma yaptıkları yatırımlar da artma eğilimindedir. Bu artan yatırım, alternatif iş fırsatlarının ve diğer organizasyonların cazibesini azaltmaktadır. Bunun tersine, organizasyona fazla yatırım yapmamış olan genç çalışanların, yaşlı meslektaşlarına kıyasla daha düşük düzeyde kurumsal bağlılık sergiledikleri ortaya çıkmıştır (Çöl ve Gül, 2005). Yücel ve Bektaş (2012), öğretmenlerle gerçekleştirdiği çalışmasında örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkide yaş değişkeninin mediatör etki gösterdiğini bildirmiştir. Çalışmada öğretmenlerin yaşı arttıkça örgüte bağlılıklarının arttığı yorumu yapılmıştır. Keleş Çelik (2006), yaş ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelerken üç farklı boyutu

ele almıştır. Buna göre duygusal bağlılık çalışanın yaşı arttıkça artarken, çalışanın yaşının devam bağlılığı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

2.3.1.2. Cinsiyet

Çağdaş toplumda kadınlar, erkeklerle eşit düzeyde eğitim düzeylerini önemli ölçüde artırmış ve profesyonel hayata aktif olarak katılmıştır. Bu ilerlemeye rağmen, kalıcı toplumsal normlar geleneksel cinsiyet rollerinin dağılımını yüzyıllar boyunca sürdürmüştür. Sonuç olarak, kadın ve erkek arasındaki toplumsal beklentilerdeki bu süregelen eşitsizlik, örgütsel ortamlarda farklı beklentilere yol açabilmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012). Bazı akademisyenler, kadınların, muhtemelen ev içi sorumluluklara verdikleri önem nedeniyle, erkeklere kıyasla daha düşük örgütsel bağlılık sergileyebileceklerini öne sürmektedirler (Aven vd., 1993). Bununla birlikte, diğer araştırmacılar, kadın çalışanların, özellikle de iş ve aile rollerini çatışma olmadan uyumlaştırmada usta olanların, kuruluşlarına daha fazla bağlılık sergilediklerini iddia ediyor. Kadınların örgüt değiştirmede erkeklere göre daha fazla zorlukla karşılaştıkları, genel olarak bu tür değişikliklere karşı çıktıkları ve örgüte bağlanma konusunda erkeklere göre daha fazla engelle karşılaştıkları vurgulanmaktadır (Bakan, 2011).

2.3.1.3. Evlilik durumu

Kadın çalışanın evlilik nedeniyle işten çıkarılması ya da evli çalışanların sık seyahat etme ihtimali olan bir işte çalışması bağlılığı azaltabilecek durumlardır (Saldamlı, 2009). Bazı çalışmalarda evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha yüksek bağlılık gösterdiği ileri sürülmektedir (Benkhoff, 1997). Bunun nedeninin özellikle aile bireylerine karşı ekonomik sorumluluk hissetmeleri ve bu nedenle işlerini aksatmamaya ve örgütte devam etmeye büyük önem vermeleri olduğu ileri sürülmüştür (Güllüoğlu, 2011).

2.3.1.4. Eğitim durumu

Çalışanların eğitim düzeyi onların kariyer beklentilerini ve iş hayatına bakış açılarını yönlendiren önemli faktörlerden biridir. Eğitim düzeyi yükseldikçe iş beklentileri de farklılaşıp artabilmektedir. Çünkü eğitim düzeyi yüksek çalışanlar, özellikle eğitimleri

için harcadıkları emek ve zamanın karşılığını (statü, ücret vb. açısından) almak isteyebilirler (Hoş ve Oksay, 2015).

Daha yüksek eğitim seviyesine sahip bireyler genellikle daha fazla bilgi ve beceriye sahiptirler. Bu, işlerini daha etkili bir şekilde yapmalarını sağlar ve bu da iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilebilir (Altınöz vd., 2011). Yüksek eğitilmiş çalışanlar, işlerinde daha başarılı olduklarında, işlerinden daha fazla keyif alabilirler ve bu da örgütsel bağlılığı artırabilir. Bunun yanında eğitim seviyesi genellikle iş memnuniyeti ile de ilişkilendirilir. Daha yüksek eğitim seviyesine sahip bireyler, genellikle daha tatmin edici işler ararlar ve bu da işlerinden daha fazla keyif almalarını sağlayabilir. İş memnuniyeti arttıkça, örgütsel bağlılık da artabilir (Demirtaş, 2010).

2.3.1.5. Görev süresi

Bir çalışanın bir kuruluştaki görev süresi ve kıdemi, örgütsel bağlılığın önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Çalışma süresinin artmasıyla birlikte çalışanın kuruma yaptığı yatırımda da orantılı bir artış olmakta, bu da onların tahakkuk eden yatırımlarını korumak için kurumda kalmalarını daha zorlayıcı hale getirmektedir. Sonuç olarak araştırmacılar örgütsel bağlılık ile kıdem arasında pozitif bir ilişki olduğunu savunmaktadırlar (Çöl ve Gül, 2000; İnce ve Gül, 2005). Bu korelasyon, kuruluş içindeki genel istihdam süresine ve herhangi bir belirli pozisyonda geçirilen süreye kadar uzanır. Kıdem ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan bir ilişkinin olduğu, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile bağlılık arasında ise ters bir ilişkinin olduğu öne sürülmektedir. Bunun nedeni, aynı pozisyondaki uzun sürelerin bireyin ilerleme fırsatlarını sınırlaması ve potansiyel olarak çalışanın bakış açısında bir değişikliğe yol açmasıdır. Sonuç olarak, aynı pozisyonda geçirilen uzun süre, mesleki gelişime yönelik sınırlı beklentiler nedeniyle bağlılığın geliştirilmesinde etkisiz olabilir (Yalçın ve İplik, 2007).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel yapının ayrılmaz bileşenleri olan toplam kalite yönetimi, örgütsel imaj, kariyer olanakları, ücret sistemi ve esnek çalışma saatleri ile ilgili uygulamalar örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Özdevcioğlu, 2003). Özellikle, bir çalışanın belirli bir işyerini seçme, kalma ve yüksek motivasyonla çalışma kararı, maaş seviyeleri ve

çalışana verilen ödüller gibi faktörlere karmaşık bir şekilde bağlıdır (Barutçugil, 2004). Göz önünde bulundurulması gereken dikkate değer bir husus, devam bağlılığı ile ücret arasındaki potansiyel pozitif korelasyondur. Ücretlerin artmasıyla birlikte, çalışanların karşılaştırılabilir bir ücret ölçeğinde alternatif istihdam fırsatları elde etme olasılıkları azalmakta, dolayısıyla mevcut organizasyonla devam eden ilişkilere olan bağlılıkları artmaktadır (Güçlü, 2001).

2.3.2.1. İşin niteliği

İşin niteliği çalışan için çok önemli bir kavramdır. Çalışanın işi hakkında bilgi sahibi olması, görev ve sorumluluklarını bilmesi hem çalışan hem de örgüt açısından temel bir konudur. Yapılan araştırmalarda işin doğası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki güçlüdür. İşin çalışan açısından önemi, çalışana verilen yetki ve sorumlulukların artması örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir. Yapılan işin çalışan için anlamlı hale gelirken bağlılığını artırdığı, dış ortamda yapılan işin öneminin farkındalığının çalışanın örgüte olan bağlılığını koordineli bir şekilde artıracak savunulmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

İşin niteliği, çalışanların işlerinden ne kadar memnun olduklarını belirleyen önemli bir faktördür. İş daha ilginç, zorlayıcı ve ödüllendirici olduğunda, çalışanlar işlerinden daha fazla keyif alabilirler ve bu da iş tatminini artırabilir. Daha yüksek iş tatmini genellikle örgütsel bağlılık ile pozitif olarak ilişkilendirilir (Bilgiç, 2017). İşin niteliği, çalışanların işlerine ne kadar bağlı olduklarını etkileyebilir. İşleri daha anlamlı, tatmin edici ve ödüllendirici olduğunda, çalışanlar işlerine daha fazla bağlılık hissedebilirler. Bu da örgütsel bağlılığı artırabilir çünkü bireyler işlerine daha çok değer verirler ve örgütlerine daha sadık olurlar. İşin niteliği, çalışanların motivasyonunu ve performansını etkileyebilir. Daha ilginç ve zorlayıcı işler genellikle çalışanların motivasyonunu artırır ve daha yüksek performans sergilemelerine yardımcı olur. Bu da örgütsel bağlılığı artırabilir çünkü çalışanlar daha başarılı olduklarında ve işlerinden daha fazla keyif aldıklarında, örgütlerine daha bağlı olabilirler (Gümüş, 2012).

2.3.2.2. Yönetim stili

Yöneticilerin astlarını yönlendirmede ve liderlik niteliklerinin çok önemli bir yönü olan hedefe ulaşmayı etkilemede oynadığı önemli rol göz önüne alındığında, liderlik, yönetim

alanında çok önemli bir konuma sahiptir. Sonuç olarak, yönetim alanındaki çok sayıda araştırmacı, liderliği etkili yönetimin en önemli unsuru olarak görüyor ve bu iki kavram arasındaki içsel bağlantıyı vurgulamaktadır. Örgütsel bir bağlamda, planları gerçekleştirmek için kaynaklar harekete geçirilir ve görevler sistematik olarak dağıtılır. Liderlik sürecinde yöneticiler, astlarının organizasyona olan bağlılığını arttırmaya çalışır ve bireylerin önceden belirlenmiş kurumsal hedeflere ulaşma yönünde yeteneklerini geliştirmelerine olanak tanıyan bir ortam yaratır (Karahan, 2008).

İlgili ve destekleyici liderlik tarzı, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılar ve onları destekler. Bu liderlik tarzı, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırabilir çünkü çalışanlar kendilerini önemli ve değerli hissederler. Liderlerin çalışanlarla empati kurması, destek sunması ve güven inşa etmesi, örgütsel bağlılığı artırabilir. Katılımcı ve demokratik karar alma süreçleri, çalışanların kendilerini önemli hissetmelerine ve örgüte daha fazla bağlılık duymalarına yardımcı olabilir (Korkmaz, 2011). Çalışanların görüşlerini ve önerilerini dikkate alan yöneticiler, çalışanların karar alma süreçlerine daha fazla katılımını teşvik eder ve bu da örgütsel bağlılığı artırabilir. Ayrıca etkili iletişim, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırabilir. Liderlerin açık ve dürüst iletişim kurmaları, çalışanların örgüt hedeflerini anlamalarına ve kendilerini örgüte daha bağlı hissetmelerine yardımcı olabilir. Ayrıca, liderlerin çalışanlarıyla düzenli olarak geri bildirim paylaşımları ve çalışanların görüşlerini dinlemeleri, örgütsel bağlılığı artırabilir (Demirel, 2008).

2.3.2.3. Örgütsel ödüller

Örgütsel ödüller, çalışanların performanslarını artırmak, motivasyonlarını yükseltmek ve bağlılıklarını pekiştirmek için kullanılan teşvik edici unsurlardır. Örgütsel ödüller genellikle çalışanların başarılarını tanımak, onları motive etmek ve hedeflerine ulaşmalarını teşvik etmek amacıyla verilir. Bu ödüller çeşitli şekillerde olabilir. Finansal ödüller, performansa dayalı primler, maaş artışları, primler veya bonuslar şeklinde olabilir. Bunlar, çalışanların performanslarını artırmak ve hedeflerine ulaşmak için ek bir motivasyon kaynağı sağlar (Yıldız ve Kaya, 2017; Uçkun vd., 2021).

Tüm çalışanlar arasında ödül konusunda tek tip tercihler beklemek pratik değildir. Böyle bir bakış açısını benimsemek, insan yönetiminde önemli bir hata olacaktır. Bununla birlikte, bireysel farklılıklara bakılmaksızın, çalışanlar arasında yöneticilerinden

organizasyon için önemleri, katkılarının önemi ve yaptıkları işin mükemmelliği konusunda takdir alma konusunda evrensel bir istek vardır. Çağdaş anlayışta yetenekli çalışanları elde tutmak yalnızca finansal teşviklere bağlı değil; bunun yerine çalışanlar çabalarının tanınmasını ve takdir edilmesini isterler. Bu tür bir takdiri sunma konusunda yetkin olan yöneticilerin iş güçlerini elde tutma şansları daha yüksektir. Bu içgörüler, kurumsal ödüllerin kurumsal bağlılığı artırma üzerindeki etkisinin altını çizmektedir (Barutçugil, 2004).

2.3.2.4. Maaş düzeyi

Maaş düzeyi, çalışanların işlerinden elde ettikleri maddi kazançları ifade eder. Bu, temel maaşın yanı sıra ikramiyeler, primler, ek ödemeler ve diğer finansal avantajları da kapsar. Ücretin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, ücretin motive edici özelliği ile ilişkilidir. Bu konuda yapılan birçok araştırmada, dışsal motivasyonun işten ayrılma eğilimiyle yüksek düzeyde ilişkili olduğu, fakat işten ayrılma davranışıyla daha az ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni olarak ekonomik sıkıntılar ve diğer iş olanaklarının kısıtlı olması gösterilmektedir. Bazı çalışmalar ise ücretin algılanan adaletinin, örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak ücret miktarından daha önemli olabileceğini öne sürmektedir. Bu çalışmalara göre, çalışan ücret sisteminde bir adaletsizlik hissettiğinde, örgüte olan güveni zayıflayacak ve örgüte bağlılığı giderek azalacaktır. Dolayısıyla ücretin miktarından ziyade, ücret sisteminin adil algılanması, örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyicisi olarak görülmektedir (Keleş Çelik, 2006: 63).

