



T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN, ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK VE İŞ TATMİN DÜZEYLERİ ÜZERİNE ETKİSİ:
MERSİN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Açelya BADA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MAYIS 2025



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN, ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK VE İŞ TATMİN DÜZEYLERİ ÜZERİNE ETKİSİ:
MERSİN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Açelya BADA

DANIŞMAN

Doç. Dr. Metin OCAK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MAYIS 2025

YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL ve ONAY SAYFASI

Açelya BADA tarafından hazırlanan **“Dönüştürücü Liderliğin, Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeyleri Üzerine Etkisi: Mersin İlinde Bir Araştırma”** başlıklı bu çalışma 06/05/2025 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Prof. Dr. Köksal HAZIR

☒ Kabul

Ret ☐

Jüri Üyesi

Doç. Dr. Nazmiye Ülkü PEKKAN
(Tarsus Üniversitesi)

☒ Kabul

Ret ☐

Danışman

Doç. Dr. Metin OCAK

☒ Kabul

Ret ☐

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi :..../..../20...

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

Doç. Dr. Metin OCAK

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Lisansüstü Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada;

- Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

06/05/2025

Açelya BADA

İmza

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN, ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİN DÜZEYLERİ ÜZERİNE ETKİSİ: MERSİN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Bu araştırmada, dönüştürücü liderlik yaklaşımının çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkileri, Mersin ili ölçeğinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren 307 çalışanın katılımıyla nicel yöntem kullanılarak incelenmiştir. Çalışmanın temel problemi, dönüştürücü liderlik algısının çalışanların örgüte duyduğu bağlılık ve iş tatmini düzeylerini hangi yönde ve ne ölçüde etkilediğidir. Literatürde dönüştürücü liderliğin, örgütsel performans, çalışan motivasyonu ve kurumsal sürdürülebilirlik gibi kritik çıktılarla pozitif ilişkili olduğu belirtilmektedir.

Bulgular, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve dönüştürücü liderlik algılarının genel ortalamalarının orta-üst seviyede seyrettiğini göstermiştir. Cinsiyet ve medeni duruma göre yapılan analizlerde bu üç değişkende anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Yönetici pozisyonunda çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yönetici olmayanlara göre daha yüksek olduğu, ancak iş tatmini ve liderlik algılarının yönetici/çalışan grupları arasında farklılaşmadığı saptanmıştır. Tek yönlü ANOVA sonuçlarında, örgütsel bağlılık düzeylerinin sektörlere göre anlamlı biçimde değiştiği belirlenmiştir. Korelasyon analizlerinde dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif ve güçlü ilişkiler görülmüş; iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin de yüksek olduğu anlaşılmıştır. Regresyon analizleri, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılıkta yaklaşık % 38,4, iş tatmininde ise yaklaşık % 37,5 düzeyinde varyansı açıkladığını göstermiştir. Basit doğrusal regresyon modelleri incelendiğinde, dönüştürücü liderlik düzeyindeki her bir birimlik artışın örgütsel bağlılık ve iş tatminini anlamlı ölçüde (sırasıyla 0,606 ve 0,618 birim) yükselttiği saptanmıştır. Mersin özelindeki işletmelerde dönüştürücü liderlik uygulamalarının, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminini artıran güçlü bir faktör olduğu teyit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Liderlik Teorisi

THE EFFECT of TRANSFORMATIVE LEADERSHIP on the ORGANIZATIONAL COMMITMENT and JOB SATISFACTION LEVELS of EMPLOYEES: A RESEARCH in THE CITY of MERSIN

ABSTRACT

In this study, the effects of transformational leadership on employees' organizational commitment and job satisfaction were examined using quantitative methods, with the participation of 307 employees working in various sectors in Mersin. The primary research problem is determining how and to what extent the perception of transformational leadership influences employees' organizational commitment and job satisfaction levels. Literature indicates that transformational leadership is positively associated with critical outcomes such as organizational performance, employee motivation, and corporate sustainability.

The findings revealed that the overall averages for organizational commitment, job satisfaction, and transformational leadership perceptions were moderately high. Analyses based on gender and marital status showed no significant differences in these three variables. It was observed that employees in managerial positions had higher organizational commitment levels compared to non-managers, although job satisfaction and leadership perceptions did not significantly differ between managerial and non-managerial groups. One-way ANOVA results indicated significant differences in organizational commitment levels across sectors. Correlation analyses demonstrated positive and strong relationships between transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction; the relationship between job satisfaction and organizational commitment was also high. Regression analyses showed that transformational leadership explained approximately 38.4 % of the variance in organizational commitment and approximately 37.5 % of the variance in job satisfaction. Simple linear regression models indicated that each unit increase in transformational leadership significantly increased organizational commitment and job satisfaction by 0.606 and 0.618 units, respectively. It was confirmed that transformational leadership practices in businesses specific to Mersin constitute a powerful factor in enhancing employees' organizational commitment and job satisfaction.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Leadership Theory

TEŞEKKÜR

Tez sürecimin her aşamasında bilgi birikimi, sabrı ve rehberliğiyle bana yol gösteren, kıymetli zamanını ayırarak desteğini esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. Metin OCAK'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Onun yönlendirmeleri ve katkıları, çalışmamın şekillenmesinde büyük rol oynamıştır.

Bu süreçte her zaman yanımda olan, bana inanan ve koşulsuz sevgisiyle destek veren canım annem Emel BADA'ya sabrı, fedakarlığı ve emekleri için sonsuz teşekkür ederim. Aynı şekilde hayatım boyunca bana ilham ve motivasyon kaynağı olan, yol arkadaşım Ahmet Lütfi ERDEM'e bu süreçte gösterdiği anlayış, sabır ve manevi desteği için de gönülden teşekkür ederim.

Toros Üniversitesi'nde öğrenim gördüğüm süre boyunca akademik ve kişisel gelişimime katkı sağlayan tüm hocalarıma teşekkür ederim. Eğitim hayatım boyunca desteklerini hissettiren üniversite çalışanlarına da ayrıca şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET iv

ABSTRACT v

TEŞEKKÜR..... vi

İÇİNDEKİLER..... vii

TABLoların LİSTESİ..... x

ŞEKİLLERİN LİSTESİ..... xii

KISALTMALAR..... xiii

EKLER LİSTESİ..... xiv

GİRİŞ..... 1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.	KAVRAMSAL ÇERÇEVE	10
1.1.	Dönüştürücü Liderlik Kavramı.....	10
1.1.1.	Dönüştürücü Liderliğin Tarihsel Gelişimi ve Teorik Arka Plan	11
1.1.2.	Dönüştürücü Liderliğin Alt Boyutları	13
1.1.3.	Dönüştürücü Liderlik ile Diğer Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması.	13
1.2.	Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Kavramı	15
1.2.1.	Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Boyutları	16
1.2.2.	İş Tatmini Kavramının Tanımı ve Boyutları	18
1.2.3.	Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi	20
1.2.4.	Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Örgütsel Sonuçları.....	21
1.3.	Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	23

1.3.1. Dönüştürücü Liderliğin Değerler ve Vizyon Odaklı Yaklaşımının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi	24
1.3.2. Dönüştürücü Liderliğin Bireysel İlgi Yoluyla Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi	26
1.3.3. Dönüştürücü Liderliğin Entelektüel Uyarım Aracılığıyla Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi	27
1.3.4. Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Literatür Bulguları ve Örnek Çalışmalar	28
1.4. Dönüştürücü Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	30
1.4.1. Dönüştürücü Liderliğin Duygusal Bağ ve Motivasyon Aracılığıyla İş Tatmini Üzerindeki Etkisi.....	31
1.4.2. Dönüştürücü Liderlikte Güven, İletişim ve Geri Bildirim Mekanizmalarının İş Tatmini Üzerindeki Rolü.....	33
1.4.3. Dönüştürücü Liderliğin Çalışan Gelişimi ve Kariyer İlerleme Fırsatları Yoluyla İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	35
1.4.4. Dönüştürücü Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Literatür Bulguları ve Örnek Çalışmalar	37

İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNTEM.....	39
2.1. Araştırmanın Modeli	39
2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	39
2.3. Veri Toplama Araçları	43
2.3.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	44
2.3.2. İş Tatmini Ölçeği.....	44
2.3.3. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	45

2.4. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği (DLO) Keşfedici Faktör Analizi	46
2.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi	50
2.6. Ölçeklerin Güvenirlilik Katsayıları.....	57
2.7. Verilerin Analizi.....	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR	59
3.1. Değişkenlere İlişkin Normallik Analizi.....	59
3.2. Betimleyici İstatistikler.....	60
3.3. Cinsiyete Göre Fark Analizi	60
3.4. Medeni Duruma Göre Fark Analizi.....	63
3.5. Yönetici Olma Durumuna Göre Fark Analizi	65
3.6. Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Dönüştürücü Liderlik Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Analizi	70
3.7. Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	71
3.7.1. Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	71
3.7.2. Dönüştürücü Liderliğin İş Tatminine Etkisi	74
SONUÇ	77
KAYNAKÇA.....	79
EKLER	92
EK-1 ETİK KURUL ONAY BELGESİ.....	92
EK-2 ANKET FORMU	93
EK-3 İNTİHAL PROGRAMI RAPORU FORMU	98
EK-4 İNTİHAL PROGRAMI RAPORU SAYFASI.....	99

TABLoların LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcıların Sosyo- Demografik Bilgileri	40
Tablo 2. Ölçeklere İlişkin Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları ve Kaynakları.....	43
Tablo 3. KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları	46
Tablo 4. Ortak Faktör Varyansları	47
Tablo 5. Açıklanan Toplam Varyans	48
Tablo 6. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları.....	50
Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları	52
Tablo 8. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği'ne İlişkin DFA Uyum İndeksleri.....	55
Tablo 9. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları.....	56
Tablo 10. Ölçek ve Alt Boyutların Güvenirlik Analizleri	57
Tablo 11. Ölçeklere İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	59
Tablo 12. Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistikler	60
Tablo 13. Cinsiyete Göre Betimleyici İstatistikler t-Testi Sonuçları.....	61
Tablo 14. Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları	62
Tablo 15. Medeni Duruma Göre Betimleyici İstatistikler	63
Tablo 16. Medeni Duruma Göre Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları.....	64
Tablo 17. Yönetici Olma Durumuna Göre Betimleyici İstatistikler.....	65
Tablo 18. Yönetici Olma Durumuna Göre Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları	66
Tablo 19. Yaş, Eğitim ve Sektöre Göre Tek Yönlü ANOVA Analiz Sonuçları	67
Tablo 20. LSD Sonuçlarına Göre Sektörler Arası Anlamlı Farklar	68
Tablo 21. Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Dönüştürücü Liderlik Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Analizi	70
Tablo 22. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Regresyon Analizi ANOVA Sonuçları.....	72
Tablo 23. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Katsayıları.....	73

Tablo 24. İş Tatminine İlişkin Regresyon Analizi ANOVA Sonuçları.....	74
Tablo 25. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Katsayıları.....	75



ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil 1. Özdeğerlerin Dağılım Grafiği	49
Şekil 2. İş Tatmini Ölçeğine Ait Yol Grafiği ilişkin DFA Sonucu: Yol Diyagramı	51
Şekil 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Yol Grafiği ilişkin DFA Sonucu: Yol Diyagramı	53
Şekil 4. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine Ait Yol Grafiği İlişkin DFA Sonucu: Yol Diyagramı	57



KISALTMALAR

Kısaltmalar	Açıklama
AFA	Açıklayıcı Faktör Analizi
ANOVA	Analysis of Variance
CFI	Comparative Fit Index
CMIN	Ki-kare Minimum Değeri
DFA	Doğrulamalı Faktör Analizi
Df	Degrees of Freedom / Serbestlik Derecesi
GFI	Goodness of Fit Index
LSD	Least Significant Difference
NFI	Normed Fit Index
RFI	Relative Fit Index
RMR	Root Mean Square Residual
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
VIF	Variance Inflation Factor

EKLER LİSTESİ

EK-1. ETİK KURUL ONAY BELGESİ	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
EK-2. ANKET FORMU	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
EK-3. İNTİHAL PROGRAMI RAPORU FORMU	98
EK-4. İNTİHAL PROGRAMI RAPORU SAYFASI.....	99



GİRİŞ

Küreselleşme, teknolojik dönüşümler, rekabetin yoğunlaşması ve iş gücünün giderek çeşitlenen yapısı, örgütlerin yönetim biçimlerinde ve liderlik anlayışlarında köklü değişimlere yol açmaktadır (Wojtara-Perry, 2016). Günümüzde örgütler, dinamik ve belirsizliklerle dolu bir çevrede ayakta kalabilmek, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmek ve hızla değişen koşullara uyum sağlayabilmek için esnek, yenilikçi ve vizyoner bir yönetim yaklaşımına gereksinim duymaktadır (Orieno, Udeh, Oriekhoe, Odonkor ve Ndubuisi, 2024). Özellikle çalışanların örgüt içi motivasyonlarının yükseltilmesi, işe bağlılıklarının güçlendirilmesi, örgütsel amaçların içselleştirilmesi ve uzun vadede iş performansının artırılması gibi konular, yönetsel düzeyde etkili liderlik stillerinin önemini her zamankinden daha görünür kılmaktadır. Bu doğrultuda; liderlik olgusunu yeni ve çok boyutlu bir perspektiften ele alan dönüştürücü liderlik yaklaşımı, örgütlerde çalışanların duygusal, bilişsel ve davranışsal süreçlerini dönüştürerek daha yüksek düzeyde bağlılık, tatmin ve verimlilik elde etmeyi amaçlayan çağdaş bir liderlik tarzı olarak kabul görmektedir.

Liderlik olgusu, tarihsel olarak örgütsel davranış, yönetim bilimi ve sosyal psikoloji gibi disiplinler tarafından incelenmiş; liderin doğası, özellikleri, izleyenler üzerindeki etkisi ve örgütsel amaçlara katkısı farklı teorik çerçeveler bağlamında tartışılmıştır (Iles, 2001). Klasik yönetim anlayışı, liderliği çoğunlukla yönetsel bir otorite konumu, belirli insani özellikler veya karizma ekseninde değerlendirmiştir; ne var ki 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren örgüt literatüründe ortaya çıkan yeni eğilimler, liderlikte sadece yönetsel talimatlardan ibaret olmayan, çalışanların değerlerini, inançlarını, motivasyonlarını ve algılarını dönüştürme kapasitesine sahip bir anlayışı ön plana çıkarmıştır (Bass, 1998; Jung, Chow ve Wu, 2003). Bu noktada dönüştürücü liderlik, hem teorik hem de uygulama alanında dikkat çekmekte; liderin sadece örgütsel stratejileri belirleyen bir otorite figürü olmanın ötesinde, izleyenleriyle etkileşim kuran, onların potansiyellerini ortaya çıkaran, yenilikçi düşüncüyü teşvik eden, ortak bir vizyon etrafında birleşmeyi sağlayan, duygusal ve bilişsel bir dönüşümü mümkün kılan bir aktör olarak konumlanmasına vurgu yapmaktadır.

Dönüştürücü liderlik kuramı, Bass (1985) ve Bass ve Avolio (1994) gibi araştırmacıların öncülüğünde şekillenmiş ve literatürde liderlik olgusuna yeni bir soluk getirmiştir. Bu çalışma da dönüştürücü liderlik yaklaşımını Bass ve Avolio'nun (1994) teorik

modeli temelinde ele almakta ve bu model çerçevesinde çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerini incelemektedir. Bu yaklaşımda dönüştürücü liderler, izleyenlerinin beklentilerini aşarak onları kendi potansiyellerini gerçekleştirmeye, örgütle daha derin bir aidiyet geliştirmeye ve örgütsel hedeflere içtenlikle bağlanmaya yönlendirebilmektedir. Bu liderlik tarzı, bir yandan örgüt üyelerini bireysel düzeyde destekleyip geliştirirken, diğer yandan da örgüt kültüründe köklü bir değişimi ve yenilenmeyi tetiklemektedir. Böylelikle dönüştürücü liderlik, çalışanların örgütsel bağlılığını ve iş tatmini düzeylerini artırarak örgütün uzun vadede rekabet gücünü ve performansını güçlendiren stratejik bir kaynak niteliği kazanmaktadır (Jung vd., 2003). Bass (1985) tarafından geliştirilen dönüştürücü liderlik teorisi, liderliği farklı ve yenilikçi bir bakış açısıyla ele alan en kapsamlı teorilerden biri olarak kabul edilmektedir (Humphreys, 2013). Bu liderlik tarzı, liderlerin çalışanları daha yüksek performansa yönlendirme ve onların örgütsel bağlılıklarını artırma becerileri üzerine yoğunlaşmaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte yönelik duygusal, normatif ve devamlılık temelli bir aidiyet hissetme derecelerini yansıtmaktadır. Bu bağlılık, yalnızca çalışanın mevcut işinde kalma arzusunu değil, aynı zamanda örgüt değerlerini benimseme, örgütsel amaçlara içtenlikle katkı sağlama ve örgüt başarısını kişisel bir hedef olarak görme davranışını da içermektedir (Ng ve Sears, 2012). İş tatmini ise çalışanların işlerinden, iş koşullarından, yöneticilerinden, mesai arkadaşlarıyla ilişkilerinden, ücret, terfi ve kariyer olanaklarından elde ettiği genel memnuniyeti ifade etmektedir. İş tatmini, örgüt üyelerinin moral düzeyini belirleyen, devamsızlık, işten ayrılma niyeti, üretkenlik, yaratıcılık ve yenilikçilik gibi önemli çıktıların oluşumunda temel bir faktör olarak kabul edilmektedir (Batista-Taran, Shuck, Gutierrez ve Baralt, 2013).

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini, örgüt verimliliğinin artırılması, kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması, çalışan devir hızının azaltılması ve örgüt içi uyumun pekiştirilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Bu iki kavramın örgüt performansını şekillendiren temel etkenler arasında gösterilmesi, liderlik tarzlarının çalışanların tutum, davranış ve algılarını ne denli etkilediğinin bir kanıtı olarak da görülebilir (Ng ve Sears, 2012). Dönüştürücü liderlik, bu doğrultuda; çalışanların örgütle duygusal bağlar kurmasını, kendilerini örgütsel vizyonun bir parçası olarak görmelerini, örgütle özdeşleşmelerini ve böylece işlerine daha fazla anlam yüklemelerini sağlamaktadır (Jung vd., 2003). Sonuç olarak, dönüştürücü liderlerin rehberliğinde çalışanlar, örgüt içindeki rollerini daha etkili bir

biçimde yerine getirmekte, daha yüksek düzeyde motivasyon ve tatmin hissetmekte, örgütsel değişimi desteklemekte ve performanslarını sürekli iyileştirmeye yatkın hale gelmektedir (Batista-Taran vd., 2013).

Küresel rekabet ortamında örgütler, yalnızca finansal sermaye, teknoloji veya fiziksel kaynaklarla değil, aynı zamanda insan sermayesinin niteliğiyle de rekabet etmektedir. Bu açıdan bakıldığında, dönüştürücü liderliğin örgüt içi sosyal dinamiklere, insan kaynakları yönetimine ve örgütsel stratejiye yönelik katkıları, işletmelerin uzun vadeli başarısında belirleyici bir rol oynamaktadır (Bonsu ve Twum-Danso, 2018). Çalışanların örgütsel bağlılığının artması, iş tatmininin yükselmesi ve tüm bunların bir sonucu olarak iş performansının iyileşmesi, rekabetçi avantaj elde etmenin temel yapı taşlarından biri haline gelmektedir. Özellikle bilgi yoğun sektörlerde, iş gücünün yaratıcılığı, problem çözme becerisi ve yenilikçi düşünce kapasitesi örgüt başarısının kritik belirleyicilerinden olduğunda, dönüştürücü liderlik türüyle çalışanlara sağlanan psikolojik desteğin, vizyon sahibi bir önderliğin ve sürekli öğrenme fırsatlarının önemi daha da artmaktadır (Jung vd., 2003). Bununla birlikte, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin her örgüt ve bağlam için aynı oranda geçerli olacağı varsayımı tartışmalıdır. Kültürel, sektörel, örgüt yapısal ve demografik faktörler, liderlik tarzlarının algılanma biçimini, çalışanların örgütle kurdukları ilişkinin niteliğini ve iş tatmin düzeyini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu noktada, Türkiye örneği, gerek kültürel gerekse örgütsel özellikler bakımından özgün bir araştırma sahası sunmaktadır. Özellikle bölgesel dinamiklerin, yerel iş kültürünün, sosyoekonomik koşulların ve sektörel çeşitliliğin dikkate alınması, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin daha ayrıntılı anlaşılmasını mümkün kılacaktır.

İş tatmini, çalışanın iş özellikleri ile kendi beklentilerinin uyum göstermesi sonucunda işinden memnuniyet duyması olarak tanımlanabilmektedir. Bir diğer ifadeyle iş tatmini, çalışanın iş ortamından, görevlerinden, yöneticilerinden ve iş arkadaşlarından duyduğu mutluluk ve bu doğrultuda kendisini hem verimli hem de mutlu hissetmesidir (Akşit-Aşık, 2010). Günümüzde, iş yaşamı bireylerin hayatının önemli bir parçasını oluşturmakta olup, bu perspektiften bakıldığında iş tatmini, bireylerin genel yaşam mutluluğu ve yaşam kalitesi açısından kritik bir öneme sahiptir (Telman ve Ünsal, 2004).

Mersin ili, Türkiye'nin Akdeniz Bölgesi'nde yer alan, liman kenti olma özelliği ile ticaret, lojistik, tarım, sanayi ve hizmet sektörlerini bir arada barındıran, dinamik bir ekonomik yapıya sahip bir şehirdir. Bu kentte farklı büyüklükteki işletmeler, uluslararası firmalar, aile işletmeleri, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları faaliyet göstermektedir. Bu çok yönlü yapı, örgütsel ortamların çeşitliliğini, çalışan profillerinin farklılığını, liderlik stillerinin uygulanma biçimini ve çalışanların örgütle kurdukları etkileşimi anlamak açısından zengin bir saha sunmaktadır. Bu nedenle dönüştürücü liderliğin Mersin ilindeki çeşitli sektörlerde çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemek, literatürdeki genel bilgilere yerel, bağlamsal ve karşılaştırmalı bir bakış kazandıracaktır.

Yerel doğrultuda yürütülen böylesi bir araştırma, hem akademik hem de pratik anlamda değerli çıktılar sunabilecektir. Akademik açıdan bakıldığında, dönüştürücü liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini konuları üzerine odaklanan çalışmaların çoğu, daha çok Batı literatürüne veya büyük metropollerdeki örgütlere dayanmaktadır. Mersin özelinde elde edilecek bulgular, dönüştürücü liderlik teorisinin farklı sosyoekonomik, sektörel ve örgütsel yapılar içindeki geçerliliğini sınavacak; liderliğin yerel koşullardaki işleyişine ışık tutacaktır. Bu durum, literatürdeki boşlukları doldurmaya, kavramları farklı perspektiflerden değerlendirmeye ve literatürdeki teorik çerçeveleri yeniden yorumlamaya katkı sunacaktır.

Uygulama açısından ise, araştırma sonuçlarının örgüt yöneticilerine, insan kaynakları uzmanlarına ve liderlik gelişimi programlarına yol gösterici olması beklenmektedir. Dönüştürücü liderlik uygulamalarının hangi boyutlarının, nasıl ve hangi koşullar altında çalışanların bağlılık ve tatmin düzeylerini yükselttiğini anlamak, örgütlerin stratejik yönetim süreçlerine önemli girdiler sağlayacaktır. Özellikle rekabetin yoğun olduğu sektörlerde liderlerin, çalışanlarını motive edebilmek, örgütsel amaçlara bağlamak ve işletmenin büyüme ile inovasyon kapasitesini artırmak için dönüştürücü liderlik becerilerini nasıl kullanmaları gerektiği yönünde somut öneriler elde edilebilir. Aynı şekilde, çalışan profili, eğitim düzeyleri, yaş, cinsiyet gibi demografik faktörlerin dönüştürücü liderliğin etkililiği üzerindeki rolünü ortaya koymak, liderlerin örgüt içindeki çeşitliliği doğru yönetmelerine ve farklı çalışan gruplarına daha etkili bir biçimde hitap etmelerine olanak tanıyacaktır.

Elde edilen sonuçlar, liderlik eğitim ve geliştirme programları açısından da önemli fırsatlar yaratabilecektir. Dönüştürücü liderlik becerilerinin hangi örgütsel ve kültürel bağlamlarda, ne ölçüde bir fark yarattığının anlaşılması, kurumların lider yetiştirme

programlarına, mentorluk ve koçluk süreçlerine yön verecektir. Böylelikle örgütler, liderlik kapasitelerini geliştirmek, çalışanların örgütle bütünleşmesini sağlamak ve iş tatmini düzeylerini artırmak adına daha sistemli ve veriye dayalı planlar yapabilecektir. Bunun yanı sıra, dönüştürücü liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin belirlenmesi, örgütlerde performans yönetimi, ödül sistemi, geri bildirim mekanizmaları ve iletişim stratejileri gibi diğer yönetim araçlarıyla da entegre edilebilir. Bu sayede örgütler, bütünsel bir yaklaşımla liderlik davranışlarını, insan kaynakları politikalarını ve örgütsel kültürü aynı eksende buluşturabilecektir. Bu bütüncül bakış, örgütlerin uyum yeteneğini geliştirirken, uzun vadede sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde etmesine katkıda bulunabilecektir.

Kuşkusuz, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin tartışılması, liderlik ve örgütsel davranış literatüründe hâlihazırda ele alınmış bir konudur; ne var ki her araştırmanın, teoriye ve pratiğe getirebileceği yenilikler, çalışmaların yapıldığı bağlam, kullanılan yöntemler, ölçme araçları ve elde edilen bulguların yorumu ile şekillenmektedir. Bu çalışmada, Mersin ilinde faaliyet gösteren çeşitli sektörlerdeki çalışanlar üzerinde yürütülen ampirik araştırma, gerek metodolojik gerekse kuramsal açıdan özgün bir katkı sunma potansiyeline sahiptir. Öncelikle, dönüştürücü liderliğin yerel doğrultuda ne şekilde algılandığı, hangi liderlik davranışlarının çalışanlarda bağlılık ve tatmin duygusunu tetiklediği, bu ilişkilerde hangi demografik değişkenlerin belirleyici olduğu gibi sorular, yerel iş dünyası ile ilgili özgün bilgiler sağlayacaktır. İkinci olarak, elde edilecek ampirik bulgular, dönüştürücü liderlik kuramına bölgesel bir örnek sunarak kavramsal çerçevenin farklı koşullarda nasıl işlediğini, nerede benzer, nerede farklı sonuçlar verdiğini ortaya koymaktadır. Bu sayede, dönüştürücü liderlik teorisinin evrenselliği ve uyarlanabilirliği üzerine de yeni tartışmalar yapılabilir.

Araştırma, kuramsal tartışmaları ampirik verilerle destekleyerek dönüştürücü liderliğin örgüt içi sonuçlarını açıklamaya çalışmaktadır. Bu noktada öncelikle dönüştürücü liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları derinlemesine ele alınarak literatürdeki ana yaklaşımlar, teorik modeller ve önceki araştırma sonuçları ayrıntılı biçimde incelenmiştir. Ardından, Mersin ili bağlamında belirlenen örneklem üzerinde nicel araştırma yöntemi uygulanarak, dönüştürücü liderlik ve çalışan tutumları arasındaki ilişkiler istatistiksel analizler aracılığıyla test edilmiştir. Bu analizler, liderlik tarzının çalışanlar üzerinde ne ölçüde etkili olduğunu, örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenleriyle nasıl bir korelasyon gösterdiğini, demografik faktörlere göre değişim sergileyip sergilemediğini

ortaya koymaktadır.