2.3.2.5. Örgütsel güven

Örgütsel güven, çalışanların örgüt içindeki etkileşimlerinde dürüstlük, saygı, güvenilirlik ve adalet sergilemeleri durumunda oluşur. Örgütsel güvenin bu şekilde tesis edilmesi aynı zamanda çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerini de artırır. Örgütsel güven, hem yönetime hem de örgüte duyulan güvene dayanan örgütsel bağlılığın gelişmesine yol açmaktadır. Bu bağlılık, kurumsal değerlerle özdeşleşme, kurumsal destek, açık iletişim ve kurumsal amaç ve hedeflerin paylaşılmasıyla daha da güçlendirilir. Aynı şekilde çalışanların işe olan bağlılık düzeyleri de onların kuruma olan güven düzeylerini

artırmaktadır. Dolayısıyla örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında karşılıklı bir ilişkinin olduğu ileri sürülebilir (Demirel, 2008).

2.3.3. Harici Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden ve örgüt kaynaklı olmayan faktörler harici faktörler veya diğer faktörler olarak sınıflandırılmaktadır. Harici faktörler arasında alternatif iş olanakları ve profesyonellik yer almaktadır. Bireylerin örgütlerindeki fırsatların yetersiz olması durumunda çalışanın örgütsel bağlılığı zayıflar ve çalışan alternatif iş fırsatları arar. Profesyonelce düşünen ve bu çizgide kararlar alan bireyler duygusal davranışlar sergilemezler. Sonuç olarak daha uygun koşullarda bir iş fırsatı yakaladıklarında örgütlerine sadakat göstermeden çalıştıkları örgütten ayrılabilmektedirler.

2.3.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik, bireyin mesleğine olan bağlılığını ve mesleki etik değerleri benimsemesini ifade eder. Bu durum kişinin mesleğiyle özdeşleşmesi ve mesleki standartlara uygun davranışlar sergilemesi anlamına gelir. Profesyonel bir tutum, bireyin mesleki sorumluluklarını ciddiyetle yerine getirmesi ve mesleğinin itibarını koruma konusunda özen göstermesiyle de kendini gösterir. Profesyonel insanlar, mesleki standartları ve etik kuralları belirleyebilen, bağımsız kararlar alabilen ve bu süreçte yüksek derecede özerklik sergileyen bireylerdir. Ayrıca, topluma karşı sorumluluk duygusuna sahip olup, alanlarında derin bilgi ve becerilere sahip olarak yüksek düzeyde eğitim almışlardır. Bu özellikler, onların mesleklerinde güvenilir, saygın ve etkili olmalarını sağlar (Balay, 2014).

2.3.3.2. Yeni iş fırsatları

Yeni iş fırsatları, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli harici faktörlerden biridir. Çalışanlar, dışarıdaki iş fırsatlarını göz önünde bulundurarak mevcut işlerine olan bağlılıklarını değerlendirirler. Eğer dışarıda daha çekici ve tatmin edici iş fırsatları olduğunu düşünüyorlarsa, mevcut işlerine olan bağlılıkları azalabilir. Yeni iş fırsatları, çalışanların kariyer gelişimi ve kişisel hedeflerini gerçekleştirme potansiyeli sunar. Daha iyi maaş, daha iyi pozisyonlar, daha iyi çalışma koşulları veya daha ilginç görevler gibi faktörler,

Çalışanların diğerk iş fırsatlarını değerkendirme ve mevcut işlerinden ayrılma kararı almalarına neden olabilir. Bireylerin farklı iş olanaklarının fazla olması, yeni bir iş bulabilmelerini kolay hale getirmektedir. Bu durum bireyler açısından olumlu olmakla birlikte, çalıştıkları örgütler için olumsuz bir durumdur. Çünkü yeni iş fırsatlarının artması, örgütsel bağlılığın azalmasına neden olmaktadır. Bireylerin işlerini kaybetme, maddi-manevi kayıplar yaşama, iş bulamama korkularından dolayı kendilerini örgüte bağli hissettikleri belirtilmektedir. Sektörde sınırlı sayıda iş olanağı bulunan bireylerin, örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık gösterdikleri vurgulanmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

2.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

2.4.1. Kanter'in Sınıflandırması (1968)

Kanter, 1968 yılında yaptığı çalışmada örgütsel bağlılığı üç temel boyutta incelemiştir; Devamlılık, Uyum ve Kontrol Taahhüdü şeklindedir. Devam bağlılığına göre bağlılık ve yatırım örgütsel bağlılığın iki temel unsurudur. Bir kişi örgütü için ne kadar fedakârlık yaparsa, örgüt de onun için o kadar vazgeçilmez hale gelir. Bu durumda, bireyin varlığı ve başarısı, örgütün başarısıyla doğrudan ilişkilendirilir. Bir birey, örgüt için çaba harcadıka ve fedakarlıkta bulundukça, örgütün kazancıyla kendi kazancı arasında güçlü bir bağ oluşur. Bu bağ, bireyin örgüte olan bağlılığını ve vazgeçilmezliğini artırır. Birey, örgütün başarısını kendi başarısı olarak görür ve bu nedenle örgütün varlığını etkin ve verimli bir şekilde sürdürme ihtiyacı hisseder (Kanter, 1968). Başka bir ifadeyle, bireyler, örgüte girmek ve örgüt içinde ilerlemek için çaba harcadıka, örgütteki konumlarını güçlendirirler ve ayrılmaları daha zor hale gelir. Bu durum, bireylerin örgüte olan bağlılığını artırır. Örgüte girme süreci, bireylerin örgütün kültürünü benimsemelerine ve örgüt içindeki ilişkilerini geliştirmelerine olanak tanır. Kariyerlerini sağlamlaştırma çabaları, bireylerin örgüt içindeki yerlerini güçlendirir ve örgüt içinde daha fazla entegre olmalarını sağlar. Bu bağlamda, örgütteki konumlarını sağlamlaştıran bireyler, örgütten ayrılmayı düşünmeyi daha az olası hale getirirler. Örgüte olan bağlılıkları arttıkça, bireylerin örgütte kalma istekliliğı ve sadakati de artar. Sonuç olarak, örgüt üyelerinin örgüte girme ve kariyerlerini geliştirme çabaları, onların örgütten ayrılma niyetini azaltır ve örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir (Seymen, 2008). Örgüt üyesi, sistemde kalmanın

ve gitmenin maliyetini karşılaştırdığında, eğer örgütte kalmak daha karlı ise, örgütteki üyeliğini sürdürme arzusuna sahip olacaktır (Kanter, 1968).

Birbirine bağlı aidiyet olarak da bilinen birlik, bir örgüt üyesinin gruba veya belirli üyelere duygusal bağlılığıdır. Bu bağın gücü grubun yüksek şuuruna ve birliğine bağlıdır. Ayrıca örgüt üyelerinin her türlü ihtiyaçlarının şehir merkezi dışında bulunarak kurum içinden karşılanması, sosyal aktivitelerin üst düzeyde tutulması gibi faktörler de bu bağlılığı güçlendirecektir. Kanter'e göre birlik bağlılığının iki temel unsuru vardır. Bunlar, örgüt üyesinin gruba zarar verebilecek ve gruba zarar verebilecek tüm davranışlardan vazgeçmesi anlamına gelen 'Vazgeçme' ve bir bütünün parçası olduğunu hissetme anlamına gelen 'Birlik Bilinci'dir(Kanter, 1968).

Kontrol Taahhüdü ise organizasyon üyesinin kurumsal normlara bağlılığını ifade eder. Örgütte uyulması gereken etik/sosyal kuralları bulan ve bunları değerleri ile özdeşleştiren örgüt üyesidir. Örgüt üyesi, daha önce sahip olduğu ahlaki değer ve normları bir kenara bırakarak, örgütün normlarına uyum sağlayabilecek kadar örgüte bağlıdır (Kanter, 1968).

2.4.2. Etzioni'nin Sınıflandırması (1975)

1966 yılında oluşturulan örgüte katılım modeline göre örgüt üyeleri bir uyum sistemi aracılığıyla varlıklarını sürdürmektedirler. Bu sınıflandırmaya göre üç temel unsur vardır; Ahlaki, Sömürücü ve Yabancılaştırıcıdır

Etzioni'nin örgütsel bağlılık sınıflandırmasında ahlaki boyut, normatif bağlılık kavramıyla ilişkilendirilir. Normatif bağlılık, bireylerin örgüte olan bağlılığının içsel bir değer veya etik duygulara dayandığını ifade eder. Bu bağlılık türü, bireylerin örgütün değerlerine, misyonuna veya toplumsal normlara uygunluklarına dayandırılarak açıklanır. Ahlaki boyut, bireylerin örgüte olan bağlılığını, örgütün ahlaki değerlerine, etik standartlarına ve toplumsal sorumluluklarına duydukları bağlılıkla ilişkilendirilir. Bireyler, örgütün ahlaki değerlerini benimseyerek, örgütün toplumsal normlara uygun davranışlarını teşvik etmeye ve desteklemeye istekli olabilirler. Özellikle normatif bağlılık, bireylerin örgüte olan içsel bağlılıklarının bir yönü olarak ahlaki boyutu vurgular (Alan ve Meyer, 1990).

Etzioni'nin örgütsel bağlılık sınıflandırmasında kişisel çıkarlara dayalı katılım, "hesaplanmış bağlılık" kavramıyla ilişkilidir. Hesaplanmış bağlılık, bireylerin örgüte olan

bağlılığının, kişisel fayda ve maliyet dengesine dayandığını ifade eder. Bu bağlılık türü, bireylerin örgütte kalmalarının, kişisel kazançlarını veya ödülleri artırma veya kayıplarını azaltma potansiyeline dayandığı bir hesaplama dayandır. Bireyler, örgütte kalmalarının, daha yüksek maaş, kariyer ilerlemesi veya diğer maddi avantajlar gibi kişisel çıkarlarını en iyi şekilde karşılayacak bir seçenek olduğunu düşünebilirler (Penley ve Gould 1988).

Yabancılaşma, örgütsel bağlılıkla ters orantılı olabilir. Yani, bir bireyin örgüte duyduğu bağlılık arttıkça, yabancılaşma hissi azalabilir ve tam tersi durumda da geçerlidir. Özellikle modern iş dünyasında, bireylerin işlerine duygusal olarak bağlanmalarını zorlaştıran faktörler, yabancılaşma duygusunu artırabilir. Bu nedenle, Etzioni'nin örgütsel bağlılık sınıflandırmasında yabancılaşma boyutu, örgüt içindeki bireylerin hissettiği bağlılığın zayıflığı veya yokluğu olarak düşünülebilir. Bu bağlamda, yabancılaşma, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etki yapabilir ve bireylerin örgütteki tutum ve davranışlarını etkileyebilir (Sulu vd., 2010).

2.4.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması (1986)

O'Reilly ve Chatman 1986 yılında yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığı 'kişinin örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlanma düzeyi' olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma çok boyutlu bir bakış açısı getirerek adaptasyon, özdeşleşme ve benimseme olmak üzere üç alt boyutu incelemişlerdir. Bu üç alt boyutun birbirinden bağımsız olduğunu savunan O'Reilly ve Chatman, özdeşleşmeyi, örgüt üyesi ile örgüt arasındaki psikolojik bağın temel yapı taşı olarak görürler. Yani, bu yaklaşıma göre, bireyler örgütleriyle güçlü bir bağ kurduklarında, kendilerini örgütün bir parçası olarak görürler ve örgütün değerlerini, amaçlarını ve kimliğini benimserler. Bu, bireylerin örgütlerine aidiyet hissetmeleri ve örgütlerinin başarısıyla kişisel başarılarını ilişkilendirmeleri anlamına gelir. Özdeşleşme, bireylerin örgütlerine duygusal olarak bağlanmalarını, örgüt kültürüne uyum sağlamalarını ve örgütlerinin değerlerini benimsemelerini teşvik eder. Bu nedenle, O'Reilly ve Chatman'a göre, özdeşleşme örgüt üyeleri ile örgüt arasındaki temel psikolojik bağı oluşturur. Bu bağ, bireylerin örgütlerine bağlılık duymalarını ve örgütlerinin başarısına katkıda bulunmalarını güçlendirir.

"Uyum taahhüdü", çıkar çatışmasına dayanan bir kavramdır ve örgüt üyelerinin örgüt aracılığıyla belirlenen ödülleri elde etmek için örgütle kurduğu psikolojik bağı ifade eder. Bu kavram, örgüt üyelerinin, örgütteki belirli avantajlara erişmek için örgütle bir bağ kurmalarını tanımlar. Örgüt üyeleri, örgüt tarafından sunulan ödüller, fırsatlar veya ayrıcalıklar gibi çeşitli avantajlara erişmek için örgüt ile bağlarını sürdürürler. Bu bağlar, örgüt üyelerinin, örgütün belirlediği hedeflere ulaşmak için iş birliği yapmalarını, örgüt kültürünü benimsemelerini ve örgütün başarısına katkıda bulunmalarını sağlar (Kağıtçıbaşı, 1999).