Günümüzün belirsiz ve rekabetçi çalışma koşullarında örgütlerin başarısı, sadece sahip oldukları maddi kaynaklarla değil, aynı zamanda insan faktörünün etkin yönetimiyle de yakından ilişkilidir. Dönüştürücü liderlik ise bu sürecin kritik bir unsuru olarak öne çıkmakta, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını perçinleyerek ve iş tatminlerini artırarak örgüt performansını ve sürdürülebilir rekabet avantajını beslemektedir. Mersin ili bağlamında yürütülen bu araştırma, dönüştürücü liderliğin örgütsel sonuçları hakkında özgün ve yerel bir bakış sunacaktır.

- **Araştırmanın Problemi**

Bu araştırmanın problemi, dönüştürücü liderlik algısının çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemektir. Literatürde dönüştürücü liderliğin çalışanların motivasyon ve bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkileyebileceği ifade edilmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın problemi, Mersin ili özelinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde, çalışanların dönüştürücü liderlik algısının, onların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri ile nasıl bir ilişki içinde olduğunun belirlenmesidir. Çalışmada dönüştürücü liderliğin liderin vizyoner yönü, çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alma becerisi ve yenilikçi düşünceyi teşvik etme kapasitesi gibi boyutlarıyla çalışan tutumları arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Böylelikle, çalışanların liderlik algıları doğrultusunda örgütsel bağlılık ve iş tatminlerinin ne yönde şekillendiği belirlenmeye çalışılmıştır.

- **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı, dönüştürücü liderlik algısının, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeyleri üzerindeki etkisini Mersin ili bağlamında ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, çalışma farklı sektörlerde istihdam edilen çalışanların dönüştürücü liderlik algılarını ölçerek, söz konusu algının çalışanların örgütlerine yönelik duygusal, normatif ve devamlılık temelli bağlılıkları ile iş tatminleri üzerinde nasıl bir etki oluşturduğunu analiz etmeyi hedeflemektedir. Bunun yanı sıra; söz konusu ilişkinin sektörel ve demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenerek, elde edilen sonuçlar ışığında uygulamaya yönelik çıkarımların yapılması amaçlanmıştır.

- **Araştırmanın Önemi**

Bu araştırma, dönüştürücü liderlik algısının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkilerini Mersin ili örneğinde inceleyerek literatüre bölgesel ve sektörel açıdan veri sunmayı hedeflemektedir. Literatürde dönüştürücü liderliğin çalışan tutumları üzerindeki etkilerine ilişkin pek çok çalışma olmakla birlikte, Mersin ili özelinde bu ilişkinin incelendiği çalışmalar sınırlıdır. Bu çalışma, söz konusu ilişkinin bölgesel ve sektörel farklılıkları dikkate alarak incelenmesine imkân vermektedir. Araştırma bulguları, özellikle çalışan bağlılığı ve iş tatminini artırmaya yönelik liderlik algısının önemini ortaya koyarak, örgütlerin insan kaynakları ve yönetim uygulamalarına ışık tutabilecek bilgiler sağlayacaktır.

- **Araştırmanın Hipotezleri**

Bu araştırma, dönüştürücü liderlik yaklaşımının çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlamaktadır. Literatürde dönüştürücü liderlik ile bu kavramlar arasında pozitif ilişkiler olduğunu öne süren bulgular olsa da (Bass ve Avolio, 1994; Jung vd., 2003), farklı bağlamlarda farklı sonuçlar elde edilebilmektedir. Bu doğrultuda araştırmada test edilen temel hipotezler şu şekildedir:

H1: Dönüştürücü liderlik çalışanların iş tatminini pozitif yönde etkiler.

H2: Dönüştürücü liderlik çalışanların örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkiler.

Araştırma, bu hipotezleri test ederek dönüştürücü liderlik algısının çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminleri üzerindeki rolünü belirlemeyi amaçlamaktadır. Bunun yanı sıra; farklı sektörlerde çalışanların liderlik algılarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin de tespit edilmesi hedeflenmektedir.

- **Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmanın kapsamı, dönüştürücü liderlik algısının Mersin ilinde farklı sektörlerde çalışan bireylerin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelemekle sınırlıdır. Bu doğrultuda araştırma, çalışanların dönüştürücü liderliğe ilişkin algılarını nicel yöntemlerle ölçmekte ve bu algıların iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini analiz etmektedir.

Araştırmada, cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyi gibi demografik değişkenlerin dönüştürücü liderlik algısı ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerindeki etkisi de analiz kapsamına alınmıştır. Çalışma kapsamında ilgili kavramların teorik temelleri incelenmiş, Mersin ilindeki örgütlerde çalışanlardan anket yöntemiyle toplanan veriler istatistiksel analizlerle değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda araştırma, algı temelli, ölçülebilir ve karşılaştırılabilir veriler sağlayarak dönüştürücü liderlik algısının çalışan tutumları üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır.

- **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma, Mersin ilinde 20 ve daha fazla çalışanı olan işyerlerinde istihdam edilen toplam 165.846 kişilik evrenden, gönüllü katılım esasına göre seçilen 307 çalışanla sınırlıdır. Bu örneklem, toplam evrenin yaklaşık % 0,185'ini temsil etmektedir. Dolayısıyla, elde edilen bulguların genellenebilirliği sınırlıdır ve sonuçlar yalnızca bu örneklem grubuna özgü olarak değerlendirilmelidir.

- **Araştırmanın Kuramsal Temeli: Dönüştürücü Liderlik Kuramı**

Liderlik kuramlarının gelişim süreçleri içinde özellikle dönüşümcü liderlik kavramı, liderlik anlayışı noktasında önemli bir dönüm noktası olarak ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda dönüşümcü liderlik kuramı, liderlik kuramlarının değişimiyle paralellik göstermektedir. Bu açıdan dönüşümcü liderlik temelde klasik değişim kuramlarından ortaya çıkmıştır. Bu da 19. yüzyıl sonlarını ve 20. yüzyıl başlarını işaret etmektedir.

Dönüşümcü liderlik kuramının gelişimi, Bernard M. Bass ile daha sistematik bir duruma gelmiş ve bu durum bilimsel araştırmalar ile desteklenmiştir. Bu doğrultuda, dönüşümcü liderlik kavramını ölçülebilir bir model çerçevesinde daha nesnel olarak ele alınmasını sağlamıştır (Bass ve Avolio, 1994).

Bernard M. Bass ve diğer liderlik araştırmacılarının katkılarıyla daha sistematik bir yapıya evrilmiş olan ve günümüz liderlik anlayışına önemli bir bakış açısı kazandırmıştır. İçinde bulunduğumuz dönemde dönüşümcü liderlik, liderlerin izleyicileriyle güçlü bir bağ kurarak onları yeniliğe, değişime ve sürdürülebilir gelişime yönlendiren bir liderlik modeli olarak ifade edilmektedir (Bass ve Avolio, 1994).

- **Tanımlar**

Dönüştürücü Liderlik: Dönüştürücü liderlik, örgütsel amaçlara ulaşmak için çalışanların inanç, değer ve tutumlarını olumlu yönde etkileyerek onları daha yüksek performans, bağlılık ve motivasyon düzeylerine yönelten bir liderlik tarzıdır (Bass, 1985; Bass ve Riggio, 2006).

Örgütsel Bağlılık: Örgütsel bağlılık, çalışanların kurumlarına yönelik hissettikleri duygusal, normatif ve devamlılık temelli yakınlık ve aidiyet derecesini ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991; Jaworski ve Kohli, 1993).

İş Tatmini: İş tatmini, çalışanların iş ortamından, çalışma koşullarından, üstleriyle ve meslektaşlarıyla olan ilişkilerinden, ücret düzeylerinden ve kariyer imkanlarından duydukları doyumunu ifade etmektedir (Brayfield ve Rothe, 1951; Judge ve Klinger, 2008).

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.Dönüştürücü Liderlik Kavramı

Dönüştürücü liderlik, modern liderlik kuramları arasında en etkili ve yaygın kullanılan yaklaşımlardan biri olarak kabul edilmektedir (Northouse, 2018). Bu liderlik anlayışı, takipçilerin sadece yönlendirilmesini değil, aynı zamanda onların gelişimlerine de katkıda bulunarak örgütsel ve bireysel başarıyı artırmalarını hedeflemektedir. Dönüştürücü liderlik kavramı, liderlerin vizyoner bir bakış açısıyla örgüt üyelerini ilham verici hedeflere yönlendirdiği ve onları yeni yaklaşımlar geliştirme konusunda cesaretlendirdiği bir anlayışı içermektedir (Ghasabeh, Soosay ve Reaiche, 2015).

Dönüştürücü liderlik, Bass ve Riggio'nun tanımlamalarına dayalı olarak, dört temel boyut üzerinden ele alınmaktadır: idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi (Lindert vd., 2022). İdealize edilmiş etki, liderin güvenilirliği ve ahlaki değerler üzerinden etkileyici bir figür haline gelmesini ifade etmektedir. İlham verici motivasyon, liderin örgütsel vizyonu açıkça ifade ederek çalışanlara anlamlı hedefler sunmasını sağlamaktadır. Entelektüel uyarım ise çalışanların geleneksel düşünce kalıplarını sorgulamalarını teşvik eden bir ortam yaratmaktadır. Son olarak, bireyselleştirilmiş ilgi, liderin her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak destekleyici bir yaklaşım sergilemesini kapsamaktadır (Arnold, 2017).

Dönüştürücü liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar, bu liderlik tarzının örgütsel performans ve çalışan bağlılığı üzerinde önemli etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Örnek vermek gerekirse; dönüştürücü liderlerin çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerini artırdığı ve iş tatminlerini olumlu yönde etkilediği gösterilmiştir. Bunun yanı sıra; dönüştürücü liderlik, çalışanların yenilikçi düşünme yeteneklerini ve iş süreçlerine yönelik katılımlarını artırarak örgütsel inovasyona katkıda bulunmaktadır (Dhar, 2015). Literatürde dönüştürücü liderliğin örgütsel değişim süreçlerindeki rolüne ilişkin de kapsamlı tartışmalar yer almaktadır. Araştırmalar, bu liderlik türünün değişim yönetiminde kritik bir araç olduğunu ve çalışanların değişim süreçlerine adaptasyonunu kolaylaştırdığını ortaya koymaktadır (Strukan, Nikolic ve Sefic, 2017). Özellikle kriz dönemlerinde, dönüştürücü

liderlerin çalışanların güven ve motivasyon seviyelerini artırarak örgütsel dayanıklılığı güçlendirdiği vurgulanmaktadır (Almohtaseb, Almahameed, Sharari ve Dabbouri, 2021).

Dönüştürücü liderlik, bireysel seviyede de önemli etkiler yaratmaktadır. Çalışanların kariyer gelişimlerine olan etkisi, bu liderlik türünün bireyselleştirilmiş ilgi boyutundan kaynaklanmaktadır. Bu doğrultuda; dönüştürücü liderler, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerini destekleyen eğitim ve mentorluk fırsatları sunmaktadır (Ramsey, Rutti, Lorenz, Barakat ve Sant'Anna, 2017).

Son yıllarda, dönüştürücü liderlik ile dijital beceriler arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalar da bu liderlik tarzının yeni nesil iş ortamlarında nasıl bir dönüşüm aracı olabileceğine ışık tutmaktadır. Özellikle dijitalleşme süreçlerinde dönüştürücü liderlerin, çalışanların dijital adaptasyonlarını kolaylaştırdığı ve teknolojiyi daha etkin kullanmalarına olanak sağladığı ifade edilmektedir (Antonopoulou, Halkiopoulou, Barlou ve Beligiannis, 2021).

1.1.1. Dönüştürücü Liderliğin Tarihsel Gelişimi ve Teorik Arka Plan

Dönüştürücü liderlik, liderlik teorileri arasında hem bireylerin hem de örgütlerin dönüşümünü sağlayan etkisiyle önemli bir yer edinmiştir. Dönüşümcü liderlik kavramı, 1978 yılında James MacGregor Burns tarafından ortaya atılmış ve liderliği iki temel aşamada ifade etmiştir: işlemsel liderlik ve dönüşümcü liderlik (Burns, 1978). Sonrasında Bernard Bass tarafından geliştirilen modellerle modern bir çerçeveye oturtulmuştur. Burns'ün çalışmaları, liderlerin sadece mevcut durumu yönetmekle kalmayıp, aynı zamanda izleyicilerinin ihtiyaçlarını aşarak onları daha yüksek etik ve motivasyon seviyelerine taşımaları gerektiğini vurgulamaktadır (Berkovich, 2016). Bernard Bass ise dönüştürücü liderliği dört temel boyutta tanımlamıştır: idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi. Bu boyutlar, liderlerin hem bireysel hem de örgütsel değişimi nasıl yönlendirdiğini anlamak için temel bir çerçeve sunmaktadır (Liu, 2018). İdealize edilmiş etki, liderlerin etik ve karizmatik bir figür olarak güven kazanmasını ifade ederken; ilham verici motivasyon, liderin vizyonunu net bir şekilde ileterek takipçilerini harekete geçirmesini sağlamaktadır. Entelektüel uyarım, geleneksel düşünce kalıplarını sorgulama ve yenilikçi çözümler üretme sürecini teşvik etmektedir. Son olarak, bireyselleştirilmiş ilgi, liderin takipçilerine bireysel olarak değer verip onların kişisel

gelişimlerine destek olması anlamına gelmektedir (Siangchokyoo, Klinger ve Champion 2020).

Dönüştürücü liderlik teorisinin tarihsel gelişimi incelendiğinde, bu teorinin yalnızca Batı dünyasında değil, farklı kültürel ve ekonomik bağlamlarda da uygulandığı görülmektedir. Örnek vermek gerekirse; Çin’de yapılan çalışmalar, dönüştürücü liderliğin bireylerin ve takımların performansını artırmadaki rolünü ortaya koyarken, aynı zamanda kültürel faktörlerin bu liderlik tarzını nasıl şekillendirdiğini de göstermektedir (Karakose, Tülübaş, Papadakis ve Yirci 2023). Bu doğrultuda; kültürel bağlamların, dönüştürücü liderlik uygulamalarının etkinliğini belirlemede kritik bir rol oynadığı ifade edilmektedir.

Dönüştürücü liderlik teorisi, aynı zamanda eğitimin farklı seviyelerinde de benimsenmiştir. Eğitim yönetiminde bu liderlik yaklaşımı, öğretmenlerin ve yöneticilerin öğrencilerin akademik başarılarını artırmak ve yenilikçi öğretim stratejileri geliştirmek için nasıl bir rol üstlenebileceğini açıklamaktadır (Turnnidge ve Cote, 2016). Bunun yanı sıra; dönüştürücü liderlik, eğitimde çok kültürlülük ve toplumsal eşitlik konularında da etkili bir araç olarak değerlendirilmektedir (Jason, 2016).

Liderlik teorisinin teorik temellerine bakıldığında, bu yaklaşımın yalnızca bir yönetim modeli olmadığı, aynı zamanda çalışanların psikolojik iyi oluşlarını destekleyen bir araç olduğu vurgulanmaktadır. Araştırmalar, dönüştürücü liderliğin çalışan bağlılığı, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki olumlu etkilerini sürekli olarak ortaya koymaktadır (Alessa, 2021). Bunun yanı sıra; liderlik ile bireyler arasındaki etkileşim, liderin ahlaki ve duygusal zekası gibi unsurlarla şekillenmektedir.

Dönüştürücü liderlik, teknolojik dönüşüm süreçleriyle de ilişkilendirilmiştir. Bu liderlik türü, çalışanların dijitalleşme süreçlerine adaptasyonunu destekleyerek örgütlerin rekabet gücünü artırmaya katkıda bulunmaktadır (Al Jubouri, 2023). Teknolojinin hızlı ilerlediği günümüzde, liderlerin sadece bir rehber değil, aynı zamanda bir değişim ajanı olarak hareket etmeleri gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

1.1.2. Dönüştürücü Liderliğin Alt Boyutları

Dönüştürücü liderlik kuramının gelişimi, Bernard M. Bass ile daha sistematik bir duruma gelmiş ve bu durum bilimsel araştırmalar ile desteklenmiştir. Bu doğrultuda Bass, dönüştürücü liderlik kavramını ölçülebilir bir model çerçevesinde daha nesnel olarak ele alınmasını sağlamıştır (Bass ve Avolio, 1994).

Bernard M. Bass ve diğer liderlik araştırmacılarının katkılarıyla daha sistematik bir yapıya evrilmiş olan ve günümüz liderlik anlayışına önemli bir bakış açısı kazandırmıştır. İçinde bulunduğumuz dönemde dönüştürücü liderlik, liderlerin izleyicileriyle güçlü bir bağ kurarak onları yeniliğe, değişime ve sürdürülebilir gelişime yönlendiren bir liderlik modeli olarak ifade edilmektedir (Bass ve Avolio, 1994).

Dönüştürücü liderlik, bireylerin ve örgütlerin dönüşümünü sağlayan liderlik davranışlarını tanımlayan bir modeldir. Bu liderlik anlayışı, geliştirilen dört temel boyut çerçevesinde ele alınmaktadır: idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi. Bu boyutlar, liderin hem bireyler hem de örgüt için nasıl bir dönüşüm aracı olarak işlev gördüğünü açıklamaktadır (Deinert, Homan, Boer, Voelpel, ve Gutermann, 2015).

1.1.3. Dönüştürücü Liderlik ile Diğer Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması

Dönüştürücü liderlik, çalışanları motive etme, örgütsel dönüşüm sağlama ve yenilikçilik gibi unsurlara odaklanan liderlik tarzıdır. Bu liderlik türü, genellikle otokratik, karizmatik, transactional (işlemci) ve laissez-faire gibi diğer liderlik tarzları ile karşılaştırılmaktadır. Her liderlik tarzının kendine özgü güçlü ve zayıf yönleri bulunmakla birlikte, dönüştürücü liderliğin örgütsel başarı ve çalışan bağlılığı üzerindeki etkileri geniş kapsamlı araştırmalara konu olmuştur (Ghasabeh vd., 2015).

İşlemci (Transactional) liderlik, lider ile çalışan arasındaki ödül ve ceza sistemine dayanmaktadır. Bu liderlik tarzı, kısa vadeli hedeflere odaklanmakta ve çalışanların rollerini açıkça tanımlamaktadır (Dhar, 2015). Örnek vermek gerekirse; işlemci liderlik, bir çalışanın belirli bir hedefe ulaşması durumunda ödüllendirilmesini içerirken, dönüştürücü liderlik bu hedeflere ulaşmanın ötesine geçerek bireysel gelişimi ve örgütsel dönüşümü teşvik etmektedir. Bunun yanı sıra; işlemci liderlik, rutin işler ve düşük riskli kararlar için daha

uygun görülmektedir, ne var ki yenilikçi süreçlerde etkili olmadığı belirtilmektedir (Bronkhorst vd., 2015).

Otokratik liderlik, karar alma süreçlerinin liderin kontrolünde olduğu, çalışanlara sınırlı bir hareket alanı sunulan bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik anlayışı, kriz yönetimi gibi durumlarda etkili olabilmektedir; ne var ki çalışanların yaratıcılığını ve bağlılığını olumsuz etkileyebilmektedir. Dönüştürücü liderlik ise çalışanların düşüncelerine değer vererek daha kapsayıcı bir yaklaşım sergilemekte ve örgüt içindeki etkileşimi artırmaktadır. Bu doğrultuda; otokratik liderlikte çalışanın yalnızca verilen görevleri yerine getirdiği, dönüştürücü liderlikte ise yaratıcı çözümler sunmaya teşvik edildiği görülmektedir.

Karizmatik liderlik, liderin kişisel karizması ve etkileyici özellikleri sayesinde çalışanları motive etmesine dayanmaktadır. Bu liderlik türü, dönüştürücü liderliğe benzer şekilde vizyoner bir yaklaşımı benimsemektedir (Gonfa, 2020); ne var ki karizmatik liderlik, liderin bireysel etkisine daha fazla bağımlıdır ve liderin örgütten ayrılması durumunda sürdürülebilir bir sistem sağlayamayabilmektedir. Dönüştürücü liderlik ise bireylerin ve örgütün dönüşümüne odaklanarak daha sürdürülebilir bir yapı sunmaktadır (Thomas, 2024).

Laissez-faire liderlik, liderin çalışanlara minimum düzeyde müdahale ettiği bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu liderlik tarzı, çalışanların kendi kararlarını almalarına olanak tanırken, rehberlik ve destek eksikliği nedeniyle zaman zaman örgütsel hedeflere ulaşmada zorluk yaşanmasına yol açabilmektedir (Moon, Van Dam ve Kitsos, 2019). Dönüştürücü liderlik, laissez-faire liderlikten farklı olarak, çalışanların bireysel gelişimlerini desteklerken aynı zamanda açık bir vizyon ve rehberlik sunmaktadır.

Araştırmalar, dönüştürücü liderliğin yenilikçilik, çalışan bağlılığı ve örgütsel performans üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir (Para-Gonzalez vd., 2018). Bunun yanı sıra; dönüştürücü liderlik, çalışanların iş tatminini artırarak daha yüksek performans sergilemelerine olanak tanımaktadır. Diğer liderlik tarzlarıyla karşılaştırıldığında, dönüştürücü liderlik, örgütlerin değişim süreçlerini daha etkin bir şekilde yönetmesine yardımcı olmaktadır.

1.2.Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Kavramı

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini, örgütsel davranış alanında sıklıkla incelenen iki temel kavramdır. Bu kavramlar, bireylerin iş yerlerine olan duygusal bağlılıklarını, işlerinden duydukları memnuniyet düzeylerini ve nihayetinde örgütsel performansı nasıl etkilediklerini anlamak açısından önem taşımaktadır (Yenihan, 2014). Her iki kavramın da çalışanların davranışlarını ve örgüte olan katkılarını doğrudan etkilediği literatürde açıkça ortaya konmuştur.

Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgüte yönelik duyduğu duygusal bağ, özdeşleşme ve sadakat olarak tanımlanmaktadır. Meyer ve Allen'in (1991) geliştirdiği üç boyutlu bağlılık modeli, bu kavramı açıklamak için sıklıkla kullanılmaktadır. Bu modelde, bağlılık üç boyutta ele alınmaktadır: duygusal bağlılık, bireyin örgüte olan duygusal bağını; devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetine ilişkin algısını; ve normatif bağlılık, bireyin örgütte kalma sorumluluğunu ifade etmektedir (Saleem, 2017).

Araştırmalar, örgütsel bağlılığın çalışan performansı, devamsızlık ve işten ayrılma gibi örgütsel sonuçlar üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir (Pereira, Veloso, Silva ve Costa, 2017). Örnek vermek gerekirse; güçlü bir duygusal bağlılık sergileyen bireyler, iş yerinde daha üretken olmakta ve örgütsel amaçlara ulaşmada daha istekli davranmaktadır. Devam bağlılığı ise genellikle bireylerin örgütten ayrılmalarını engelleyen ekonomik ya da sosyal maliyetlerle ilişkilendirilirken, normatif bağlılık bireylerin örgüte karşı ahlaki bir yükümlülük hissetmelerini içermektedir. İş tatmini, bireyin yaptığı işten duyduğu genel memnuniyetin bir ölçüsüdür. Bu kavram, bireyin iş yerindeki çevresel faktörler, maaş, çalışma arkadaşları ve işin doğası gibi unsurlara yönelik algılarından etkilenmektedir (Ismail ve Razak, 2016).

İş tatmini, bireylerin örgütlerine olan bağlılıklarını artırarak işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır. Bunun yanı sıra; iş tatmini, çalışanların performansı üzerinde de pozitif bir etkiye sahiptir. Çalışanlar işlerinden memnun olduklarında, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılıkları artmakta ve iş ortamında daha iş birliğine dayalı bir tutum geliştirmektedir (Hedayat, Sogolittapeh, Shakeri, Abasifard ve Khaledian 2018).

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır. Araştırmalar, iş tatmininin örgütsel bağlılığın önemli bir öncülü olduğunu göstermektedir (Syardiansah, Chandra ve Lestari, 2024). Tatmin olan çalışanlar, örgüte daha yüksek duygusal bağlılık göstermekte ve örgüt içinde kalma eğilimleri artmaktadır. Örnek vermek gerekirse; iş tatmini düşük olan bireylerin işten ayrılma niyeti daha yüksek iken, iş tatmini yüksek olan bireyler örgüte daha güçlü bir bağlılık sergilemektedir. Bunun yanı sıra; iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin sektörlere ve iş türlerine göre değişiklik gösterebileceği de ifade edilmektedir. Örnek vermek gerekirse; sağlık sektöründe yapılan bir çalışma, hemşirelerin iş tatminlerinin duygusal bağlılıklarını doğrudan etkilediğini ortaya koymuştur (Gabrani, Hoxha, Gabrani, Petrela, Zaimi ve Avdullari, 2016).

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini, sadece bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel performans ve başarı açısından da kritik bir öneme sahiptir. Bağlı ve tatmin olmuş çalışanlar, daha yüksek iş performansı sergilemekte, devamsızlık oranları azalmakta ve işten ayrılma niyetleri düşük olmaktadır (Avunduk, 2021). Bunun yanı sıra; bu kavramlar, örgüt içindeki iş birliğini ve yenilikçiliği teşvik ederek uzun vadeli örgütsel hedeflere ulaşılmasına katkı sağlamaktadır.

Araştırmalar, örgütlerin çalışan bağlılığı ve memnuniyetini artırmak için stratejik önlemler alması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda; adil ücretlendirme, profesyonel gelişim fırsatları, iş-yaşam dengesi ve açık iletişim ortamları gibi uygulamaların iş tatmini ve bağlılığı artırdığı belirtilmektedir (Bijker, Merken, Werdermann ve Ladnar, 2023).

1.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Boyutları

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın çalıştığı kuruma yönelik duygusal, normatif ve devam bağlılıklarını ifade eden çok boyutlu bir kavramdır. Bu kavram, bireylerin örgüte olan özdeşleşmesini, örgütün amaç ve değerlerine bağlılık derecesini ve örgütte kalma motivasyonlarını kapsamaktadır (Devece, Palacios-Marques, Alguacil, 2016). Örgütsel bağlılık, çalışanların işyerinde sergiledikleri tutum ve davranışların yanı sıra, örgütsel performans ve iş sonuçlarını doğrudan etkileyen kritik bir değişken olarak değerlendirilmektedir (Khosravani, Khosravani, Rafiei ve Mohsenpour 2017).

Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modeli, bu kavramı üç ana boyut üzerinden ele almaktadır: duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı (Yahaya ve Ebrahim, 2016). Bu model, bireylerin örgütlerine olan bağlılıklarını anlamak ve ölçmek için en yaygın kullanılan çerçevelerden biridir. Duygusal bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşme derecesini ve örgüte olan duygusal bağını ifade ederken; normatif bağlılık, bireyin örgüte karşı duyduğu ahlaki yükümlülüğü yansıtmaktadır. Devam bağlılığı ise örgütte kalmanın maliyetine yönelik algıyı içermektedir (Aslan, 2021).