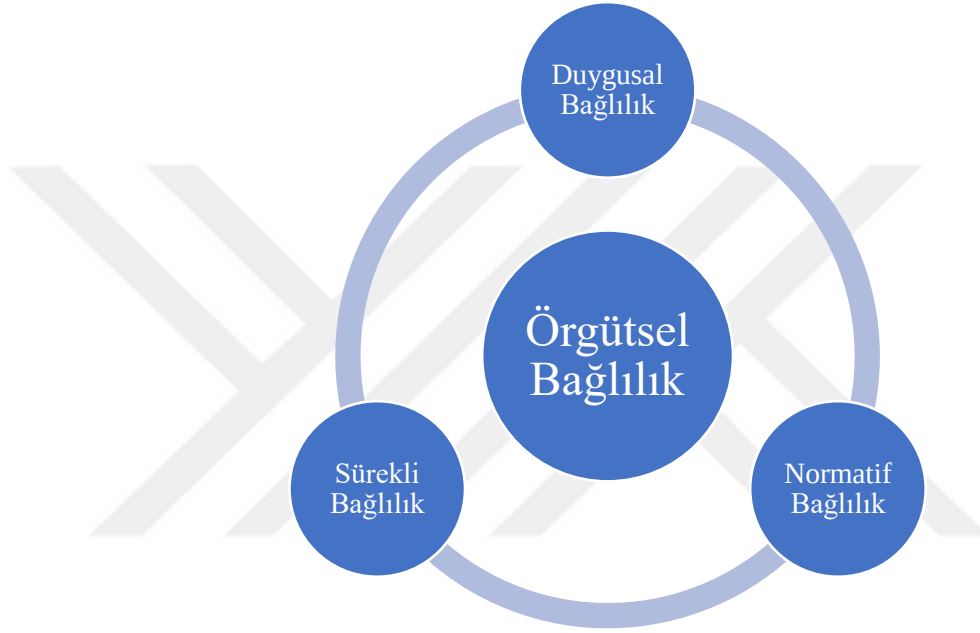
2.4.4. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Penley ve Gould'un örgütsel bağlılığı; ahlaki bağlılık, kişisel çıkar ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak sınıflandırdığı bir model önerisi bulunmaktadır. "Ahlaki bağlılık", bireyin duygusal bir bakış açısıyla örgüte hissettiği bağlılığı ifade eder ve çalışanların örgüte katılımını içselleştirmesini temsil eder. Bu tür bağlılık, çalışanların örgüte olan bağlılığının temelini oluşturur ve onların örgütüne olan güvenini, sadakatini ve işlerine olan bağlılıklarını yansıtabilir. Yani kişi üstlendiği görevlerden dolayı örgüte hesap vermekle yükümlüdür (Sürücü ve Maşlakçı, 2018). "Faydalanıcı sadakati", örgütün ve çalışanların çıkarlarının korunmasına dayanan bir kavramı ifade eder. Bu tür bağlılık hem çalışanın hem de örgütün karşılıklı olarak birbirlerinden fayda sağladıkları bir ilişkiye dayanır. Çalışanlar, örgütte kalmayı ve örgütün başarısı için çaba harcamayı, çünkü bu ilişkinin kendilerine belirli avantajlar sağladığına inanırlar. Öte yandan, örgüt de çalışanların sadakatini ve katkılarını koruyarak, uzun vadeli başarılarını ve hedeflerini sürdürmeyi amaçlar. Bu şekilde, faydalanıcı sadakati, örgüt ve çalışan arasındaki karşılıklı bağımlılığı ve ortak çıkarları vurgular (Mansur ve Tengilimoğlu, 2015). "Yabancılaştırıcı sadakat" kavramı, çalışanların iş yerindeki bağlılıklarının temelini oluşturan bir yaklaşımı ifade eder. Bu bağlamda, çalışanlar ödül ve cezanın iş başarısını etkilemediğine inanır ve bu durum onlarda bir tür çaresizlik duygusu yaratabilir. Çalışanlar, ödül ve cezanın iş başarısını etkilemeyeceğine inandıklarında, iş yerindeki katılımlarını ve çabalarını sürdürmekte zorlanabilirler. Bu durum, motivasyonlarını ve iş yerindeki performanslarını olumsuz yönde etkileyebilir. Ayrıca, iş yerindeki değerler ve beklentilerle uyumsuzluk hissi de gelişebilir. Sonuç olarak, yabancılaştırıcı sadakat,

Çalışanların iş yerindeki bağlılıklarını zayıflatabilir ve iş yerinde olumsuz bir ortamın oluşmasına katkıda bulunabilir (ökük, 2013).

2.5. Örgütsel Bağlılığın Bileşenleri

Meyer ve Allen'ın (1993) modeli örgütsel bağlılığı üç ayrı ancak birbiriyle ilişkili bileşenden oluşan bir çerçeve olarak sunar. Bu bileşenler duygusal bağlılık, sürekli bağlılık ve normatif bağlılık olarak adlandırılmaktadır.



şekil 1. Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşeni

şekil 1'deki modelde çalışan bağlılığı, bir örgütün çalışanla ilişkisini temsil eden ve çalışanın gelecekte şirkete karşı davranışını öngören zihinsel bir durum olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen 1991). Bu modeli oluştururken Mayer ve Allen'ın amacı davranışsal araştırmaya geçiş yapmak ve gelecekteki araştırmalar için temel oluşturmaktı (Tojari vd., 2013).

2.5.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, kişinin bir kuruluşla olan duygusal bağlantısını, katılımını ve bağlılığını ifade eder. Duygusal bağlılıkta üç temel faktör dikkate alınır; Örgütsel hedeflerle bütünleşme, Örgüt yararına çaba gösterme işteği ve Örgütte uzun süre çalışmayı isteme. İnsanlar duygusal olarak bir şirketle özdeşleşme, şirketin hedeflerine

ulaşmasına yardımcı olma ve kendilerini şirketin hedeflerine bağlama eğilimindedirler (Allen ve Meyer, 1990).

Çalışanlar, kişisel inançları işin inançlarıyla uyumlu olduğunda kuruluşla bağlantı kurabilir, bu da onların şirketin ilkelerini ve hedeflerini benimsemelerini kolaylaştırır. Yıpranma, devamsızlık, örgütsel davranış ve iş performansı ile ilgili olarak, duygusal bağlılık hali hazırda çok çeşitli olumlu sonuçlarla ilişkilendirilmiştir (Meyer ve Herscovitch, 2001).

Duygusal bağlılık, devamsızlığın azalması, işten ayrılmanın azalması, örgütsel davranışın iyileşmesi ve örgütsel performansın artması gibi olumlu sonuçlara yol açabilir. Ek olarak, duygusal bağlılık, devamsızlık oranının azalması, daha fazla üretkenlik, personel istikrarı ve sivil örgütsel davranış gibi olumlu işyeri davranışlarıyla bağlantılıdır (Jaros vd., 1993).

Kariyer deneyimi, organizasyonel özellikler ve kişisel özellikler gibi birkaç faktör duygusal bağlılığa yol açmaktadır. Yeteneklerine yüksek düzeyde güven duyan çalışanların duygusal bağlılığı da daha yüksek olur. Yüksek yeterliliğe sahip çalışanlar saygın işverenleri daha iyi seçebilirler, bu da onların duygusal bağlılık geliştirmelerine yardımcı olabilir (Meyer ve Allen, 1991).

2.5.2. Sürekli Bağlılık

Becker'in önerdiği teori, Meyer ve Allen (1990) tarafından önerilen ikinci örgütsel bağlılık kavramı olan süreklilik bağlılığının temelini oluşturur. Bu fikir, bir kişi bir şirkette uzun süre çalıştığında, zaman, emek çabası ve organizasyona özgü yeteneklere, vazgeçilmesi çok pahalı olan yatırımların tahakkuk etme eğiliminde olduğunu belirtmektedir. Çalışanlar genellikle yatırımlarını işletmeye ne kadar verdiklerini, organizasyonda kalarak ne kazanacaklarını ve ayrılırlarsa ne kaybedeceklerini göz önünde bulundurarak değerlendirirler. Sınırlı seçenekler ve alternatifler nedeniyle, başka bir meslekte bir pozisyon için mücadele etmek için uygun yeteneklere sahip olmadıklarına inanan çalışanların, firmaya sürekli bağlılık oluşturma ve sadakatlerini artırma olasılıkları daha yüksektir (Meyer ve Allen, 1990).

Çalışanların şirketten ayrılmanın maliyetli olacağına inandıklarında, kalmaya devam etme olasılıklarının daha yüksek olduğu kaydedildi. Yatırımlar ve alternatif meslekler sürekli bağlılığın öncüleridir. Yatırım, şirketten ayrılan çalışanların uğradığı mali kaybı

ifade eder. Yatırımlar işle bağlantılı veya ilgisiz olabilir. Üst düzey bir rolün ve bununla birlikte gelen avantajların kaybedilmesinin yanı sıra avantaj ve teşviklerin kaybedilmesi işle ilgili harcamalara örnektir.

Meyer ve Allen (1997) devam eden bağlılık ile başka yerde iş bulma olasılığı arasında bir bağlantı keşfettiler. Başka iş seçeneklerinin olduğuna inanan çalışanlar, mevcut işverenlerinde kalmaya o kadar kararlı olmayabilirler (Meyer ve Allen, 1997).

2.5.3. Normatif Bağlılık

Örgüt kültürünün üçüncü unsuru normatif bağlılıktır. Normatif bağlılığı inceleyen literatürün yalnızca küçük bir kısmı bulunmaktadır. Allen ve Meyer (1990) ile Randall ve Cote (1991), duygusal ve sürekli adanmışlık ile normatif bağlılık arasında ayırım yapmaya çalışmışlardır. Normatif bağlılık, çalışanın şirkete çalışan olarak kalma konusunda borçlu olduğunu gösterir. Normatif bağlılığı yüksek olan kişiler şirket için çalışmaya devam etmeleri gerektiğine inanırlar (Allen ve Meyer, 1990).

Bir çalışan tatmin olduğunda ve kendisine yatırım yapan şirkete borcunu ödemesi gerektiğinde normatif bağlılık ortaya çıkar. Çalışanlar, şirket onları eğitmek ve büyütmek için önemli miktarda para ve zaman harcadıysa, becerilerini firmaya sunmaya devam etmenin ahlaki bir görevi olduğuna inanıyor. Örneğin, eğer bir şirket, bir yandan işçilerinin eğitim masraflarını karşılarken, bir yandan da yeterliliklerini yükseltmek için daha fazla eğitim almaya çalışıyorsa, çalışanlar yardım etmeye devam ederek şirkete geri ödeme yapmaları gerektiğini hissederler.

Normatif bağlılık, duygusal ve sürekli bağlılıktan farklı bir bağlılık türüdür. Normatif bağlılık, kişinin örgüte olan bağlılığını etik ve sosyal sorumluluklar temelinde değerlendirirken, duygusal bağlılık kişinin örgüte duygusal bir bağ hissetmesini ifade eder ve devam bağlılığı ise kişinin örgütte kalmaya niyetini ve bu niyeti etkileyen faktörleri içerir. Ahlaki ve normatif bağlılığın karşılaştırılabilir olduğu keşfedilmiştir. Örgüte karşı sorumluluk veya yükümlülük duygusu normatif bağlılığı karakterize eder. Normatif bağlılık, çalışanların şirkette gösterdikleri zaman ve çaba taahhütlerinden bağımsız olduğundan, devam bağlılığından farklılık göstermektedir.

Örgütsel bağlılığın üç yönü birbirinden ayrı değildir. Bağlılığın üç niteliğinin her biri bir kişi tarafından geliştirilebilir veya birleştirilebilir. Diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılığın

üç yönü birbirinden ayrılmaz ve bir kişi tarafından geliştirilebilir veya birleştirilebilir niteliklerdir. Ancak temel amaç ve sonuçlarına göre bu örgütsel bağlılık anlayışları birbirinden farklıdır (Randall ve Cote, 1991).

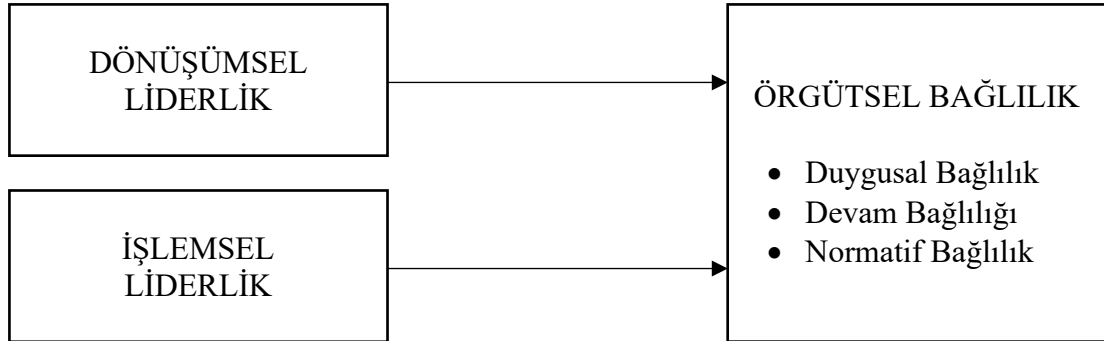


ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma yöntemine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmada, işlemsel ve dönüşümsel liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmak için nicel bir araştırma aracı olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama çalışmaları bir topluluğun bakış açıları ve niteliklerinin kapsamlı bir tanımını sağlamayı amaçlamaktadır (Büyüköztürk vd., 2018). Örneğin, bir anket veya gözlem yoluyla topluluğun belirli bir konudaki tutumları veya davranışları hakkında genel bir resim elde etmek için yapılabilir. Bununla birlikte, ilişkisel tarama modelleri, değişkenler arasındaki ilişkileri incelemeyi ve bu ilişkilerin doğasını belirlemeyi amaçlar. Yani, değişkenler arasındaki ilişkinin var olup olmadığını ve/veya bu ilişkinin gücünü ve yönünü belirlemek için kullanılır. Bu modeller, istatistiksel teknikler veya matematiksel yöntemler kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkileri analiz eder ve açıklar. Bu şekilde, araştırmacılar, belirli değişkenlerin nasıl birbirleriyle ilişkilendiğini ve birbirlerini nasıl etkilediğini anlayabilirler (Karasar, 2012). Araştırma kapsamında geliştirilen model Şekil 2’de yer almaktadır.