Duygusal bağlılık, bireylerin örgütlerine duydukları duygusal bağ ve örgüte olan aidiyet hissini ifade etmektedir. Bu boyut, bireylerin örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmesini ve örgüte karşı olumlu duygular beslemesini sağlamaktadır (Khosravani vd., 2017). Örnek vermek gerekirse; yüksek düzeyde duygusal bağlılık sergileyen bireyler, örgüt içindeki değişim süreçlerine daha açık olma eğilimindedir. Bu boyut, örgütsel bağlılığın diğer boyutlarından daha yüksek bir düzeyde pozitif davranışlarla ilişkilidir.

Normatif bağlılık, bireylerin örgütte kalmaya yönelik ahlaki bir yükümlülük hissetmesi olarak tanımlanmaktadır. Bireyler, genellikle örgütün kendilerine sunduğu fırsatlar veya yaptıkları yatırımlar nedeniyle örgütte kalmayı bir borç olarak görmektedir. Örnek vermek gerekirse; eğitim ve gelişim programları gibi örgütsel uygulamalar, çalışanlarda normatif bağlılık düzeyini artırabilmektedir. Bu bağlılık türü, bireylerin örgütte kalma kararlarını duygusal değil, ahlaki bir yükümlülük üzerinden belirlemektedir.

Devam bağlılığı, bireylerin örgütte kalmanın maliyet ve faydalarını değerlendirerek örgütte kalma kararını açıklamaktadır (Abduallah, 2023). Bu boyut, bireyin örgütten ayrılması durumunda karşılaşılabilecek maddi ve sosyal maliyetlere odaklanmaktadır. Örnek vermek gerekirse; uzun süreli çalışanlar, örgütten ayrılmanın emeklilik veya sosyal haklar gibi avantajları kaybetmelerine neden olacağına inanarak örgütte kalmayı tercih etmektedir. Devam bağlılığı, duygusal veya normatif bağlılıktan farklı olarak daha rasyonel bir boyuttur ve bireyin ekonomik çıkarları ile yakından ilişkilidir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların performansı, iş tatmini ve devamsızlık oranları üzerinde doğrudan etkili olmaktadır (Vanhala, Heilmann ve Salminen, 2016). Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sergileyen bireyler, örgüt hedeflerine ulaşmak için daha fazla çaba göstermekte ve örgütün uzun vadeli başarısına katkıda bulunmaktadır. Örnek vermek gerekirse; duygusal bağlılığı yüksek bireyler, örgütün değişim süreçlerine daha kolay uyum

sağlarken; devam bağlılığı yüksek bireyler, örgüt içinde istikrarı desteklemektedir.

Araştırmalar, örgütsel bağlılığın artırılması için liderlik, iş ortamı ve kariyer gelişim fırsatlarının önemli olduğunu göstermektedir. Liderlerin çalışanlara bireysel destek sunması, açık iletişim ortamları yaratması ve adil uygulamalar gerçekleştirmesi, duygusal ve normatif bağlılığı güçlendirebilmektedir. Bunun yanı sıra; çalışanlara kariyer gelişim fırsatları sunmak, devam bağlılığı düzeyini artırabilmektedir.

Örgütsel bağlılık, bireysel ve örgütsel performansı etkileyen kritik bir değişken olarak değerlendirilmektedir. Duygusal, normatif ve devam bağlılığı gibi boyutlar, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının farklı yönlerini anlamaya olanak tanımaktadır. Bu boyutların birbirini tamamlayıcı nitelikleri, örgütlerin çalışan bağlılığını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmesini mümkün kılmaktadır.

1.2.2. İş Tatmini Kavramının Tanımı ve Boyutları

İş tatmini, bireylerin çalıştıkları işe ve işyerine yönelik algılarından ve hislerinden oluşan çok boyutlu bir kavramdır. Locke (1978) iş tatminini, bireyin işine ve iş deneyimlerine yönelik olumlu bir duygusal durum olarak tanımlamıştır. Bu kavram, bireyin işinden duyduğu memnuniyetin yanı sıra, bu memnuniyetin davranışlarına, motivasyonuna ve genel iş performansına olan etkilerini de kapsamaktadır.

İş tatmini kavramı, bireylerin iş ortamı, işin niteliği ve ilişkileri gibi unsurlara yönelik algılarından etkilenmektedir. Literatürde, iş tatmini genellikle içsel ve dışsal faktörler olmak üzere iki temel boyutta ele alınmaktadır. İçsel faktörler bireyin işin kendisinden duyduğu tatmini ifade ederken, dışsal faktörler maaş, çalışma koşulları ve iş arkadaşları gibi iş dışındaki unsurları kapsamaktadır (Singh, Kaur, Verma ve Kumar, 2019).

İş tatmini, bireylerin işe yönelik tutumlarını anlamak ve ölçmek için çeşitli boyutlarda incelenmektedir. Öne çıkan boyutlar şu şekildedir:

- **İşin Kendisi:** İşin kendisi, bireylerin yaptıkları işin anlamlılığı, zorluk seviyesi ve bireyin becerilerini kullanma fırsatı bulması gibi unsurları içermektedir. İşin bireye anlamlı gelmesi ve bireyin yeteneklerini tam anlamıyla kullanabilmesi, iş tatmininin önemli bir bileşeni olarak

değerlendirilmektedir (Karaferis, Aletras ve Niakas, 2023).

- **Maaş ve Yan Haklar:** Maaş, bireylerin ekonomik tatminini sağlayan temel bir unsurdur. Bunun yanı sıra; prim, sosyal yardımlar ve esnek yan haklar gibi unsurlar da bireylerin iş tatminine katkı sağlamaktadır (Serreği, 2020). Maaş ve yan haklara ilişkin memnuniyet, bireylerin işyerine olan bağlılıklarını ve performanslarını artırmaktadır.
- **Çalışma Koşulları:** Çalışma koşulları, iş ortamının fiziksel ve psikolojik yönlerini kapsamaktadır. Aydınlık ve temiz bir çalışma ortamı, ergonomik ekipmanlar ve çalışan güvenliği, iş tatmininin önemli belirleyicileri arasında yer almaktadır. Olumlu bir çalışma ortamı, çalışanların stres seviyelerini düşürerek daha üretken olmalarını sağlamaktadır.
- **Yönetim ve Denetim:** Yöneticilerin adil, destekleyici ve motive edici bir tutum sergilemesi, çalışanların iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Etkin liderlik ve açık iletişim, çalışanların işlerinden ve yöneticilerinden memnuniyetini artırmaktadır (Meilani ve Dwiyanti, 2022).
- **İş Arkadaşları ile İlişkiler:** Çalışanlar arasındaki ilişkiler, iş tatmininin sosyal boyutunu oluşturmaktadır. Destekleyici ve iş birliğine dayalı ilişkiler, bireylerin işyerindeki aidiyet hissini güçlendirmekte ve iş tatminine olumlu katkıda bulunmaktadır.
- **Terfi ve Gelişim Olanakları:** Çalışanların kariyer gelişim fırsatlarına erişimi, iş tatmininin önemli bir bileşenidir. Eğitim ve terfi olanakları, bireylerin işlerinde ilerleme kaydetmelerine ve örgütsel bağlılıklarının artmasına katkı sağlamaktadır.

İş tatmini, bireylerin performansı ve örgütsel başarı üzerinde kritik bir rol oynamaktadır. Tatmin düzeyi yüksek çalışanlar, daha az devamsızlık yapmakta, işten ayrılma eğilimleri düşmekte ve iş performanslarını artırmaktadır (Paschal ve Srivastav, 2022). Bunun yanı sıra; iş tatmini, örgüt içindeki iş birliği ve yenilikçiliği teşvik ederek uzun vadeli örgütsel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır.

İş tatmini, bireylerin işlerine ve örgütlerine yönelik algılarından etkilenen, çok boyutlu bir kavramdır. Bu kavram, bireylerin işten duydukları memnuniyeti anlamak ve artırmak için kritik bir araç olarak değerlendirilmektedir. İçsel ve dışsal faktörlerin dengeli bir şekilde ele alınması, çalışanların genel tatmin düzeyini artırabilir ve örgütlerin başarısına katkıda bulunabilmektedir.

1.2.3. Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini, iş yerindeki çalışanların davranışlarını ve örgütsel performansı etkileyen kritik kavramlardır. Bu iki kavram arasındaki ilişki, bireylerin örgüte duyduğu bağlılık düzeyinin iş tatminlerini nasıl etkilediği ve iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki rolü üzerine yoğunlaşmaktadır (Hedayat vd., 2018).

Araştırmalar, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Yenihan, 2014). İş tatmini, bireylerin örgüte karşı olumlu duygular geliştirmelerine ve bağlılıklarını artırmalarına yardımcı olmaktadır. Örnek vermek gerekirse; yüksek düzeyde iş tatmini, bireylerin örgüte olan duygusal bağlılıklarını güçlendirmekte ve örgütte kalma isteklerini artırmaktadır. Bir diğer önemli bulgu, iş tatmininin örgütsel bağlılığın üç boyutunu da etkilediğidir. Duygusal bağlılık, bireylerin işlerinden ve örgütsel ilişkilerden duyduğu memnuniyetten güçlü bir şekilde etkilenmektedir (Pereira vd., 2017). Normatif bağlılık ise bireylerin örgütün kendilerine sağladığı fırsatlara karşı bir sorumluluk hissetmesiyle ilişkilidir. Devam bağlılığı ise genellikle bireylerin maaş ve sosyal haklar gibi iş dışı faktörlerle bağlantılıdır.

İş tatmini, örgütsel bağlılık üzerinde iki temel mekanizma aracılığıyla etkili olmaktadır: içsel ve dışsal tatmin. İçsel tatmin, bireylerin yaptıkları işin doğasına yönelik memnuniyetini ifade ederken; dışsal tatmin, maaş, terfi olanakları ve iş ortamı gibi dışsal faktörlerle ilgilidir (Salem vd., 2016). Araştırmalar, hem içsel hem de dışsal tatminin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Örnek vermek gerekirse; Salem vd. (2016) tarafından yapılan bir çalışmada, hemşirelerin iş tatminlerinin duygusal bağlılıklarını doğrudan etkilediği bulunmuştur. Benzer şekilde, iş tatmininin düşük olduğu durumlarda bireylerin örgüte olan bağlılıklarının zayıfladığı ve işten ayrılma niyetlerinin arttığı ifade edilmiştir (Aziz, Jabbar Othman, Gardi, Ahmed, Sabir, Ismael, ve Anwar, 2021).

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi, sektörel ve demografik faktörlere göre değişiklik gösterebilmektedir. Örnek vermek gerekirse; eğitim sektörü, sağlık sektörü veya özel sektör gibi farklı alanlarda çalışan bireylerin iş tatmini düzeyleri ve bağlılık türleri farklılık göstermektedir. Bunun yanı sıra; yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi demografik değişkenler de bu iki kavram arasındaki ilişkiyi etkileyebilmektedir.

Örgütler, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığını artırmak için çeşitli stratejiler geliştirmektedir. Örnek vermek gerekirse; adil ücretlendirme, açık iletişim ortamı yaratma, eğitim ve kariyer gelişim fırsatları sunma gibi uygulamalar, bireylerin iş tatminini ve bağlılığını artırabilmektedir (Syardiansah vd., 2024). Liderlik tarzlarının da bu süreçte önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir. Dönüştürücü liderlik, çalışanların iş tatminini artırarak örgütsel bağlılıklarını güçlendirmektedir.

1.2.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Örgütsel Sonuçları

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini, çalışanların örgütsel davranışlarını ve performanslarını etkileyen iki kritik faktördür. Bu kavramlar, bireylerin iş yerlerindeki tutumlarını şekillendirerek örgütsel başarı ve çalışanların uzun vadeli bağlılıklarını belirlemektedir (Hedayat vd., 2018). Örgütsel bağlılık, bireylerin çalıştıkları örgüte olan duygusal ve rasyonel bağlarını ifade ederken, iş tatmini bireylerin işlerinden duydukları memnuniyeti ifade etmektedir (Saleem, 2017).

Araştırmalar, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin çalışan performansı üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir. Bu iki kavram, çalışanların işlerine olan motivasyonlarını artırmakta ve iş süreçlerinde daha yüksek bir kaliteye ulaşmalarını sağlamaktadır (Syardiansah vd., 2024). Örnek vermek gerekirse; duygusal bağlılık sergileyen bireyler, işlerine daha fazla enerji ve tutku ile yaklaşmakta, bu da örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir katkı sunmaktadır. Bunun yanı sıra; iş tatmini, çalışanların iş süreçlerine olan katkılarını artırarak daha yüksek bir performans düzeyine ulaşmalarına olanak tanımaktadır (Yenihan, 2014). İş tatmini düzeyi yüksek olan bireyler, iş süreçlerinde daha yaratıcı ve çözüm odaklı yaklaşımlar sergileyerek örgütsel yenilikçiliğe katkı sağlamaktadır.

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini, çalışanların devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerini azaltmaktadır. Düşük bağlılık ve tatmin düzeyleri, çalışanların iş yerlerinden ayrılma niyetlerini artırırken; yüksek düzeyde bağlılık ve tatmin, çalışanların örgütlerinde uzun süre kalmalarını sağlamaktadır (Salem vd., 2016). Örnek vermek gerekirse; Salem vd. (2016) tarafından yapılan bir çalışmada, iş tatmini yüksek olan hemşirelerin işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde, örgütsel bağlılık, bireylerin örgüte karşı hissettikleri sadakati artırarak devamsızlık oranlarını düşürmektedir.

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, bireylerin iş tanımlarında yer almayan, ne var ki örgütün genel başarısına katkıda bulunan gönüllü davranışlarını ifade etmektedir (Chordiya, Sabharwal ve Goodman, 2017). Yüksek duygusal bağlılık ve iş tatmini, bireylerin iş arkadaşlarına ve örgüt süreçlerine olan katkılarını artırmaktadır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık, örgütlerin yenilikçi süreçlere adaptasyonunu kolaylaştırmaktadır. Özellikle duygusal bağlılık düzeyi yüksek bireyler, örgüt içinde değişim süreçlerini desteklemekte ve yeni iş süreçlerine daha kolay uyum sağlamaktadır. Bunun yanı sıra; iş tatmini, bireylerin örgüt içindeki yaratıcılık potansiyellerini artırarak inovasyon süreçlerine katkıda bulunmalarını sağlamaktadır.