Şekil 2. Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında test edilecek hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H₁: Dönüşümsel liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1.1}: Dönüşümsel liderliğin duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1.2}: Dönüşümsel liderliğin devam bağlılığı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1.3}: Dönüşümsel liderliğin normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: İşlemsel liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2.1}: İşlemsel liderliğin duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2.2}: İşlemsel liderliğin devam bağlılığı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2.3}: İşlemsel liderliğin normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul'da hizmet sektörünün bir alt sektörü olan gümrük müşavirliğinde çalışan bireyler oluşturmaktadır. Mevcut en son verilere göre İstanbul'da hizmet sektöründe yaklaşık dört milyon kişi istihdam edilmektedir (BETAM, 2022). Araştırma katılımcıları gümrük bölgelerinden basit rastgele örnekleme tekniği kullanılarak seçilmiştir. Araştırma katılımcıları gümrük sahalarında basit tesadüfi örneklem seçimi yöntemiyle seçilmiştir. Basit tesadüfi örnekleme, bir popülasyondan rastgele örneklerin seçilmesini sağlar ve her bir bireyin seçilme olasılığının aynı olduğunu varsayar. Yani, her bir bireyin popülasyonda seçilme şansı eşittir ve herhangi bir bireyin seçilme olasılığı diğerinden farklı değildir. Bu yöntem, örneklemin popülasyonu temsil etmesini ve sonuçların genelleştirilebilir olmasını sağlar. Her bir bireyin seçilme olasılığının eşit olması, örneklemin popülasyonu gerçekten yansıttığından ve örneklemin çekildiği popülasyonun çeşitli alt gruplarını temsil ettiğinden emin olunmasına yardımcı olur. Bu nedenle, basit tesadüfi örnekleme, araştırmacıların popülasyon hakkında genellemeler yapmalarını ve sonuçlara güvenmelerini sağlayan güvenilir bir örnekleme yöntemidir (Büyüköztürk vd., 2008). Krejcie ve Morgan (1970) tarafından yapılan formülasyona göre dört milyon kişilik bir nüfusu 0,95 güven düzeyi ve 0,05 hata payı ile doğru bir şekilde temsil etmek için gereken minimum örneklem büyüklüğü 384 olarak

hesaplanmıştır. Araştırma kapsamında toplam 429 katılımcıya ulaşılmıştır. Bu çerçevede yeterli örneklem büyüklüğünün sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan anket formunda kişisel bilgi formu, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği yer almaktadır. Söz konusu veri toplama araçlarına ilişkin bilgiler devam eden alt başlıklarda sunulmuştur.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunda katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin toplam altı soru yer almaktadır. Kişisel bilgi formunda yer alan sorular araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

3.3.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Dönmez (2014) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek, toplamda 32 madde içermekte olup, dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik olmak üzere iki ana boyuttan oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik boyutu 26 maddeyi (3, 5, 6, 8-12, 15-32. maddeler), işlemci liderlik boyutu ise altı maddeyi (1, 2, 4, 7, 13, 14. maddeler) kapsamaktadır. Ölçek, 1'den (Kesinlikle Katılmıyorum) 5'e (Kesinlikle Katılıyorum) kadar derecelendirilmiş beşli likert tipi bir ölçek olarak düzenlenmiştir. Ölçeğin 16. maddesi ters kodlanmıştır. Boyutlardan elde edilen ortalama puanlar, çalışanların yöneticilerinin ilgili liderlik tarzını ne derece sergilediğini algılama düzeyini göstermektedir. Cronbach alpha güvenilirlik katsayıları dönüşümcü liderlik için 0,96, işlemci liderlik için ise 0,67 olarak rapor edilmiştir (Dönmez, 2014).

3.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Meyer ve arkadaşları (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Dağlı vd. (2018) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Toplam 18 maddeden oluşan ölçek, üç boyut içermektedir: duygusal bağlılık (1-6. maddeler), devam bağlılığı (7-12. maddeler) ve normatif bağlılık (13-18. maddeler). Ölçek, 1'den (Kesinlikle Katılmıyorum) 5'e (Kesinlikle Katılıyorum) kadar derecelendirilen beşli likert tipindedir. Ölçekte dört ters

kodlu madde bulunmaktadır (3, 4, 5, 13. maddeler). Ölçek ve boyutlardan alınan ortalama puanlar, katılımcının örgütsel bağlılık düzeyini göstermektedir. Cronbach alpha güvenilirlik katsayıları ölçek genelinde 0.884, duygusal bağlılık boyutunda 0.80, devam bağlılığı boyutunda 0.73 ve normatif bağlılık boyutunda 0.80 olarak bildirilmiştir (Dağlı vd., 2018).

3.4. Verilerin Toplanması

Veri toplama sürecinde öncelikle Nişantaşı Üniversitesi Etik Kurulu'ndan onay alınmıştır. Araştırma verileri Kasım-Aralık 2023 tarihlerinde anket yöntemiyle toplanmıştır. Tüm katılımcılara araştırmanın amacı açıklanmış ve araştırmanın gönüllülük esasına dayalı olarak yürütüldüğü vurgulanmıştır. Bunun yanında katılımcılara kimlik bilgilerinin istenmediği, elde edilen verilerin kesinlikle gizli tutulacağı ve yalnızca bilimsel amaçlarla analiz edileceği gibi konularda bilgi verilmiştir. Bu bilgilendirmelerin ardından tüm katılımcılar bilgilendirilmiş gönüllü katılım onayı vererek araştırmaya dahil olmuştur.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde SPSS programı kullanılmıştır. Araştırmada;

- Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik frekans ve ortalama gibi değerlerin belirlenmesinde tanımlayıcı istatistiksel analizler kullanılmıştır.
- Veri toplama araçlarının güvenilirlik düzeylerini belirlemek üzere Cronbach Alpha değerleri incelenmiştir.
- Verilerin normal dağılım gösterip göstermediklerini belirlemek üzere çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Verilerin normal dağılım gösterdiği görüldüğünden araştırmadaki analizlerde parametrik yöntemler tercih edilmiştir.
- Araştırma değişkenlerinin düzeylerinin belirlenmesinde tanımlayıcı istatistiksel analiz kullanılmıştır.
- Dönüşümcü ve işlemci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir.

- Dönüşümcü ve işlemci liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemek üzere çok değişkenli regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde analizler sonucunda ulaşılan bulgular yer almaktadır.

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya İstanbul’da gümrük sektöründe çalışan toplam 429 birey katılım göstermiştir. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	204	47,6
	Kadın	225	52,4
Size bağlı çalışan personel var mı?	Evet	51	11,9
	Hayır	378	88,1
Değişken		Ort.	ss
Yaş		31,31	7,73
Şu andaki lideriniz/yöneticinizle çalıştığınız süre		3,89	6,31
Toplam çalışma süreniz		4,43	6,62

Tablo 1’e göre, toplamda 429 katılımcının %47,6’sının erkek (%52,4’ünün kadın) olduğu belirlenmiştir, bu da 204 erkek ve 225 kadın katılımcıya denk gelmektedir. Katılımcıların %11,9’u kendisine bağlı çalışan personeli olduğunu ifade ederken, %88,1’i kendisine bağlı çalışan personeli olmadığını belirtmiştir. Ortalama yaşları 31,31 (standart sapma=7,73) olan katılımcıların, şu anda liderleri veya yöneticileri ile ortalama çalışma süreleri 3,89 yıl (standart sapma=6,31) iken, toplam çalışma süreleri ise ortalama olarak 4,43 yıl (standart sapma=6,62) olarak bulunmuştur.

4.2. Güvenilirlik Analizi

Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin güvenilirlik düzeylerini belirlemek üzere Cronbach Alpha değerleri incelenmiştir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Dönüşümsel Liderlik	26	,960
İşlemsel Liderlik	6	,715
Örgütsel Bağlılık	18	,892
Duygusal Bağlılık	6	,852
Devam Bağlılığı	6	,664
Normatif Bağlılık	6	,801

Cronbach alfa katsayısı, bir ölçme aracının içsel tutarlılığını saptamak için kullanılan istatistiksel bir değerdir. Bir değerlendirme aracının güvenilir oluşu, aynı kavramları ölçen maddelerin birbirleriyle tutarlı ve sabit olmasını ifade etmektedir. Bu durum, ölçme aracının tekrar edilebilir ve güvenilir sonuçlar üretme ihtimalini yükseltmektedir. Cronbach alfa değeri, ölçüm aracındaki bireysel maddeler ile genel skor arasındaki ilişkiyi yansıtmaktadır. Alfa değerinin yüksek olması, maddelerin uyumlu olduğunu ve dolayısıyla ölçüm aracının güvenilir olduğunu belirtmektedir. Bu değer 0 ile 1 arasında değişmekte ve 1'e ne kadar yakın olursa, iç tutarlılığın o kadar iyi olduğu anlaşılmaktadır. Cronbach alfa değeri genellikle aşağıdaki şekilde kategorize edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014):

- 0.00-0.20 aralığı çok düşük güvenilirlik,
- 0.21-0.40 aralığı düşük güvenilirlik,
- 0.41-0.60 aralığı orta seviye güvenilirlik,
- 0.61-0.80 aralığı yüksek seviye güvenilirlik,
- 0.81-1.00 aralığı çok yüksek seviye güvenilirlik olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 2'ye göre, dönüşümcü liderlik ölçeğinin yüksek ($\alpha=0,960$), işlemsel liderlik ölçeğinin ise orta ($\alpha=0,715$) düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin de yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğu tespit edilmiştir ($\alpha=0,892$). Örgütsel bağlılığın boyutlarına bakıldığında, duygusal bağlılık ($\alpha=0,852$) ve normatif bağlılık ($\alpha=0,801$) ölçeklerinin yüksek düzeyde, devam bağlılığı ($\alpha=0,664$) ölçeğinin ise orta

düzeyde güvenilir olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar, araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.3. Normal Dağılım Analizi

Araştırma kapsamında toplanan veri setinin normal dağılım sergileyip sergilemediğini tespit etmek için çarpıklık ve basıklık değerleri değerlendirilmiştir. Buna ilişkin analiz sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 4. Normal Dağılım Analizi Sonuçları

Değişken	Çarpıklık	Basıklık
Dönüşümsel Liderlik	-,540	-,182
İşlemsel Liderlik	,075	,096
Örgütsel Bağlılık	-,419	,120
Duygusal Bağlılık	-,701	,176
Devam Bağlılığı	-,071	,181
Normatif Bağlılık	-,112	-,466

Çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis), veri setlerinin normal dağılım özelliklerini değerlendirmek için sıkça başvuru alan istatistiksel terimlerdir. Çarpıklık, bir veri setinin dağılımının simetri düzeyini ifade etmektedir. Pozitif bir çarpıklık değeri, dağılımın sağa eğik olduğunu; negatif bir çarpıklık değeri ise sola eğik olduğunu belirtmektedir. Öte yandan, basıklık katsayısı veri dağılımının tepesinin keskinliğini veya düzlüğünü ölçmektedir. Pozitif bir basıklık değeri, normal dağılıma kıyasla daha keskin bir tepeye işaret ederken, negatif bir basıklık değeri daha yassı bir tepeli ifade etmektedir. Normal dağılım kriterlerini karşılamak için genellikle çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 aralığında olduğu varsayılmaktadır (Gülbüz ve Şahin, 2014). Tüm değişkenler için Tablo 3'te sunulan çarpıklık ve basıklık değerlerine dayanarak, bu değerler belirlenen sınırlamalar dahilinde kaldığından veri setinin normal bir dağılım izlediği sonucuna varılabilir. Koşullar göz önüne alındığında çalışmanın ilerleyen aşamalarında parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

4.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma değişkenlerinin düzeylerini belirlemek üzere gerçekleştirilen tanımlayıcı istatistiksel analiz sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 5. Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz Sonuçları

Değişken	Min.	Maks.	Ort.	ss
Dönüşümsel Liderlik	1,46	5,00	3,84	,80
İşlemsel Liderlik	1,00	4,67	2,54	,64
Örgütsel Bağlılık	1,17	4,94	3,42	,73
Duygusal Bağlılık	1,00	5,00	3,85	,87
Devam Bağlılığı	1,00	5,00	3,11	,75
Normatif Bağlılık	1,00	5,00	3,30	,91

Katılımcıların dönüşümsel liderlik, etkileşimsel liderlik ve örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek üzere kullanılan ölçekler beşli likert tipindedir. Beşli likert tipi ölçeklerden alınan puanlar $(n-1)/n=4/5=0,80$ birimlik gruplara ayrılarak sınıflandırılabilir. Bu doğrultuda söz konusu ölçeklerden alınan puanlar;

- 1,00-1,80 arasında ise çok düşük,
- 1,81-2,60 arasında ise düşük,
- 2,61-3,40 arasında ise orta,
- 3,41-4,20 arasında ise yüksek,
- 4,21-5,00 arasında ise çok yüksek seviyeye işaret etmektedir.

Bu bağlamda Tablo 4'e göre katılımcıların yöneticilerinden algıladıkları dönüşümsel liderliğin yüksek düzeyde ($\bar{x}=3,84$; $ss=0,820$), işlemsel liderliğin ise düşük düzeyde ($\bar{x}=2,54$; $ss=0,64$) olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan katılımcıların örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir ($\bar{x}=3,42$; $ss=0,73$). Örgütsel bağlılığın boyutları incelendiğinde ise katılımcıların duygusal bağlılıklarının yüksek ($\bar{x}=3,85$; $ss=0,87$) iken, devam bağlılığı ($\bar{x}=3,11$; $ss=0,75$) ve normatif bağlılık ($\bar{x}=3,30$; $ss=0,91$) düzeylerinin orta seviyede olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre, katılımcıların algıladığı dönüşümsel liderlik düzeyi yüksek, işlemsel liderlik düzeyi

düşük ve örgütsel bağlılık düzeyi ise genel olarak yüksek seviyededir. Ayrıca, örgütsel bağlılığın boyutları incelendiğinde duygusal bağlılık en yüksek, devam bağlılığı orta ve normatif bağlılık ise orta seviyededir. Katılımcıların algıladığı dönüşümsel liderlik düzeyinin yüksek olması, yöneticilerin vizyon sahibi olduklarını, takım üyelerini etkileyici bir şekilde yönlendirdiklerini ve onların potansiyellerini geliştirdiklerini gösterebilir. Bu durum, çalışanların örgüte karşı daha olumlu bir tutum geliştirmelerine ve duygusal bağlılıklarını artırmalarına katkıda bulunabilir. İşlemsel liderlik düzeyinin düşük olması, yöneticilerin daha çok işle ilgili detaylara odaklandıklarını ve daha az duygusal yaklaşımları olduğunu gösterebilir. Bu durum, çalışanların örgüte karşı duygusal olarak bağlılık hissetmelerini ve devam bağlılığını güçlendirmelerini zorlaştırabilir. Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyinin genel olarak yüksek olması, örgütlerinin amaçlarına, değerlerine ve kültürüne güçlü bir şekilde bağlı olduklarını gösterebilir. Ancak, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin orta seviyede olması, çalışanların örgüte karşı daha nötr bir tutum sergilediklerini ve belirli koşullar altında bağlılıklarının değişebileceğini gösterebilir.

4.5. Korelasyon Analizi

Dönüşümcü ve işlemci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 6. Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişken	Dönüşümsel Liderlik	İşlemsel Liderlik	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Dönüşümsel Liderlik	1					
İşlemsel Liderlik	-,136**	1				
Örgütsel Bağlılık	,484**	0,068*	1			
Duygusal Bağlılık	,470**	-0,038*	,837**	1		
Devam Bağlılığı	,263**	,201**	,816**	,466**	1	

Normatif Bağlılık	,489**	0,035*	,917**	,658**	,682**	1
-------------------	--------	--------	--------	--------	--------	---

*p<0,05; **p<0,01

Korelasyon analizi, iki farklı değişkenin arasındaki lineer bağlantıyı değerlendiren istatistiksel bir yöntemdir. Bu bağlantının şiddeti ve yönü, korelasyon katsayısı ile ifade edilmektedir. Pearson korelasyon katsayısı, -1 ile +1 arasında bir değer alabilir. Pozitif bir korelasyon, iki değişkenin doğru orantılı ilişkide olduğunu (birinin değeri artarken diğerrinin de artması); negatif bir korelasyon ise iki değişkenin ters orantısı ilişkide olduğunu (birinin değeri artarken diğerrinin azalması) göstermektedir. Korelasyon katsayısının 0'a yaklaşması ilişkinin gücünün azaldığını gösterken, bu katsayının -1 veya +1'e yakın olması ise ilişkinin gücünün arttığını belirtmektedir. Genellikle korelasyon katsayılarının:

- 0,00 ile 0,10 arası ise ihmal edilebilir ilişkiyi,
- 0,10 ile 0,39 arası ise zayıf ilişkiyi,
- 0,40 ile 0,69 arası ise orta şiddette ilişkiyi,
- 0,70 ile 0,89 arası ise güçlü ilişkiyi,
- 0,90 ile 1,00 arası ise çok güçlü ilişkiyi temsil ettiği belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Bu çerçevede Tablo 5 incelendiğinde, dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasında orta şiddette, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ($r=0,484$; $p<0,01$). Diğer taraftan, işlemsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasında ihmal edilebilir düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ($r=0,068$; $p<0,05$). Dönüşümsel Liderlik ve Örgütsel Bağlılık arasındaki orta şiddette pozitif ilişki, dönüşümsel liderliğin örgütsel bağlılığı artırmada etkili bir faktör olduğunu gösterir. Dönüşümsel liderler, vizyonerlik, ilham verme ve bireylerin potansiyellerini geliştirme gibi özelliklere sahiptirler. Bu liderlik tarzı, çalışanların örgüte karşı duygusal bağlılıklarını güçlendirebilir ve onları örgüte daha sadık hale getirebilir. Öte yandan, İşlemsel Liderlik ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ihmal edilebilir düzeydeki pozitif ilişki, işlemsel liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu gösterir. İşlemsel liderler, daha çok işle ilgili konulara odaklanırken, duygusal bağlılık ve örgütsel bağlılık oluşturmak için daha az çaba gösterebilirler. Bu nedenle, işlemsel liderlik tarzı, örgütsel bağlılığı

artırmada dönüşümsel liderlik kadar etkili olmayabilir. Bu bulgulara göre örgütlerin liderlik geliştirme programlarında dönüşümsel liderlik becerilerine daha fazla odaklanmalarını ve işlemsel liderlik davranışlarını dengelemeleri gerekmektedir. Dönüşümsel liderlik, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırabilirken, işlemsel liderlik ise işlerin düzgün ve etkin bir şekilde yürütülmesinde önemli bir rol oynayabilir.

Dönüşümsel liderlik ve işlemsel liderliğin örgütsel bağlılık boyutları ile ilişkileri incelendiğinde ise;

- Dönüşümsel liderliğin duygusal bağlılık ($r=0,470$; $p<0,01$) ve normatif bağlılık ($r=0,489$; $p<0,01$) ile orta düzeyde, devam bağlılığıyla ise düşük şiddette ($r=0,263$; $p<0,01$) ve pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Duygusal bağlılık alt boyutu ile ilgili bulgu; dönüşümsel liderlerin çalışanların duygusal bağlılıklarını güçlendirmede etkili olduklarını gösterir. Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte karşı derin duygusal bağlılık hissetmelerini ve örgütlerine bağlılıklarını artırmalarını ifade eder. Normatif bağlılık alt boyutu ile ilgili bulgu; dönüşümsel liderlerin, örgütün değerlerine ve kültürüne olan bağlılığı güçlendirmede etkili olduklarını gösterir. Normatif bağlılık, çalışanların örgütün değerlerine ve amaçlarına bağlılık göstermelerini ifade eder. Devam bağlılığı alt boyutu ile ilgili bulgu; dönüşümsel liderliğin, çalışanların örgütte kalmalarını sağlamada daha az etkili olduğunu gösterir. Devam bağlılık, çalışanların örgütte kalmaya devam etme istekliliklerini ifade eder.
- İşlemsel liderlik ile duygusal bağlılık arasında ihmal edilebilir düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ($r=-0,038$; $p<0,01$). Diğer taraftan işlemsel liderliğin devam bağlılığı ile düşük şiddette ($r=0,201$; $p<0,01$), normatif bağlılık ile ise ihmal edilebilir düzeyde ($r=0,035$; $p<0,05$) ve pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir. İşlemsel liderlik ile duygusal bağlılık alt boyutu arasında ihmal edilebilir düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu işlemsel liderliğin duygusal bağlılığı azaltabileceğini ve çalışanların örgüte duygusal olarak bağlı olma düzeyini düşürebileceğini gösterebilir. İşlemsel liderlerin daha çok işle ilgili konulara odaklanmaları ve duygusal bağlılık geliştirmeye yönelik çaba göstermemeleri bu ilişkiyi açıklayabilir. İşlemsel liderlik ile devam bağlılığı alt boyutu arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı

bir ilişki belirlenmiştir. Bu bulguya göre, işlemsel liderliğin çalışanların örgütte kalmalarını teşvik edebileceğini ve devam bağlılığını artırabileceğini ifade edilebilir. İşlemsel liderlerin iş süreçlerine odaklanmaları ve çalışanların işlerini sürdürmelerini sağlamaları bu ilişkiyi açıklayabilir. İşlemsel liderlik ile normatif bağlılık alt boyutu arasında ihmal edilebilir düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Bu bulgu, işlemsel liderliğin örgütün değerlerine ve kültürüne olan bağlılığı artırabileceğini gösterebilir. İşlemsel liderlerin kurumsal standartlara uyumu teşvik etmeleri ve örgütün değerlerini vurgulamaları bu ilişkiyi açıklayabilir. Sonuç olarak; bu bulgular, işlemsel liderliğin farklı örgütsel bağlılık alt boyutları üzerinde farklı etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Duygusal bağlılık düzeyindeki negatif ilişki, işlemsel liderliğin duygusal bağlılığı azaltıcı etkisini vurgularken, devam ve normatif bağlılık düzeylerindeki pozitif ilişkiler, işlemsel liderliğin bu iki boyutu güçlendirici etkisini yansıtabilir. Bu sonuçlar, örgütlerin liderlik tarzlarını ve liderlik geliştirme programlarını değerlendirirken, işlemsel liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki karmaşık etkilerini dikkate almalarını gerektirebilir.

4.6. Regresyon Analizi

Dönüşümsel liderlik ve işlemsel liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemek üzere aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

H₁: Dönüşümsel liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: İşlemsel liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırma hipotezlerinin testi kapsamında, dönüşümsel liderlik ve işlemsel liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemek üzere çok değişkenli regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır

Tablo 7. Dönüşümsel Liderlik ve İşlemsel Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisine Yönelik Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β	t	p	Tolerans	VIF
Dönüşümsel Liderlik	,502	11,873	,000	,982	1,019

İşlemsel Liderlik	,137	3,230	,001	,982	1,019
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık					
F=71,823; R ² =0,249; p=0,000					

Tablo 6 incelendiğinde dönüşümsel liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,502$; $p<0,01$). Dönüşümsel liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu bulgu, dönüşümsel liderlerin vizyon, ilham verme ve bireylerin potansiyellerini geliştirme gibi özelliklere sahip olduklarını ve bu liderlik tarzının çalışanların örgüte duygusal ve normatif bağlılıklarını artırdığını gösterir. Dönüşümsel liderler, örgütün amaçlarına ve değerlerine olan bağlılığı güçlendirerek çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırabilirler.

Benzer şekilde, işlemsel liderliğin de örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir ($\beta=0,137$; $p<0,01$). Bu bulgu, işlemsel liderlerin iş süreçlerine odaklanmaları ve etkin yönetim pratiğini benimsemeleri sayesinde çalışanların örgüte bağlılığını artırabildiklerini gösterir. İşlemsel liderler, örgütteki süreçlerin düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlayarak ve çalışanlara net beklentiler belirleyerek örgütsel bağlılığı artırabilirler.

Diğer taraftan, regresyon modelinin anlamlı olduğu ve örgütsel bağlılıktaki varyansın %24,9'unu açıkladığı görülmektedir. Regresyon modelinin anlamlı olması, dönüşümsel liderlik ve işlemsel liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin istatistiksel olarak güvenilir olduğunu gösterir. Ayrıca, modelin örgütsel bağlılıktaki varyansın yaklaşık %24,9'unu açıklaması, liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve bu faktörlerin birlikte çalışanların örgütsel bağlılıklarını açıklamada önemli bir rol oynadığını gösterir. Ayrıca, tolerans değerleri 0,1'den büyük olduğu ve VIF değerleri 10'dan küçük olduğundan, değişkenlerin çoklu bağlantı sorunu (multicollinearity) taşımadığı anlaşılmaktadır (Gülbüz ve Şahin, 2014). Bu sonuçlara göre H₁ ve H₂ hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırmanın alt hipotezleri ise dönüşümsel liderlik ve işlemsel liderliğin örgütsel bağlılık boyutlarına etkilerinin test edilmesine yöneliktir. Bu doğrultuda, dönüşümsel liderlik ve işlemsel liderliğin her bir örgütsel bağlılık boyutuna etkilerini incelemek üzere sırasıyla

çok değişkenli regresyon analizleri gerçekleştirilmiş ve bu analizlerde ulaşılan bulgular birleştirilerek Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 8. Dönüşümsel Liderlik ve İşlemsel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Etkilerine Yönelik Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler		
	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Dönüşümsel Liderlik	,473**	,296**	,503**
İşlemsel Liderlik	,026	,241**	,103*
Model	F=60,618	F=30,782	F=70,936
	R ² =0,218	R ² =0,122	R ² =0,246
	p=0,000	p=0,000	p=0,000

*p<0,05; **p<0,01

Duygusal bağlılığa yönelik sonuçlar incelendiğinde, dönüşümsel liderliğin duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,473$; $p<0,01$). Bu bulgu, dönüşümsel liderlerin çalışanların duygusal bağlılığını güçlendirmede etkili olduklarını göstermektedir. Diğer taraftan, işlemsel liderliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Bu sonuç, işlemsel liderliğin duygusal bağlılığı artırmak konusunda etkisiz olduğunu göstermektedir. İşlemsel liderlerin daha çok iş süreçlerine odaklanmaları ve duygusal bağlılığı güçlendirmeye yönelik çaba göstermemeleri bu bulgunun açıklaması olabilir. Öte yandan, regresyon modelinin anlamlı olduğu ve duygusal bağlılıktaki varyansın %21,8’ini açıkladığı görülmektedir. Bu durum, dönüşümsel liderlik ve işlemsel liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkilerinin istatistiksel olarak güvenilir olduğunu ve bu faktörlerin birlikte çalışanların duygusal bağlılıklarını açıklamada önemli bir rol oynadığını gösterir. Bu bulgular, liderlik tarzlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini anlamak ve liderlik geliştirme stratejilerini belirlemek açısından önemli bir adım sağlar. Bu sonuçlara göre H_{1.1} hipotezi kabul edilirken, H_{2.1} hipotezi reddedilmiştir.