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini, çalışanların örgüt içindeki stabilitesini artırarak işe alım ve eğitim maliyetlerini düşürmektedir (Ismail ve Razak, 2016). Bunun yanı sıra; yüksek düzeyde tatmin ve bağlılık, çalışanların üretkenliklerini artırarak örgütlerin genel verimliliğine katkı sağlamaktadır.

Araştırmalar, liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Dönüştürücü liderlik, bireylerin iş tatminlerini artırarak örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmektedir (Kasemsap, 2017). Liderlerin çalışanlarla açık iletişim kurması, adil bir çalışma ortamı yaratması ve kariyer gelişim fırsatları sunması, bireylerin iş tatminini artırarak örgütsel bağlılıklarını güçlendirmektedir.

1.3.Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Dönüştürücü liderlik, çalışanların örgüt içindeki davranışlarını, duygusal bağlarını ve örgütsel bağlılıklarını etkileyen en etkili liderlik tarzlarından biridir. Bernard Bass tarafından geliştirilen bu liderlik modeli, liderin vizyoner yaklaşımı, ilham verici motivasyonu, entelektüel uyarımı ve bireyselleştirilmiş dikkati ile çalışanlarını örgütün amaçlarına yönlendirme yeteneğini ifade etmektedir (Jiatong, Wang, Alam, Murad, Gul ve Gill, 2022). Bu liderlik tarzı, örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiler yaratarak örgütlerin uzun vadeli başarısına katkıda bulunmaktadır.

Araştırmalar, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Ausat, Suherlan, Peirisal ve Hirawan, 2022). Bu etki, özellikle çalışanların duygusal bağlılık boyutunda daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Örnek vermek gerekirse; dönüştürücü liderler, çalışanlarına anlamlı hedefler sunarak ve onların bireysel ihtiyaçlarına dikkat ederek duygusal bağlılık düzeylerini artırmaktadır. Bunun yanı sıra; bu liderlik tarzı çalışanların örgütle özdeşleşmelerine ve örgütün değerlerini benimsemelerine olanak tanımaktadır (Syafudin, Suryani, Iskandar ve Filallba 2024).

Normatif bağlılık açısından, dönüştürücü liderlik, çalışanların örgüte karşı sorumluluk hissetmelerine ve örgütte kalmalarını ahlaki bir görev olarak görmelerine yardımcı olmaktadır (Putri ve Meria, 2022). Bu durum, liderlerin çalışanlara değer verdiklerini ve onların örgütsel gelişime olan katkılarını önemseydiğini açıkça göstermesiyle ilişkilidir.

Devam bağlılığı bağlamında, dönüştürücü liderlik, çalışanların örgüt içindeki deneyimlerini zenginleştirerek, örgütten ayrılmanın maliyetlerini artırmaktadır. Örnek vermek gerekirse; çalışanlara sunulan eğitim fırsatları ve kariyer gelişim olanakları, bireylerin örgütte kalma kararlarını olumlu yönde etkilemektedir (Keskes, 2014).

Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri, çeşitli mekanizmalar aracılığıyla gerçekleşmektedir. Örnek vermek gerekirse; liderlerin entelektüel uyarım sağlaması, çalışanların yenilikçi düşünme becerilerini geliştirmelerine ve örgüte olan bağlılıklarını artırmalarına olanak tanımaktadır (Eliyana, Ma'arif, Muzakki 2019). Bunun yanı sıra; bireyselleştirilmiş dikkat, liderlerin her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarına yönelik

destek sağlamasına olanak tanımakta ve çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlendirmektedir.

İlham verici motivasyon, liderlerin örgütsel vizyonu net bir şekilde ifade ederek çalışanların bu vizyona olan inançlarını artırmasını sağlamaktadır. Bu durum, çalışanların örgütsel hedeflere yönelik motivasyonlarını ve bağlılıklarını artırmaktadır (Jiatong vd., 2022).

Çin’de otel çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada, dönüştürücü liderliğin duygusal bağlılık üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu ve bu etkinin çalışan bağlılığını artırdığı belirlenmiştir (Jiatong vd., 2022). Benzer şekilde, kamu sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir başka çalışmada, liderlerin dönüştürücü özellikleri sergilediği durumlarda çalışanların örgütsel bağlılıklarının anlamlı ölçüde arttığı gözlemlenmiştir (Peng, Liao ve Sun, 2020). Bir başka araştırmada, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin lider-üye değişim mekanizmaları aracılığıyla gerçekleştiği ortaya konmuştur. Liderin çalışanlarla kurduğu yüksek kaliteli ilişkiler, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmada kritik bir rol oynamaktadır (Keskes, Sallan, Simo ve Fernandez 2014).

Örgütler, liderlik programlarında dönüştürücü liderlik becerilerinin geliştirilmesine odaklanmalıdır. Liderlerin vizyoner yaklaşım sergilemesi, bireysel destek sağlaması ve entelektüel uyarım yaratması, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmada etkili bir strateji olacaktır (Kristiana ve Tukiran, 2021).

1.3.1. Dönüştürücü Liderliğin Değerler ve Vizyon Odaklı Yaklaşımının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Dönüştürücü liderlik, çalışanların bireysel değerleriyle örgütün amaç ve vizyonunu uyumlu hale getiren bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik modeli, liderlerin çalışanlarını ortak bir vizyon etrafında motive ederek, etik değerler ve yenilikçi bir yaklaşım benimsemelerini sağlamaktadır. Değerler ve vizyon odaklı liderlik, sadece bireysel hedeflerin değil, aynı zamanda örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Değerler odaklı liderlik, liderin etik ve ahlaki standartları ön planda tutarak çalışanlarına örnek olmasını ifade etmektedir. Dönüştürücü liderler, çalışanların işlerini daha anlamlı kılacak bir değer sistemi geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (Crefton, 2019). Bu

liderlik tarzı, bireylerin yalnızca bireysel çıkarlarını değil, aynı zamanda örgütün genel çıkarlarını gözetmesini teşvik etmektedir. Örnek vermek gerekirse; liderlerin etik standartlara sıkı sıkıya bağlı kalması, çalışanların güvenini kazanmakta ve onların örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır (Arnold, 2017). Değerler odaklı liderlik aynı zamanda çalışanların duygusal zekalarını geliştirerek, onların örgütsel bağlarını güçlendirmektedir. Araştırmalar, dönüştürücü liderlerin bireysel farklılıklara duyarlılık göstererek çalışanların yeteneklerini en üst düzeye çıkardığını ortaya koymaktadır (Latif, 2021).

Dönüştürücü liderlerin vizyon odaklı yaklaşımı, çalışanların ortak bir hedef doğrultusunda motive edilmesine odaklanmaktadır. Liderler, açık ve anlamlı bir vizyon geliştirerek çalışanların örgütün geleceğine ilişkin umut ve inanç duymasını sağlamaktadır (Weaver, 2016). Örnek vermek gerekirse; liderlerin güçlü bir vizyon belirlemesi, çalışanların bu vizyona olan bağlılıklarını artırarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini yükseltmektedir (Andersen, Bjornholt, Bro ve Holm-Petersen, 2018). Liderlerin vizyonlarını net bir şekilde ifade etmeleri, çalışanların örgütsel süreçlere katılımını artırmakta ve onların yenilikçi düşünceler geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Bu durum, yalnızca bireysel performansı değil, aynı zamanda örgütsel verimliliği de artırmaktadır (Ghasabeh vd., 2015).

Dönüştürücü liderlerin değerler ve vizyon odaklı yaklaşımları, örgütler için bir dizi olumlu sonuç doğurmaktadır. Bu liderlik tarzı, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmakta ve iş tatminlerini yükseltmektedir (Stottmann ve Keim, 2017). Bunun yanı sıra; çalışanlar arasında iş birliği ve güven ortamı yaratarak örgütsel yenilikçiliği teşvik etmektedir. Araştırmalar, vizyon odaklı liderlerin çalışanların uzun vadeli hedeflere bağlılıklarını artırdığını ve örgüt içindeki değişim süreçlerine uyumlarını kolaylaştırdığını göstermektedir (Bushe ve Marshak, 2021). Bunun yanı sıra; değerler ve vizyon odaklı yaklaşımlar, çalışanların bireysel hedeflerini örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirerek, onların iş süreçlerine daha fazla katkıda bulunmalarını sağlamaktadır.

Değerler ve vizyon odaklı liderlik stratejilerinin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için liderlerin iletişim becerilerini geliştirmesi ve çalışanlarla sürekli etkileşim içinde olması gerekmektedir. Liderlerin çalışanların bireysel hedeflerini ve değerlerini anlaması, bu liderlik tarzının başarısını artırmaktadır (Crefton, 2019). Liderlerin örgütsel süreçlerde etik standartlara bağlı kalarak çalışanlara örnek olması, onların liderlere olan güvenlerini artırmaktadır (Arnold, 2017). Bu durum, sadece bireysel düzeyde değil, aynı zamanda

örgütsel düzeyde de sürdürülebilir bir başarı sağlamaktadır.

1.3.2. Dönüştürücü Liderliğin Bireysel İlgi Yoluyla Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bireysel ilgi, dönüştürücü liderliğin dört temel boyutundan biri olarak, liderin çalışanların bireysel ihtiyaçlarına yönelik farkındalığını ve onlara gösterdiği özel dikkati ifade etmektedir. Bu boyut, liderin her çalışanın yeteneklerini, ihtiyaçlarını ve kişisel hedeflerini anlamaya çalıştığı ve onları desteklemek için bireyselleştirilmiş çözümler sunduğu bir yaklaşımı temsil etmektedir (Kimeto, K'Aol ve Njenga 2017). Örgütsel bağlılık ise bireyin çalıştığı örgüte olan duygusal, normatif ve devam bağlılıklarını ifade eder ve çalışanların örgüt içindeki performansını, iş tatminini ve uzun vadeli kalıcılığını etkileyen kritik bir unsurdur (Devece vd., 2016).

Araştırmalar, bireysel ilginin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bireysel ilgi, çalışanların lider tarafından değerli hissedilmesine, kişisel gelişimlerinin desteklenmesine ve iş yerinde daha güçlü bir aidiyet duygusu geliştirmesine olanak tanımaktadır. Örnek vermek gerekirse; liderlerin çalışanların kariyer hedeflerini anlamaya yönelik gösterdiği bireysel çabalar, onların örgüte olan duygusal bağlılıklarını artırmaktadır.

Normatif bağlılık, çalışanların örgüte karşı hissettikleri ahlaki yükümlülüğü ifade etmektedir. Liderlerin bireysel ilgi göstermesi, çalışanların liderlerine olan güvenlerini artırarak onların normatif bağlılık düzeylerini yükseltmektedir (Manshor, Salleh, Muda, Razak ve Bakar, 2020). Örnek vermek gerekirse; liderlerin çalışanların başarılarını takdir etmesi ve onlara destekleyici bir ortam sunması, çalışanların örgüte karşı hissettikleri sorumluluk duygusunu artırmaktadır.

Devam bağlılığı, çalışanların örgütte kalmayı tercih etmelerinin ekonomik ve sosyal maliyetlerini ifade etmektedir. Liderlerin bireysel ilgi göstermesi, çalışanların örgütte kalma isteklerini artırmaktadır. Özellikle liderlerin çalışanların kişisel gelişimlerine yönelik eğitim ve kariyer fırsatları sunması, onların örgütten ayrılma eğilimlerini azaltmaktadır (Ingsih, Suhana ve Ali, 2021).

Bireysel ilginin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri, çeşitli mekanizmalar aracılığıyla

gerçekleşmektedir. Örnek vermek gerekirse; liderlerin çalışanlara düzenli geri bildirim sunması, onların iş tatminini ve bağlılığını artırmaktadır. Bunun yanı sıra; liderlerin çalışanlarla açık bir iletişim kurması ve onların bireysel hedeflerini anlaması, örgütsel bağlılığı güçlendiren önemli faktörlerdir (Kim, Eisenberger ve Baik, 2016). Liderlerin çalışanlara bireysel ilgi göstermesi, aynı zamanda iş tatmini düzeylerini artırarak onların örgütsel bağlılıklarını güçlendirmektedir. Bu doğrultuda; çalışanlara esnek çalışma saatleri, kişiselleştirilmiş kariyer yolları ve bireysel başarıları için ödüller sunmak, örgütsel bağlılığı artırmak için etkili bir strateji olabilmektedir.

Bireysel ilginin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri, liderlerin çalışanlarla olan ilişkilerini nasıl yönettiklerine ve onlara ne kadar destek sağladıklarına bağlıdır. Liderlerin bireysel ilgiye dayalı stratejiler geliştirmesi, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmakta ve örgütsel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle; liderlerin çalışanlarının bireysel ihtiyaçlarını anlamaya yönelik çabalarını artırması ve onlara destekleyici bir iş ortamı sağlaması gerekmektedir.

1.3.3. Dönüştürücü Liderliğin Entelektüel Uyarım Aracılığıyla Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Entelektüel uyarım, dönüştürücü liderliğin önemli bir boyutu olarak, liderlerin çalışanları mevcut düşünce kalıplarını sorgulamaya, yenilikçi fikirler geliştirmeye ve yaratıcı çözümler üretmeye teşvik etme yeteneğini ifade etmektedir. Bu liderlik boyutu, çalışanların problem çözme ve karar alma süreçlerinde eleştirel düşünme yetilerini geliştirerek, onların örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır (Manshor vd., 2020).