Devam bağlılığına yönelik sonuçlar incelendiğinde, dönüşümsel liderliğin devam bağlılığı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,296$; $p<0,01$). Dönüşümsel liderler genellikle vizyoner, ilham verici ve bireylerin

potansiyellerini ortaya çıkaran liderlik özelliklerine sahiptirler. Bu liderlik tarzı, çalışanların örgütün değerlerine, hedeflerine ve kültürüne daha derin bir bağlılık geliştirmelerini sağlar. Ayrıca, dönüşümsel liderler genellikle çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimine destek olur ve onlara ilham verici bir vizyon sunarlar. Benzer şekilde, işlemsel liderliğin devam bağlılığı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir ($\beta=0,241$; $p<0,01$). Bu liderlik tarzı, çalışanların işlerini etkili bir şekilde sürdürmelerini sağlayarak onların iş tatminini artırabilir. Tatmin edici bir iş deneyimi yaşayan çalışanlar, örgütte kalmaya devam etme istekliliğini artırabilirler. Sonuç olarak, işlemsel liderlerin iş süreçlerine odaklanmaları ve çalışanların işlerini sürdürmelerini sağlamaları, örgütte çalışanların bağlılığını güçlendirerek işgücü devir oranlarını azaltabilir ve performansı artırabilir. Diğer taraftan, regresyon modelinin anlamlı olduğu ve devam bağlılığındaki varyansın %12,2'sini açıkladığı görülmektedir. Regresyon modelinin devam bağlılığındaki varyansın %12,2'sini açıklaması, dönüşümsel liderlik ve işlemsel liderliğin birlikte değerlendirildiğinde bu faktörlerin devam bağlılığını açıklamada ne kadar önemli olduğunu gösterir. Bu da demektir ki, sadece dönüşümsel liderlik veya işlemsel liderlik değil, her ikisinin bir arada değerlendirilmesi, çalışanların örgütte kalma istekliliğini anlamada daha kapsamlı bir bakış açısı sağlar. Bu sonuçlara göre H1.2 ve H2.2 hipotezleri kabul edilmiştir.

Normatif bağlılığa yönelik sonuçlar incelendiğinde, dönüşümsel liderliğin normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,503$; $p<0,01$). Dönüşümsel liderlerin örgütsel değerlere ve normlara olan bağlılığı artırmada etkili olduğu bulgusu, bu liderlik tarzının örgüt kültürü ve değerlerini güçlendirmedeki önemini vurgular. Bu liderler, çalışanların örgütsel kimliklerini güçlendirmek ve örgütün misyonuna bağlılık duygusunu artırmak için kritik bir rol oynarlar. Benzer şekilde, işlemsel liderliğin normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir ($\beta=0,103$; $p<0,05$). İşlemsel liderler genellikle belirlenen kurallar ve standartlara uyumun önemini vurgularlar. Onların liderlik tarzı, çalışanları işlerini belirlenen prosedürlere ve kurallara göre yapmaya teşvik eder. Bu liderler, işin doğru şekilde yapılması için gerekli talimatları ve rehberliği sağlarlar. İşlemsel liderlerin, örgütün belirlediği kurallara ve standartlara uyumu teşvik etmelerinin ve çalışanların bu normlara bağlılığını artırmalarının, normatif bağlılık düzeyini artırabileceği düşünülmektedir. Bu liderlik tarzı, örgüt kültürünü güçlendirmede ve çalışanların

örgütsel kimliklerini güçlendirmede önemli bir rol oynayabilir. Diğer taraftan, regresyon modelinin anlamlı olduğu ve normatif bağlılıktaki varyansın %24,6'sını açıkladığı görülmektedir. Regresyon modelinin normatif bağlılıktaki varyansın %24,6'sını açıklaması, dönüşümsel liderlik ve işlemsel liderliğin birlikte normatif bağlılık üzerindeki etkilerinin ne kadar önemli olduğunu gösterir. Bu, örgüt içindeki liderlik uygulamalarının, çalışanların örgüt normlarına uyum sağlama ve bu normlara olan bağlılıklarını artırma sürecinde önemli bir rol oynadığını vurgular. Bu sonuçlara göre H1.3 ve H2.3 hipotezleri kabul edilmiştir.



SONUÇ

Bu çalışmada, dönüşümcü ve işlemsel liderliğin örgütsel bağlılık ile ilişkisini incelemek amaçlanmıştır. Araştırma, ilişkisel tarama modeli kullanılarak yürütülmüştür. İstanbul'da hizmet sektörünün bir alt dalı olan gümrük müşavirliklerinde çalışan bireyler arasından gümrük sahaları ve şirketleri içinden basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 429 katılımcıdan oluşan bir örneklem kullanılmıştır. Araştırma verileri, kişisel bilgi formu, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ni içeren bir anket aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmada toplanan veri seti SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Çalışmanın çok değişkenli regresyon analizleri, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde önemli ve faydalı bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkardı. Araştırmanın daha kapsamlı analizleri, dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık dahil olmak üzere örgütsel bağlılığın tüm boyutları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkardı. Bulgular, yöneticilerin daha yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik stili algıladıkça, çalışanlar arasında örgütsel bağlılık düzeylerinde de buna karşılık gelen bir artış olduğunu göstermektedir.

Literatürdeki çok sayıda çalışma, dönüşümsel liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkisini tutarlı bir şekilde ortaya koymuştur (Acar, 2013; Altıntaş, 2020; Bağdoğan ve Sarpbalkan, 2017; Baloch vd., 2017; Buluç, 2019; Chiang ve Wang, 2012; Cho vd., 2019; Çakınberk ve Demirel, 2010; Çekmecelioğlu, 2014; Doğramacı, 2019; Eryeşil ve İraz, 2017; Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012; Şengöz, 2019). Netice itibarıyla çalışmanın bu bulgusu literatürdeki diğer bulgularla benzeşmektedir.

İşlemsel liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespiti, liderlik literatüründeki önemli bir bulgudur. İşlemsel liderlik, görev odaklı ve işlerin düzenli ve verimli bir şekilde yürütülmesine odaklanır. Bu liderlik tarzı, net hedefler belirleme, görev dağıtımı ve performansı izleme gibi yöntemlerle çalışanların motivasyonunu ve iş performansını artırmayı amaçlar. Bu nedenle, işlemsel liderlerin, çalışanların işlerini etkili bir şekilde yapmalarını sağlamak için organizasyonel yapının ve süreçlerin düzenlenmesine önem vermesi beklenir. Bu düzenli ve yapılandırılmış yaklaşım, çalışanların güvenini artırabilir ve onların örgütlerine olan bağlılıklarını destekleyebilir. Dolayısıyla, işlemsel liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkisi, çalışanların işlerine olan güvenlerini ve bağlılıklarını artırarak, organizasyonun istikrarını

ve etkinliğini destekleyebilir. Bu bulgu, yöneticilerin algılanan işlemsel liderlik tarzının seviyesindeki artışın, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde de artışa neden olduğunu göstermektedir. İşlemsel liderlik, belirli işleri etkili bir şekilde yönetmeye odaklanır ve bu liderlik tarzı genellikle net hedefler belirleme, görev dağıtımı ve performansı izleme gibi yönetsel görevlere odaklanır. Bu yaklaşım, çalışanlara işlerini yapmak için gerekli rehberliği ve destek sağlar, ayrıca organizasyonun işleyişini ve verimliliğini artırmaya yöneliktir. Araştırmanın daha kapsamlı analizlerinde, işlemsel liderliğin devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu, ancak duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulgusu elde edilmiştir.

Literatür incelendiğinde bu bulguyla paralel olarak işlemsel liderliğin örgütsel bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile pozitif ilişkisinin olduğu (Doğramacı, 2019; Eryeşil ve İraz, 2017; Şengöz, 2019), duygusal bağlılık ile ise anlamlı ilişkisinin bulunmadığı (Acar, 2013; Chiang ve Wang, 2012; Cho vd., 2019) sonuçlarını ortaya koyan çalışmalar vardır. Öte yandan, bu araştırmanın bulgularının aksine, önceki araştırmalar işlemsel liderliğin devam bağlılığı (Çakınberk ve Demirel, 2010) ve normatif bağlılık (Chiang ve Wang, 2012) ile ilişkili olmayabileceğini göstermektedir. Ancak duygusal bağlılıkla pozitif yönde ilişkilidir (Çekmecelioğlu, 2014). Sonuçlardaki farklılıkların bireysel araştırma çalışmalarında coğrafi konum, zaman dilimi, katılımcı sayısı, kullanılan ölçüm araçları gibi faktörlerden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Dönüşümcü liderliğin, çalışanların organizasyona bağlılığını birçok yönden olumlu yönde arttırdığı için her liderin dönüşümcü lider olmaya yönelik davranışları, bulundukları organizasyon için yararlı olacaktır. Bu liderlik tarzı soyut kavramlardan oluştuğu için, karizmatik olmak ve çalışanlara ilham verebilmek gibi özellikler, her yönetici pozisyonuna sahip olan kişiler tarafından taklit edilemeyecek bir özellik olabilir. Öte yandan İşlemsel liderliğe bakıldığında, bu liderlik türünün organizasyona olan bağlılığı pozitif etkilediği ve somut kavramlara dayandığı bilindiğinden dolayı yöneticilere ve yönetici adaylarına daha uygun olduğu söylenebilir. İşlemsel ve dönüşümsel liderlik arasındaki farklara bakarken sadece yöneticilerin öz yapılanma örüntülerine ve temel isteklerine bakmak doğru olmaz. Hizmet sektöründe ve özellikle gümrük sektörü altında çalışanların yaptıkları işlere göre personel değişim oranı farklılık gösterebilir. Basit veya yüksek personel değişimi olan iş pozisyonlarında işlemsel liderliğin yeterli olacağı ön görülürken, çalışanların yüksek niteliğe sahip olması gereken

pozisyonlarda yüksek organizasyona bağlılık oluşturma adına bu pozisyondaki liderlerin dönüşümsel liderliğe odaklanması gerektiği ön görülür. Araştırmada sonuçlarının işlemsel ve dönüşümsel liderlik yaklaşımlarının her ikisinin de örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyması, liderlik teorileri ve uygulamaları açısından değerli bilgiler sağlamaktadır. Özellikle, dönüşümsel liderliğin örgütsel bağlılığın her boyutunu olumlu yönde etkilediğinin belirlenmesi, bu liderlik tarzının çalışanların kuruma bağlılığını artırmada kritik bir rol oynayabileceğini göstermektedir. İşlemsel liderliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığının görülmesi ise, çalışanların kuruma duygusal olarak bağlanmalarını desteklemek için işlemsel yaklaşımların ötesine geçilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bu bulguların, yöneticiler ve insan kaynakları uzmanları için çalışan bağlılığını artırmak ve liderlik gelişim programlarının kapsamını belirlemede ipuçları sunması açısından önem arz ettiği değerlendirilmektedir.

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak uygulayıcılara yönelik öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- İşlemsel liderlik unsurlarının da devam ve normatif bağlılık üzerindeki etkileri göz önünde bulundurularak, performans yönetimi ve ödül sistemlerinin daha etkin kullanılması sağlanabilir. Ancak, bu sistemlerin çalışanların duygusal ihtiyaçlarını da karşılayacak şekilde dengelenmesi önemlidir. Bu dengeyi sağlamak amacıyla, iş yerinde mentorluk programları, kariyer gelişim fırsatları ve çalışanların kişisel değerlerini işlerine yansıtabilecekleri ortamların oluşturulması gibi uygulamalar hayata geçirilebilir.
- Örgüt içinde işlemsel ve dönüşümsel liderlik becerilerini geliştirmeye odaklanan eğitim programları düzenlenebilir. Bu programlar, liderlerin işlemsel liderlik yeteneklerini, görev odaklı yönetim becerilerini ve dönüşümsel liderlik özelliklerini nasıl geliştirebileceklerini öğretmeyi amaçlamalıdır.
- Örgüt içinde çeşitli liderlik stillerinin uygun olduğu durumları belirleyin ve işlemsel liderlik ve dönüşümsel liderlik yaklaşımlarını gerektiği gibi uygulamaya koyun. Bazı durumlarda görev odaklı bir yaklaşım gerekebilirken, diğer durumlarda ise vizyoner bir liderlik tarzı daha etkili olabilir.
- İnsan kaynakları departmanlarının gümrükte hangi iş türlerinin yüksek deneyim gerektirdiğini tespit edilmesi ve bu iş türlerine göre takım liderlerinin dönüşümsel

liderlik üzerine eğitilmesi. Diğer iş türleri için işlemsel liderlere yardımcı olacak ödüllendirme, cezalandırma ve organizasyon yapısının oluşturulması.

- Örgüt içinde çalışanların katılımının teşvik edilmesi ve onların fikirlerine değer verilmesi önemlidir. Çalışanların liderlik süreçlerine katılması ve karar alma süreçlerine dahil edilmesi, örgütsel bağlılığı artırabilir ve liderlik etkisini güçlendirebilir.

Bu araştırmanın sınırlılıkları göz önünde bulundurularak, gelecek araştırmalar için bazı öneriler sunulabilir;

- İlk olarak, çalışmanın yalnızca İstanbul'daki gümrük sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş olması, bulguların diğer bölgelerde ve diğer hizmet sektörü çalışanları için genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Bu nedenle, liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin daha geniş bir perspektiften değerlendirilmesine katkı sağlamak üzere farklı coğrafyalarda ve sektörlerde benzer araştırmalar yapılması önerilmektedir.
- İkinci bir sınırlılık olarak, anket yönteminin kullanılması sosyal istenirlik yanlılığına yol açmış olabilir. Bu nedenle gelecekteki araştırmalarda, sosyal istenirlik yanlılığını azaltmak için derinlemesine mülakatlar veya gözlem gibi nitel veri toplama yöntemleri kullanılması önerilmektedir.
- Üçüncü olarak, bu araştırmanın kesitsel bir tasarıma sahip olması, liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki nedensellik ilişkilerini belirlemeyi kısıtlamaktadır. Gelecek çalışmalarda uzunlamasına tasarımlar kullanarak liderlik stillerinin zaman içinde örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemek ve nedensel ilişkileri daha iyi anlamak mümkün olabilir.

KAYNAKLAR

- Acar, A. Z. (2013). Farklı örgüt kültürü tipleri ve liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Lojistik işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 5-31.
- Adekola B., (2012). The impact of organizational commitment on job satisfaction. A study of employees at Nigerian University, *International Journal for Human Resource*, 2(2), 1-17.
- Akar, A. (2010). *Transformational and transactional leadership characteristics of intercollegiate athletes and non- athletes*. Yüksek lisans tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akyurt, N., Alparslan, A. M. ve Oktar, Ö. F. (2016). Sağlık çalışanlarında liderlik tarzları- iş tatmini-örgütsel bağlılık modeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(13), 50-61.
- Al-Fahdawi, F. K. and Al-Qatawneh, N. A. (2004). The effects of organizational justice on organizational loyalty: a field study of the central departments in the southern governorates of jordan. *The Arab Journal of Administration, The Arab Organization for Administrative Development, Amman*, 24(2), 1-52.
- Allen N ve Meyer J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational Psychology* 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: evidence of career stage effects? *Journal of business research*, 26(1), 49-61.
- Alqatawenh, A. S. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management. *Verslas: teorija ir praktika*, 19(3), 17-24.
- Altan, İ. (2015). *Özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde çalışan eğitim personelinde iş doyumunun genel ruh sağlığı düzeyine etkisinin branş çerçevesinde karşılaştırması*. Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altıntaş, D. (2020). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: İletişim sektöründe bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Altınbaş Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Altınöz, M., Serdar, Ç. Ö. P. ve Siğindi, T. (2011). Algılanan örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ilişkisi: Ankara'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 285-316.
- Arikan, C. L. (2020). An overview on leadership styles for organizations. *Romanian Economic and Business Review*, 15(3), 45-54.
- Arimie, J. C. ve Oronsaye, A. O. (2020). Assessing employee relations and organizational performance: a literature review. *International Journal of Applied Research in Business and Management*, 1(1), 1-17.
- Aven, F. F., Parker, B. ve McEvoy, G. M. (1993). Gender and attitudinal commitment to organizations: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 26(1), 63-73.

- Bağdoğan, S. Y. ve Sarpbalkan, D. (2017). Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen bir faktör olarak dönüşümcü liderlik algısı. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 335-352.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık: kavram, kuram, sebep ve sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Baker, N. (2022). Liderliğin evrimi ve başlıca liderlik tarzları. *Florya Chronicles of Political Economy*, 8(1), 29-46.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık (2. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Baloch, Q. B., Ali, N. ve Zaman, G. (2014). Measuring employees commitment as outcome of transformational and transactional leadership styles: An empirical study. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 3(2), 208-214.
- Bar-On, R. (1997). *The emotional quotient inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Barsh, J., Capozzi, M. M. ve Davidson, J. (2008). *Leadership and innovation*. Erişim Adresi: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/leadership-and-innovation>. Erişim Tarihi: 04.08.2024
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. ve Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (2004). *The multifactor leadership questionnaire (Form 5X)*. Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Benkhoff, B. (1997). Disentangling organizational commitment: the dangers of the ocq for research and policy. *Personnel Review*, 26(1/2), 114-131.
- BETAM (2022). *İstanbul işgücü piyasası: yapısal özellikler ve sorunlar*. Erişim Adresi: <https://betam.bahcesehir.edu.tr/wp-content/uploads/2022/03/IstanbulIsgucuPiyasasiYapisalOzelliklerveSorunlar.pdf>. Erişim Tarihi: 04.08.2024
- Bilgiç, H. F. (2017). Örgütsel bağlılık-iş tatmini ilişkisi. *Akademik İzdüşüm Dergisi*, 2(3), 35-49.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemleri (25. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Caldwell, B. ve Spinks, M. (1992). *Leading the self-managing school*. London: The Falmer Press.

- Casimir, K. C., Izueke, E. M. ve Nzekwe, I. F. (2014). Public sector and corruption in Nigeria: An ethical and institutional framework of analysis. *Open Journal of Philosophy*, 4(3), 216-224.
- Chiang, C. F. ve Wang, Y. Y. (2012). The effects of transactional and transformational leadership on organizational commitment in hotels: The mediating effect of trust. *Journal of Hotel and Business Management*, 1(1), 1-11.
- Cho, Y., Shin, M., Billing, T. K. ve Bhagat, R. S. (2019). Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: A closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business & Management*, 18(3), 187-210.
- Chukwusa, J. (2018). *Autocratic leadership style: obstacle to success in academic libraries*. Erişim Adresi: <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/2019/> Erişim Tarihi: 04.08.2024
- Çakınberk, A. ve Demirel, E. T. (2010). Örgütsel bağılılığın belirleyicisi olarak liderlik: Sağlık alışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 103-119.
- ekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağılılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 21-34.
- Çökük, S. (2013). Örgütsel adaletin örgütsel bağılılığa etkisi: Konya ilindeki özel eğitim kurumlarında bir araştırma. Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağılılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Dağlı, A., Elçek, Z. ve Han, B. (2018). Örgütsel bağılılık ölçeğinin türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik alışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1788-1800.
- Dawson T. (1993). *Principle and practice of modern management*. Sevenoaks: Tudor Business Publishing.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağılılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 179-194.
- Demirtaş, H. (2010). Dershane öğretmenlerinde örgütsel bağılılık ve iş doyumunu. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 177-206.
- Dhar, U. ve Mishra, P. (2001). Leadership effectiveness: a study of constituent factors. *Journal of Management Research*, 1(4), 254-266.
- Dinibutun, S. R. (2020). Leadership: A comprehensive review of literature, research and theoretical framework. *Journal of Economics and Business*, 3(1), 44-64.
- Doğramacı, M. (2019). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel bağılılığa etkisi: Konya sanayi örneği*. Yüksek lisans tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Dönmez, S. (2014). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerini ölçen likert-tipi ölçek geliştirilmesi*. Yüksek lisans tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dubinsky, Alan J., Francis J. Yammarino, Marvin A. Jolson, and William D. Spangler (1995). Transformational leadership: an initial investigation in sales management. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 15(2), 17-31.
- Eryeşil, K. ve İraz, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 129-139.
- Garg, P. ve Rastogi, R. (2009). Effect of psychological well-being on the organizational commitment of employees. *The Icfai University Journal of Organizational Behavior*, 8(2), 42-51.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik. *Uluslararası liderlik çalışmaları dergisi: kuram ve uygulama*, 3(2), 19-34.
- Goethals, G. R., Sorenson, G. J. ve Burns, J. M. (2004). *Encyclopedia of leadership*. London: Sage Publications.
- Gotsis, G. ve Grimani, K. (2016). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*, 35(8), 985-1010.
- Güçlü, N. (2001). Stres yönetimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 91-109.
- Güllüoğlu, Ö. (2011). *Örgütsel iletişim: İletişim doyum ve kurumsal bağlılık*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Güney, S. (2017). *Örgütsel Davranış (4. Baskı)*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hartog, D. N. D., Muijen, J. J. V. ve Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: an analyses of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.
- Hater, J. J. ve Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied psychology*, 73(4), 695-702.
- Hemedoğlu, E. ve Evliyaoğlu, F. (2012). Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 58-77.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S. ve Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-357.
- Hilton, S. K., Arkorful, H. ve Martins, A. (2021). Democratic leadership and organizational performance: the moderating effect of contingent

- reward. *Management Research Review*, 44(7), 1042-1058.
- Hitt, M. A., Black, S. ve Porter, L. W. (2012). *Management* (3rd ed). London: Pearson Education Limited.
- Hogg, B. (2015). Ten characteristics of transformational leaders. Erişim Adresi: [Http://Www.Billhogg.Ca/2015/11/10-Characteristics-Of-Transformational-Leaders/](http://www.Billhogg.Ca/2015/11/10-Characteristics-Of-Transformational-Leaders/) Erişim Tarihi: 04.08.2024
- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.
- Huang, Y. T., Liu, H. ve Huang, L. (2021). How transformational and contingent reward leaderships influence university faculty's organizational commitment: The mediating effect of psychological empowerment. *Studies in higher education*, 46(11), 2473-2490.
- Humairah. (2006). Seven principles of transformational leadership. Erişim Adresi: [Https://Theleadership.Wordpress.Com/2006/07/27/Synergy/](https://Theleadership.Wordpress.Com/2006/07/27/Synergy/) Erişim Tarihi: 04.08.2024
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Jaros, S., Jermier, J., Koehler, J. ve Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.
- Judge, T. A. ve Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). *Yeni İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Yayınları.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 33(4), 499-517.
- Karaca, H. (2010). *The effects of transformational leadership on employees' perceived leadership effectiveness in public organizations federal emergency management agency case*. Yayınlanmamış doktora tezi, University Of Central Florida, College of Health and Public Affairs, Florida.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 144-162.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi* (24. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kart, M. E. (2015). *Örgütsel sinizm* (2. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Keleş Çelik, N. H. (2006). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretimi ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma*. Doktora Tezi, Selçuk

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Keller, R. T. (1995). Transformational leaders make a difference. *Research Technology Management*, 38(3), 41-44.
- Khan, I., Khan, F., Khan, H., Nawaz, A. ve Yar, N. B. (2013). Determining the demographic impacts on the organizational commitment of academicians in the heirs of dcs like pakistan. *European Journal of Sustainable Development*, 2(4), 117-130.
- Kılıç, S. (2012). Örnek büyüklüğü, güç kavramları ve örnek büyüklüğü hesaplaması. *Journal of Mood Disorders*, 2(3), 140-142.
- Kirby, P. C., Paradise, L. V. ve King, M. I. (1992). Extraordinary leaders in education: understanding transformational leadership. *The Journal of Educational Research*, 85(5), 303-311.
- Korkmaz, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel iklim ve örgüt sağlığının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 1(1), 117-139.
- Krejcie, R. V. ve Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Krishna, V. (2008). *Exploring organizational commitment from an organizational perspective: Organizational learning as a determinant of affective commitment in Indian software firms*. Doktora tezi, The George Washington University, Computing Facility School of Eng. & Applied Science, Washington.
- Krishna, V. ve Marquardt, M. J. (2007). *A Framework for the Development of Organizational Commitment Using Action Learning*. Erişim Adresi: <https://eric.ed.gov/?id=ed504566> Erişim Tarihi: 04.08.2024
- Kurtulmuş, M., Kinay, İ. ve Gündas, A. (2012). İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının yönetici kaynaklı sorunlara göre incelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(7), 365-374.
- Lee, J. ve Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: The mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 661-685.
- Levine, M. D., Wagner, V. M., Riedinger, C. J., Khadraoui, W., Haight, P. J., Morton, M., Barrington, A. D., Calo, C. A., Castaneda, A. V., Lightfoot, M., Chalif, J., Gonzalez A. ve Cohn, D. E. (2024). Learning to lead: The evolution of a pilot leadership curriculum for gynecologic oncology fellows at the Ohio State University. *Gynecologic Oncology Reports*, 52, 101327.
- Lindgreen, A., Irwin, A., Poulfelt, F. ve Thomsen, T. U. (2021). *How to lead academic departments successfully*. Gloucestershire: Edward Elgar Publishing.
- Mansaray, H. E. (2019). The role of leadership style in organisational change management: a literature review. *Journal of Human Resource Management*, 7(1), 18-31.
- Mansur, F. ve Tengilimoğlu, D. (2015). İşletmelerde uygulanan mobbingin (psikolojik şiddet) örgütsel bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi* 3, 69-84.
- McCarthy, D. J., Puffer, S. M., May, R. C., Ledgerwood, D. E. ve Stewart Jr, W. H.

- (2008). Overcoming resistance to change in russian organizations:: the legacy of transactional leadership. *Organizational Dynamics*, 37(3), 221-235.
- McGuire, D. ve Hutchings, K. (2007). Portrait of a transformational leader: the legacy of Dr Martin Luther King Jr. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(2), 154-166.
- Mete, Y. A. (2022). Dönüşümsel liderlik bağlamında mustafa necati bey. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(1), 16-24.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. London: Sage publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resources Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Srinivas, E., Lal, J. ve Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 185-211.
- Mohammad, I., Chowdhury, S. R. ve Sanju, N. L. (2017). Leadership styles followed in banking industry of Bangladesh: a case study on some selected banks and financial institutions. *American Journal of Theoretical and Applied Business*, 3(3), 36-42.
- Morreale, S. P., Osborn, M. M. ve Pearson, J. C. (2000). Why communication is important: A rationale for the centrality of the study of communication. *Journal of the Association for Communication Administration*, 29(1), 1-25.
- Mukulu, E., Sakwa, M. ve Matata, K. (2014). Job-related factors and their influence on organizational commitment of part-time academic staff in institutions of higher education in Nairobi and Mombasa cities in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 5(8), 110-119.
- Nanjundeswaraswamy, T. S. ve Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in management*, 7(2), 57-62.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: theory and practice* (9th Edition). London: Sage Publications.
- Noyan, F (2009). *Çok aşamalı yapısal eşitlik modellerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir uygulama*. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Odumeru, J. A. ve Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: evidence in literature. *International review of management and business research*, 2(2), 355-361.
- Ogunfowora, B., Maerz, A. ve Varty, C. T. (2021). How do leaders foster morally courageous behavior in employees? Leader role modeling, moral ownership, and felt obligation. *Journal of Organizational Behavior*, 42(4), 483-503.