Araştırmalar, entelektüel uyarımın örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Liderlerin çalışanlara entelektüel uyarım sağlaması, onların örgütsel hedeflere olan bağlılıklarını artırmakta ve örgütle özdeşleşmelerini kolaylaştırmaktadır (Kimeto vd., 2017). Örnek vermek gerekirse; liderlerin çalışanlara yenilikçi düşünceyi teşvik edecek fırsatlar sunması, onların iş süreçlerine daha fazla katkıda bulunmalarını sağlamaktadır. Entelektüel uyarım, özellikle duygusal bağlılık üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Çalışanların örgütle duygusal bir bağ kurmasını sağlayan bu liderlik boyutu, onların örgütsel değişim süreçlerine daha kolay adapte olmalarına olanak tanımaktadır (Akey-Torku ve Dai, 2020).

Entelektüel uyarım, çalışanların problem çözme ve yaratıcı düşünme becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Liderlerin çalışanlara sorunlara farklı açılardan bakmaları için teşvikte bulunması, onların bireysel bağlılıklarını güçlendirmektedir. Araştırmalar, bu tür bir liderlik yaklaşımının çalışanların yenilikçi çözümler geliştirme istekliliğini artırarak örgütsel bağlılıklarını güçlendirdiğini göstermektedir (Ogola, Sikalieh ve Linge, 2017).

Örgütsel kültür, entelektüel uyarım ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi güçlendiren önemli bir aracı olarak öne çıkmaktadır. Araştırmalar, entelektüel uyarımın, olumlu bir örgütsel kültür bağlamında daha etkili olduğunu göstermektedir (Almahasneh vd., 2022). Örnek vermek gerekirse; liderlerin çalışanlara açık bir iletişim ortamı sağlaması ve yaratıcı fikirleri desteklemesi, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır.

Entelektüel uyarım, çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu artırarak örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir. Liderlerin çalışanlara fikirlerini özgürce ifade etme fırsatı sunması, onların işlerinden duyduğu memnuniyeti artırmakta ve örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmektedir (Ingsih vd., 2021). Bunun yanı sıra; liderlerin çalışanların yeteneklerini geliştirmeye yönelik stratejiler benimsemesi, onların iş süreçlerine daha fazla katkıda bulunmalarını sağlamaktadır.

Entelektüel uyarım, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmak için etkili bir araç olarak değerlendirilmektedir. Bu liderlik boyutunun etkili bir şekilde uygulanabilmesi için liderlerin çalışanlara açık bir iletişim ortamı sağlaması ve onların yenilikçi fikirlerini desteklemesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra; örgütlerin, entelektüel uyarımı destekleyen bir örgütsel kültür oluşturmaları, çalışanların bağlılık düzeylerini güçlendirmekte ve örgütsel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır.

1.3.4. Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Literatür Bulguları ve Örnek Çalışmalar

Dönüştürücü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, liderlik literatüründe önemli bir araştırma alanını oluşturmaktadır. Literatürdeki çalışmalar, bu liderlik modelinin çalışan bağlılığını artırıcı etkilerini farklı bağlamlarda incelemiştir. Dönüştürücü liderlik,

özellikle duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde olumlu etkiler yaratmakta ve bu etkiler çeşitli örnek çalışmalarla desteklenmektedir.

Manshor vd. (2020) tarafından yapılan bir araştırma, entelektüel uyarım ve ilham verici motivasyon gibi dönüştürücü liderlik unsurlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmada önemli bir rol oynadığını göstermiştir. Bu çalışmada, dönüştürücü liderlerin, çalışanların yenilikçi düşünceler geliştirmelerini teşvik ederek onların örgütsel hedeflere olan bağlılıklarını güçlendirdiği bulunmuştur.

Kimeto vd. (2017) tarafından Kenya'daki ticari bankalarda yapılan bir çalışma, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koymuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre, entelektüel uyarım ve ilham verici motivasyon, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırarak onların iş süreçlerine daha fazla katılım göstermelerini sağlamıştır.

Almahasneh vd. (2022) tarafından yapılan bir araştırma, örgütsel kültürün, dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini göstermiştir. Bu çalışmada, olumlu bir örgütsel kültür bağlamında liderlerin entelektüel uyarım ve bireysel ilgi gibi liderlik davranışlarının çalışanların bağlılık düzeylerini artırmada etkili olduğu bulunmuştur.

Covid-19 pandemisi sürecinde yapılan bir çalışmada, dönüştürücü liderliğin çalışan bağlılığı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ingsih vd. (2021) tarafından gerçekleştirilen bu çalışma, kriz dönemlerinde dönüştürücü liderlerin, çalışanların değişen koşullara adapte olmalarını sağlayarak bağlılıklarını artırdığını ortaya koymuştur.

Andersen vd. (2018), dönüştürücü liderliğin vizyon odaklı bir yaklaşımla çalışanların motivasyonunu artırdığını vurgulamıştır. Çalışmada, liderlerin çalışanlarla güçlü bir vizyon paylaşmasının, onların iş süreçlerine olan bağlılıklarını artırdığı belirtilmiştir. Araştırma, kamu sektörü bağlamında gerçekleştirilmiş ve liderlerin örgütsel vizyonu net bir şekilde ifade etmelerinin, çalışanların duygusal bağlılık düzeylerini güçlendirdiğini göstermiştir.

Ghasabeh vd. (2015), dönüştürücü liderliğin etik ve vizyoner bir liderlik yaklaşımı sunduğunu ve bu yaklaşımın çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmada etkili olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma, liderlerin güçlü bir vizyon sunarak çalışanların örgütün

amaçlarına odaklanmasını sağladığını ve bu durumun örgütsel performansı artırdığını göstermektedir.

1.4.Dönüştürücü Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Dönüştürücü liderlik, çalışanların iş tatminini artıran önemli bir liderlik tarzı olarak öne çıkmaktadır. Bu liderlik modelinde, liderler çalışanların bireysel ihtiyaçlarını dikkate alarak onları motive etmekte, yenilikçi düşünmeye teşvik etmekte ve örgütsel hedeflere bağlılıklarını artırmaktadır. Literatürde dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, bu liderlik tarzının çalışan memnuniyeti üzerindeki olumlu etkilerini açıkça ortaya koymaktadır. Örnek vermek gerekirse; Mangkunegara ve Miftahuddin (2016) tarafından yapılan bir araştırmada, dönüştürücü liderliğin çalışanların iş tatmini üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Araştırmanın bulguları, liderlerin çalışanların motivasyonunu artırarak iş tatminini güçlendirdiğini göstermiştir.

Dönüştürücü liderlik, özellikle kriz dönemlerinde iş tatminini artırmada etkili bir araç olarak değerlendirilmektedir. Almohtaseb vd. (2021) tarafından yapılan bir araştırma, Covid-19 pandemisi sırasında dönüştürücü liderliğin çalışanların iş tatminini artırmada önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Bu çalışma, liderlerin belirsizlik dönemlerinde çalışanları motive ederek ve destekleyerek, onların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini yükselttiğini göstermiştir.

Literatürde dönüştürücü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkilerini inceleyen diğer bir çalışma, Kawiana vd. (2020) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, liderlerin çalışanlarla kurduğu etkileşimlerin onların iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçları, liderlerin çalışanların bireysel ihtiyaçlarına yönelik duyarlılık göstermesinin ve iş süreçlerine yenilikçi yaklaşımlar sunmasının, çalışanların iş tatminini artırdığını ortaya koymuştur.

Jameel ve Ahmad (2021) tarafından Irak'taki akademik personel üzerinde yapılan bir araştırma, dönüştürücü liderliğin özellikle bireysel ilgi boyutunun iş tatmini üzerindeki en güçlü etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma, liderlerin çalışanların kişisel gelişimlerine destek sağlama ve onların kariyer hedeflerine yönelik rehberlik etme davranışlarının, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyeti artırdığını göstermiştir.

Dönüştürücü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkilerini değerlendiren bir diğer çalışma, Yıldız ve Şimşek (2016) tarafından Türkiye’deki bir yükseköğretim kurumunda gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, liderlerin çalışanlarına duyduğu güvenin ve onların öz-yeterlilik algılarını artırma kapasitelerinin, iş tatmini üzerindeki olumlu etkileri incelenmiştir. Araştırma, güven ve öz-yeterliliğin, dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi tam anlamıyla aracı rol oynadığını ortaya koymuştur.

Dönüştürücü liderlik, çalışanların yalnızca iş tatminini artırmakla kalmayıp, aynı zamanda iş performanslarını da iyileştirmektedir. Putri ve Meria (2022) tarafından Jakarta’daki gıda ve içecek sektöründe yapılan bir araştırma, dönüştürücü liderliğin çalışanların iş tatmini aracılığıyla performanslarını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Araştırma, liderlerin çalışanlarla açık bir iletişim kurmasının ve onların iş süreçlerindeki katılımlarını artırmasının, çalışanların iş tatminini güçlendirdiğini vurgulamıştır.

Rehman, Qadir ve Shahzad (2017) tarafından Pakistan’da kamu sektöründe gerçekleştirilen bir çalışmada, dönüştürücü liderliğin entelektüel uyarım boyutunun iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçları, liderlerin çalışanlara yenilikçi düşünme ve problem çözme becerilerini geliştirme fırsatı sunmasının, çalışanların iş tatminini artırdığını göstermiştir.

Araştırmaların genel sonuçları, dönüştürücü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkilerinin pozitif ve anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Liderlerin çalışanlarla güçlü bir iletişim kurarak onların bireysel ihtiyaçlarını karşılaması, yenilikçi düşünme ortamları oluşturması ve kariyer hedeflerine destek sağlaması, çalışanların iş tatmini düzeylerini artırmak için etkili bir strateji olarak değerlendirilmektedir.

1.4.1. Dönüştürücü Liderliğin Duygusal Bağ ve Motivasyon Aracılığıyla İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Duygusal bağ ve motivasyon, çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İş tatmini, bireylerin iş yerindeki deneyimlerine yönelik memnuniyet düzeyini ifade etmekte ve örgütsel başarı ile çalışan bağlılığı açısından kritik bir rol oynamaktadır. Literatürde, duygusal bağın çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi, motivasyonun aracı

rolüyle birlikte ele alınmakta ve bu iki faktörün iş ortamındaki olumlu katkıları detaylı bir şekilde tartışılmaktadır.

Duygusal bağ, çalışanların iş yerinde kendilerini değerli hissetmelerine ve örgüte olan aidiyet duygularının artmasına katkıda bulunmaktadır. Bu bağ, iş yerindeki olumlu duygusal deneyimlerin güçlenmesine ve çalışanların iş süreçlerinden memnuniyet duymalarına olanak tanımaktadır. Gautam (2017), duygusal bağın iş tatminine katkısını ele aldığı çalışmada, iş yerindeki olumlu sosyal ilişkilerin çalışanların işlerine yönelik olumlu tutumlarını güçlendirdiğini ifade etmiştir. Çalışanların ekip arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle kurdukları güçlü duygusal bağlar, yalnızca bireysel memnuniyeti değil, aynı zamanda örgütsel bağlılığı da artırmaktadır.

Motivasyon ise çalışanların iş tatminini etkileyen temel unsurlardan biridir. İçsel motivasyon, bireylerin iş süreçlerinden duydukları memnuniyetin bir sonucu olarak ortaya çıkarken; dışsal motivasyon, maaş, ödüller ve çalışma ortamı gibi dışsal faktörlerden kaynaklanmaktadır. Ain, Khan ve Iqbal (2024), motivasyonun iş tatminine olan katkısını ele alan çalışmalarında, motivasyonun iş tatmini üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanlar, iş süreçlerinde daha verimli çalışmakta ve iş yerindeki genel atmosferi olumlu yönde etkilemektedir.

Duygusal bağ ve motivasyon arasındaki ilişki, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerini daha da güçlendirmektedir. Örnek vermek gerekirse; Reizer, Brender-İlan ve Sheaffer (2019) tarafından yapılan bir çalışma, duygusal bağın ve motivasyonun iş tatmini üzerindeki ortak etkilerini incelemiştir. Araştırma sonuçları, çalışanların pozitif duygusal deneyimlerinin ve motivasyon düzeylerinin, iş tatmini üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiler yarattığını göstermektedir. Pozitif duyguların ve yüksek motivasyonun, çalışanların iş süreçlerine olan bağlılıklarını artırarak iş tatminlerini güçlendirdiği ifade edilmiştir.

İş yerinde duygusal bağ ve motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkisini destekleyen bir diğer çalışma, Saragih, Luturlean ve Hadiyanto (2020) tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, motivasyonun çalışanların duygusal bağlılık düzeylerini artırarak iş tatminine katkıda bulunduğu belirtilmiştir. Çalışanların kendilerini değerli hissettikleri bir iş ortamında, motivasyonlarının yükseldiği ve bu durumun iş tatminlerini olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur.

Duygusal bağın iş tatmini üzerindeki etkisini güçlendiren unsurlardan biri de yöneticilerin sağladığı duygusal destektir. Thuy (2024), liderlerin çalışanlara duygusal destek sağlamasının iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma sonuçları, yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılık göstermelerinin, çalışanların hem motivasyonlarını hem de iş tatminlerini artırdığını göstermektedir. Çalışanlar, destekleyici bir liderlik tarzıyla karşılaştıklarında, iş süreçlerinden daha fazla memnuniyet duymakta ve örgütsel bağlılıkları güçlenmektedir.

Duygusal bağ ve motivasyonun iş tatminine olan katkıları, aynı zamanda örgütsel performansı da olumlu yönde etkilemektedir. Motivasyon düzeyi yüksek ve iş tatmini sağlamış çalışanlar, örgüt hedeflerine ulaşmada daha etkin bir rol oynamaktadır. Madrid, Barros ve Vasquez (2020) tarafından yapılan bir çalışmada, duygusal düzenleme yeteneği yüksek olan çalışanların, iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu ve bu durumun örgütsel verimlilik üzerinde olumlu etkiler yarattığı belirtilmiştir. Araştırma, duygusal bağ ve motivasyonun örgütsel başarı için kritik faktörler olduğunu vurgulamaktadır.