- Okpokwu, T. (2016). *Leadership and corruption in governance: a case study of liberia*. Yüksek Lisans Tezi, School for Training, SIT Graduate Institute, Vermont.
- Olayiwola, A. R. O. (2013). Leadership, corruption and governance in Nigeria. *Journal of Education and Leadership Development*, 5(2), 52-73.
- Olsen, J. P. (2008). The ups and downs of bureaucratic organization. *Annual Review of Political Science*, 11, 13-37.
- Orabi, T. G. A. (2016). The impact of transformational leadership style on organizational performance: evidence from Jordan. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(2), 89-102.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492-499.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents, and consequences*. London: Sage Publications.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Öztürk, İ. (2014). *İnfaz koruma memurlarının iş doyumu ve örgütsel bağlılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. M. ve Skov, R. (1982). Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 25(4), 810-821.
- Polat, M. ve Arabacı, İ. B. (2015). A brief history of leadership and open leadership. *Route Educational and Social Science Journal*, 2(1), 207-232.
- Polatoğlu, Y. (2020). Demokratik liderlik bakış açısıyla: Tevfik İleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(1), 53-65.
- Qaisar, M. U., Rehman, M. S. ve Suffyan. M. (2012). Exploring effects of organizational commitment on employee performance: implications for human resource strategy. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3(11), 248-255.
- Randall, D. M. ve Cote, J. A. (1991). Interrelationships of work commitment constructs. *Work and Occupation*, 18(2), 194-211.
- Ruggieri, S. (2009). Leadership in virtual teams: A comparison of transformational and transactional leaders. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(8), 1017-1021.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve işgören performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sarros, J. C. ve Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model

- in practice. *Leadership & organization development journal*, 22(8), 383-394.
- Seymen, O. A. (2008). *Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Shan, G., Wang, W., Wang, S., Zhang, Y., Guo, S. ve Li, Y. (2022). Authoritarian leadership and nurse presenteeism: the role of workload and leader identification. *BMC nursing*, 21(1), 337.
- Sharma, M. K. ve Jain, S. (2013). Leadership management: Principles, models and theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309-318.
- Shelton, E. J. (2012). *Transformational leadership: Trust, motivation and engagement*. Bloomington, IN: Trafford Publishing.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. New York, NY: The Macmillan Company.
- Smothers, A. E. (2008). *Perceived leadership style of a mayor and its impact on organizational commitment of municipal employees*. Erişim Adresi: <https://www.proquest.com/openview/3d3742bfbc0de27935788325621c317e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750> Erişim Tarihi: 04.08.2024
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Sanusi, Suheny, E., Arum, M., Wandu, D., Rahmat, A., Kurnianingsih, A., Haerani, A., Dasmaran, V., Taryanto, Adha, S. ve Purwanto, A. (2020). Develop Leadership Style Model for Indonesian SMEs Leaders During Covid-19 Pandemic. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(8), 576-586.
- Sulu, S., Ceylan, A. ve Kaynak, R. (2010). Work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment: Implications for healthcare professionals. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 27-38.
- Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel bağlılık üzerine kavramsal inceleme. *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 49-65.
- Şencan, N. S., Aydın, B. ve Yeğenoğlu, S. (2017). Türk ilaç sanayinde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık ve iş doyumlarına yönelik bir araştırma. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 3(2), 117-148.
- Şengöz, M. (2019). Çalışanların algılanan etkileşimci ve dönüşümsel liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide yönetici-ast etkileşim algısının ara değişken rolünün araştırılması. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 423-456.
- Tiryaki, T. (2005). *Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Tojari, F., Esmaeili, M.R. ve Majedi, N. 2013. The predictability of coaching efficacy on organisational commitment. *European Journal of Experimental Biology*, 3(6), 164-171.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P. ve Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California*

Management Review, 42(4), 128-142.

- Uçkun, G., Latif, H. ve Şeneldir, O. (2021). Kriz ve stres sürecinde liderlik türleri kurumsal duygusal zekâyı ve insan kaynakları motivasyonunu nasıl etkileyebilir? *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(38), 5819-5841.
- Ura, D. K. ve Pablos, P. O. (2012). *Advancing technologies for asian business and economics: information management developments: information management developments*. Hershey, PA: IGI Global.
- Wang, F. (2018). Social justice leadership-theory and practice: a case of Ontario. *Educational Administration Quarterly*, 54(3), 470-498.
- Watkins, E. R. (2008). Constructive and unconstructive repetitive thought. *Psychological Bulletin*, 134(2), 163-206.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2007). A grubu seyahat acentelerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 483-500.
- Yekeler, K. (2015). *Dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisinde etkileşimci liderlik davranışlarının rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yıldırım, N. (2017). Dağıtımci liderlik: Kavramsal bir çerçeve. *International Journal of Field Education*, 3(2), 18-25.
- Yıldız, A. ve Kaya, S. (2017). İşletmelerde rekabet avantajı sağlama aracı olarak personel güçlendirme. *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 17(1), 1-21.
- Yücel, İ. ve Bektaş, Ç. (2012). Job satisfaction, organizational commitment and demographic characteristics among teachers in Turkey: Younger is better? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 1598-1608.
- Zen, A., Siminto, S., Harahap, M. A. K., Prasetya, Y. B. ve Ausat, A. M. A. (2023). Effective leadership: a literature review of concepts, characteristics, and best practices. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(2), 2209-2219.

EK 1. KİŞİSEL BİLGİLER VE ONAM FORMU

Bilgilendirilmiş Onam Formu

Sayın Gönüllü,

Bu anket formu katılımcıların, İşlemsel Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma konusuna yönelik bir akademik çalışmadır. Sadece birkaç dakikanızı ayırarak vereceğiniz cevaplar gerçekleştirilmekte olan bilimsel araştırmaya önemli katkılar sağlayacaktır. Siz değerli katılımcıların vermiş olacağı cevaplar sadece araştırma kapsamında kullanılacak ve kesinlikle üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Katılımınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Kişisel Bilgi Formu

1. Cinsiyetiniz: Kadın Erkek
2. Yaşınız:
3. Şu andaki lideriniz/yöneticinizle çalıştığınız süre:
4. Toplam çalışma süreniz:
5. Şu anda çalıştığınız sektör:
6. Size bağlı çalışan personel var mı? Evet Hayır

Birazdan okuyacağınız ifadeler, yöneticinizin çeşitli yönleriyle ilgilidir. Lütfen cümleleri dikkatlice okuyarak söz konusu ifadeye ne ölçüde katıldığınızı, ilgili kutucuktaki size uygun olan rakamı yuvarlak içine alarak belirtiniz. Rakamların anlamları şu şekildedir:

1 = Kesinlikle katılmıyorum

2 = Katılmıyorum

2 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum (Kararsızım)

3 = Katılıyorum

5= Kesinlikle katılıyorum

EK 2. DÖNÜŞÜMCÜ VE İŞLEMSEL LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Dönüşümcü ve İşlemsel Liderlik Ölçeği	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
1. Yöneticimin beni ödüllendirmesi ancak istediği işi, istediği şekilde tamamlamama bağlıdır.	1	2	3	4	5
2. Yöneticim, olası herhangi bir hatamı tespit etmek ve gerekirse müdahalede bulunmak adına sıklıkla	1	2	3	4	5
3. Yöneticim, yaptıklarımın kısa veya uzun vadede firmaya sağlayacağı katkılar konusunda beni	1	2	3	4	5
4. Bana herhangi bir işi yaptırmak için yöneticimin tehdit kullandığı olur.	1	2	3	4	5
5. Yeni bir iş yapılacağı zaman yöneticim, bana ve takım arkadaşlarıma olumlu özelliklerimizi ve yeteneklerimizi hatırlatarak yapabileceklerimiz /	1	2	3	4	5
6. Yöneticim, bizi alandaki yenilikleri takip etmemiz	1	2	3	4	5
7. Yöneticim, istediği bir işi yapamadığımda bana çeşitli yollarla yaptırım uygular.	1	2	3	4	5
8. Yöneticim, benim ve diğer takım arkadaşlarımdan yetkinliklerimizi, işle ilgili kişisel ilgi / ihtiyaçlarımızı	1	2	3	4	5
9. Yöneticimin beni bir çalışan olmanın dışında bir insan olarak da önemseydiğini hissediyorum.	1	2	3	4	5
10. Yöneticim gerektiğinde bize önemli sorumluluklar verir.	1	2	3	4	5
11. Yöneticim beni varsayılanı sorgulamaya, yeni çözüm yolları üretmeye teşvik eder; yaratıcılığımı	1	2	3	4	5
12. Yöneticim ekip içinde görev dağılımını yaparken, kişisel ilgilerimizi ve yeteneklerimizi de göz önünde	1	2	3	4	5
13. Yöneticim bana bir görev verdikten sonra, hata yapmamı önlemek için talimat vermeye devam eder.	1	2	3	4	5
14. Yöneticimle olan ilişkim bir çeşit ticarete benziyor; ancak verdiğim kadarını alabilirim gibi	1	2	3	4	5

15. Yöneticim inisiyatif almamı destekler.	1	2	3	4	5
16. Yöneticim, kendisinden farklı düşündüğüm durumlarda, fikirlerimi değiştirmeye ve bana kendi	1	2	3	4	5
17. Yöneticim hem iş yapış tarzı hem de kişisel özellikleri ve iletişim becerisiyle bize iyi bir Örnek	1	2	3	4	5
18. İhtiyaç duyduğumda yöneticimin, iş dışı özel problemlerim için bana yardım edeceğini bilirim.	1	2	3	4	5
19. Yöneticim beni bir görev için motive etmeye çalışırken, görevle ilgili içsel motivasyonumu	1	2	3	4	5
20. Yöneticim, eksik veya gelişime açık yönlerim için eğitimler planlar.	1	2	3	4	5
21. Yöneticim bana onun da benden öğrenebilecekleri olduğunu hissettirir.	1	2	3	4	5
22. Yöneticim hem mesleki hem kişisel gelişimim için çeşitli seminerlere katılımımı destekler.	1	2	3	4	5
23. Yöneticim, bana yaptığım işin değerli ve işe yarar olduğunu hissettirir.	1	2	3	4	5
24. Yöneticim beğendiği fikirlerimi takdir etmekle kalmaz, onları uygulamaya geçirmemi de teşvik eder.	1	2	3	4	5
25. İstersem yöneticimle iş dışı konularda da konuşabileceğimi hissediyorum / konuşabiliyorum.	1	2	3	4	5
26. Yöneticim, iş süreçleriyle ilgili tüm bildiklerini	1	2	3	4	5
27. Yöneticim, düşüncelerimi özgürce ifade	1	2	3	4	5
28. Yöneticim, davet etmem halinde özel hayatımdaki önemli sosyal etkinliklerime katılır (düğün, doğum	1	2	3	4	5
29. Yöneticim sayesinde işyerinde kendimi aile ortamında gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
30. Yöneticim, işleri planlar ve yürütürken bizi de fikir üretmemiz için teşvik eder ve önerilerimizi	1	2	3	4	5
31. Yöneticim, mesai saatlerimin bir bölümünü aklımdaki yeni projeler üzerinde çalışmam için	1	2	3	4	5
32. Yöneticim bana saygılı davranır.	1	2	3	4	5

EK 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.					
2. Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.					
3. Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet <u>hissetmiyorum.</u>					
4. Bu kuruma karşı duygusal bağlılık <u>hissetmiyorum.</u>					
5. Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi <u>görmüyorum.</u>					
6. Bu kurumun benim için çok özel bir yeri vardır.					
7. Şu anda bu kurumda çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.					
8. Kurumumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.					
9. Şu anda kurumumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.					
10. Bu kurumdan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.					
11. Eğer bu kuruma kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12. Bu kurumdan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur					
13. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk					

<u>hissetmiyorum.</u>					
14. Eğer bu kurumdan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15. Kurumumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissedirim.					
16. Bu kurum benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.					
17. Bu kurumdaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu kurumdan ayrılmam.					
18. Bu kuruma çok şey borçluyum.					

ETİK KURUL İZNI

İSTANBUL NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ ETİK KURULU KARAR SURETİ

Toplantı Tarihi :20.12.2023
Toplantının Yeri: Nişantaşı Üniversitesi Toplantı Odası
Toplantı Sayı : 2023/44
Toplantı Saati : 14:00

Gündem:

Gündem10. Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme program öğrencisi Mustafa Bahadır Demir'in yardımcı araştırmacı ve sorumlu araştırmacı Prof. Dr. Selma Karatepe'nin bulunduğu "İşlemsel ve Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma" adlı çalışmasının görüşülmesi.

KARARLAR:

Karar10. Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme program öğrencisi Mustafa Bahadır Demir'in yardımcı araştırmacı ve sorumlu araştırmacı Prof. Dr. Selma Karatepe'nin bulunduğu "İşlemsel ve Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma" adlı çalışması görüşüldü. Yapılan görüşmede çalışmanın Üniversitemiz Etik Kurulu Yönergesi hükümleri gereğince etik ve bilimsel açıdan sakınca bulunmaması nedeniyle **uygunluğuna** oy çokluğu ile karar verildi.

Prof. Dr. Uğur YOZGAT
Başkan