Duygusal bağ ve motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkileri, yalnızca bireysel memnuniyet düzeylerini değil, aynı zamanda örgüt içindeki iş birliği ve verimliliği de artırmaktadır. Çalışanların iş yerinde olumlu duygusal deneyimler yaşamaları ve yüksek motivasyon düzeylerine sahip olmaları, örgütsel bağlılığı güçlendirmekte ve iş süreçlerinde daha yüksek bir başarı oranı sağlamaktadır.

1.4.2. Dönüştürücü Liderlikte Güven, İletişim ve Geri Bildirim Mekanizmalarının İş Tatmini Üzerindeki Rolü

Güven, iletişim ve geri bildirim mekanizmaları, örgütsel yapının sağlamlaşması ve çalışanlar arasındaki iş birliğinin güçlenmesi için kritik bir öneme sahiptir. Bu mekanizmalar, bireyler arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesine, daha etkili bir iş ortamı oluşturulmasına ve örgütsel performansın artırılmasına olanak tanımaktadır. Literatürde bu mekanizmaların etkisi, farklı bağlamlarda ele alınmış ve güven ile geri bildirim arasındaki ilişki, iletişim süreçlerinin etkisiyle birlikte değerlendirilmiştir.

Güven, örgütsel doğrultuda bireylerin birbirlerinin yetkinliklerine, niyetlerine ve kararlarına duyduğu inanç olarak tanımlanmaktadır. Shao ve Yin (2019), güvenin bir örgüt içindeki ilişkileri nasıl şekillendirdiğini incelemiş ve güvenin, çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını artırmada kritik bir rol oynadığını belirtmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, güven mekanizmalarının örgüt içindeki paydaşlar arasında oluşturulması, çalışanların performansını ve bağlılık düzeylerini önemli ölçüde artırmaktadır.

İletişim mekanizmaları, güvenin oluşumunda ve sürdürülmesinde temel bir araç olarak işlev görmektedir. Wu, Zhao, Sun ve Fujita (2021) tarafından yapılan bir çalışma, sosyal ağ tabanlı grup karar alma süreçlerinde iletişim mekanizmalarının etkisini incelemiştir. Araştırma, etkili iletişim süreçlerinin karar alma süreçlerindeki fikir birliği düzeylerini artırdığını ve bu durumun örgüt içindeki güven seviyesini yükselttiğini ortaya koymuştur. Çalışmada Bunun yanı sıra, iletişim süreçlerine dahil edilen geri bildirim mekanizmalarının, bireylerin karar alma sürecine olan katılımını ve memnuniyetini artırdığı belirtilmiştir.

Geri bildirim mekanizmaları, güven ve iletişim süreçlerini destekleyen önemli bir araçtır. Bu mekanizmalar, çalışanların performanslarını değerlendirme ve gelişimlerine yönelik rehberlik sağlama işlevi görmektedir. Wang, Du ve Olsen (2018), geri bildirim mekanizmalarının çalışanların memnuniyetini, güvenini ve yeniden satın alma niyetini artırmada etkili olduğunu belirtmiştir. Çalışma, müşterilerle etkileşimde kullanılan geri bildirim mekanizmalarının, hem bireyler arası güveni hem de kurum içindeki iş birliğini artırdığını ortaya koymuştur.

Güven ve geri bildirim mekanizmalarının dijital ortamlarda uygulanabilirliği de literatürde önemli bir yer tutmaktadır. Yuan ve Li (2018), Nesnelerin İnterneti tabanlı sistemlerde geri bildirim mekanizmalarının güven oluşturma süreçlerindeki rolünü incelemiştir. Araştırma, çok kaynaklı geri bildirim mekanizmalarının, güven değerlendirme süreçlerini daha etkin hale getirdiğini ve kötü niyetli davranışlara karşı koruma sağladığını göstermiştir. Bu tür mekanizmalar, özellikle büyük ölçekli dijital ağlarda güven oluşturma açısından kritik bir rol oynamaktadır.

Wu vd. (2021) tarafından geliştirilen bir model, geri bildirim mekanizmalarının bireylerin öz-değerlerini korurken grup düzeyinde fikir birliğini artırmada nasıl kullanılabileceğini ele almıştır. Araştırma, geri bildirim süreçlerinin bireylerin

bağımsızlıklarını korurken grup düzeyinde daha yüksek bir uyum ve güven düzeyi sağladığını ortaya koymuştur. Bu bulgular, geri bildirim mekanizmalarının bireylerin kendilerini değerli hissetmelerine katkıda bulunduğunu ve bu durumun güven düzeyini artırdığını göstermektedir.

Güven, iletişim ve geri bildirim mekanizmalarının bir arada kullanımı, örgüt içindeki ilişkileri güçlendirerek daha etkili bir çalışma ortamı oluşturmaktadır. Bu mekanizmalar, yalnızca çalışanların bireysel performanslarını değil, aynı zamanda örgütsel başarıyı ve sürdürülebilirliği de desteklemektedir. Etkili bir geri bildirim sürecinin oluşturulması, bireyler arasında güvenin tesis edilmesini ve iletişimin iyileştirilmesini sağlamaktadır. Böylece, hem bireyler hem de örgütler açısından daha olumlu sonuçlar elde edilmektedir.

1.4.3. Dönüştürücü Liderliğin Çalışan Gelişimi ve Kariyer İlerleme Fırsatları Yoluyla İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Çalışan gelişimi ve kariyer ilerleme fırsatları, modern organizasyonların sürdürülebilir başarı elde etmesinde kritik bir role sahiptir. Bu kavramlar, çalışanların bilgi ve becerilerini artırmalarına, iş performanslarını iyileştirmelerine ve örgütlerine olan bağlılıklarını güçlendirmelerine olanak tanımaktadır. Kariyer ilerleme fırsatları, çalışanların uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmeleri için gerekli olan yetkinlikleri kazanmalarını ve profesyonel tatmin düzeylerini artırmalarını sağlamaktadır. Literatürde, bu iki unsura ilişkin birçok çalışma, çalışan gelişimi ve kariyer ilerlemenin bireysel ve örgütsel performans üzerindeki etkilerini ayrıntılı bir şekilde ele almıştır.

Muniraj (2024), öğrenme ve gelişim programlarının çalışanların kariyer ilerlemeleri üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma, organizasyonların eğitim ve beceri geliştirme faaliyetleriyle çalışanların profesyonel gelişimlerini desteklemelerinin, uzun vadeli bağlılıklarını artırdığını ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, çalışanlarına kariyer gelişim fırsatları sunan örgütlerin, iş gücü devrini azaltmada ve çalışan bağlılığını güçlendirmede daha başarılı oldukları belirtilmiştir (Muniraj, 2024).

Lestari, Rijal, Prameswari, Tjahyanto ve Budiman (2023), terfi uygulamaları, eğitim girişimleri ve liderlik stillerinin çalışanların kariyer gelişimindeki etkilerini araştırmıştır. Çalışma, terfi fırsatlarının çalışanların kariyer ilerlemeleri üzerinde güçlü bir etkiye sahip

olduğunu ve etkili eğitim programlarının çalışanların beceri gelişimlerini artırdığını göstermektedir. Bunun yanı sıra; destekleyici liderlik davranışlarının çalışanların kariyer gelişimini olumlu yönde etkilediği vurgulanmıştır. Bu bulgular, liderlik yaklaşımlarının ve eğitim stratejilerinin çalışan gelişimi üzerindeki kritik rolünü vurgulamaktadır.

Samsudin, Ikaningtiyas, Mulia ve Rintalla (2024), kariyer ilerleme fırsatları ile iş-yaşam dengesi politikalarının çalışan motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma, çalışanların kariyer ilerlemesi için net fırsatlar sunulmasının, iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını artırdığını ortaya koymaktadır. İş-yaşam dengesi politikalarının kariyer gelişimiyle entegre edilmesi, çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlendiren bir sinerji yaratmaktadır.

Martini ve Cavenago (2017), iş yerinde öğrenme fırsatlarının çalışanların kariyer başarıları üzerindeki etkilerini ele almıştır. Araştırma, çalışanlara sunulan iş zenginleştirme, görev rotasyonu ve mentorluk gibi fırsatların, onların kariyer başarılarını ve iş tatminlerini artırdığını göstermektedir. Çalışma Bunun yanı sıra, yöneticilerin çalışanların kariyer gelişimine yönelik rehberlik sağlamasının bireylerin profesyonel başarılarını desteklediğini vurgulamaktadır.

Drange, Bernstrom ve Mamelund (2018) eğitim düzeyi, iş becerileri ve işveren desteğinin çalışanların kariyer beklentileri üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma, işverenlerin çalışanların yetkinliklerini artırmaya yönelik sundukları desteklerin, bireylerin kariyer beklentilerini olumlu yönde şekillendirdiğini göstermektedir. Özellikle yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanlar için kariyer gelişim desteğinin daha etkili olduğu vurgulanmıştır.

Graham ve Mlatsheni (2015), iş yerinde öğrenme faaliyetlerinin kariyer gelişimi üzerindeki katkısını ele almıştır. Araştırma, öğrenme ve gelişim faaliyetlerinin çalışanların profesyonel becerilerini artırdığını ve bu durumun örgütsel performansa olumlu yansıdığını göstermektedir. Çalışma bunun yanı sıra, öğrenme faaliyetlerinin özellikle genç çalışanlar için motivasyonu artıran önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışan gelişimi ve kariyer ilerleme fırsatları, yalnızca bireylerin profesyonel tatminlerini artırmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütlerin yetenekli çalışanları elde tutma kapasitelerini de güçlendirmektedir. Eğitim programları, liderlik desteği ve iş-yaşam dengesi

politikalarının bu süreçlerde oynadığı kritik rol, örgütsel stratejilerde dikkate alınması gereken önemli unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

1.4.4. Dönüştürücü Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Literatür Bulguları ve Örnek Çalışmalar

Çalışan gelişimi ve kariyer ilerleme fırsatları, bireysel ve örgütsel düzeyde başarıyı artırmada önemli bir araç olarak literatürde geniş bir şekilde ele alınmıştır. Bu doğrultuda yapılan araştırmalar, çalışanların profesyonel gelişim süreçlerine yapılan yatırımların, iş tatmini, bağlılık ve performans üzerinde belirgin etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Literatürde, öğrenme ve gelişim programları, terfi uygulamaları, liderlik desteği ve iş-yaşam dengesi politikalarının bu süreçlerdeki rolü üzerine çeşitli bulgular ve örnek çalışmalar sunulmuştur.

Muniraj (2024) tarafından yapılan bir çalışmada, öğrenme ve gelişim programlarının kariyer ilerlemesine olan etkileri incelenmiştir. Çalışma, örgütlerin çalışanların profesyonel gelişimlerini desteklemesinin, bireylerin uzun vadeli bağlılıklarını güçlendirdiğini ve örgütsel verimliliği artırdığını vurgulamaktadır. Bu kapsamda, eğitim programlarının, çalışanların beceri gelişimini teşvik ederek kariyer hedeflerine ulaşmalarına olanak tanıdığı ifade edilmiştir.

Martini ve Cavenago (2017), iş yerinde öğrenme fırsatlarının çalışanların kariyer başarısındaki rolünü incelemiştir. Araştırmada, iş zenginleştirme ve görev rotasyonu gibi uygulamaların, çalışanların profesyonel yetkinliklerini geliştirdiği ve iş tatminlerini artırdığı ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra, mentorluk ve kariyer danışmanlığı gibi destekleyici süreçlerin, bireylerin kariyer başarılarına olan katkısı vurgulanmıştır.

Samsudin vd. (2024) tarafından yapılan bir sistematik incelemede, kariyer ilerleme fırsatlarının iş-yaşam dengesi politikalarıyla entegrasyonunun çalışan motivasyonu üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Çalışma, kariyer gelişim fırsatlarının net bir şekilde sunulmasının, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırdığına işaret etmektedir. Bunun yanı sıra; iş-yaşam dengesi politikalarının bu süreçlerde önemli bir destekleyici faktör olduğu belirtilmiştir.

Drange vd. (2018), eğitim düzeyi, beceri gelişimi ve işveren desteğinin çalışanların kariyer beklentilerine olan etkilerini incelemiştir. Araştırmada, özellikle yüksek eğitim düzeyine sahip bireyler için işveren desteğinin kariyer gelişimi üzerindeki belirleyici etkisi vurgulanmıştır. Çalışma sonuçları, bireylerin profesyonel beklentilerinin işverenler tarafından sağlanan destek mekanizmalarıyla güçlendiğini ortaya koymaktadır.

Literatürde sunulan bu bulgular, çalışan gelişimi ve kariyer ilerleme fırsatlarının, yalnızca bireylerin profesyonel memnuniyetini değil, aynı zamanda örgütlerin rekabet gücünü artırmada da kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu kapsamda, liderlik desteği, eğitim programları ve iş-yaşam dengesi politikalarının etkili bir şekilde uygulanması, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarını destekleyen temel unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNTEM

2.1.Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli, dönüştürücü liderlik uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ve iş tatminlerini nasıl etkilediğini ortaya koymaya yöneliktir. Aynı zamanda, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkinin varlığı ve bu ilişkinin gücü de değerlendirilmektedir.

Modelde, demografik faktörler (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, hizmet süresi, vb.) kontrol değişkenleri olarak ele alınmış ve bu değişkenlerin dönüştürücü liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkileri farklılaştırıp farklılaşdırmadığı değerlendirilmiştir. Böylece, araştırma modeli Mersin ilinde farklı sektörlerde çalışan bireylerin örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerinin dönüştürücü liderlik tarzından nasıl etkilendiğini, bu etkilerin sektörel ve demografik farklılıklar temelinde nasıl şekillendiğini bütüncül bir bakış açısıyla ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Bu çerçevede, araştırma modeli nicel veri toplama yöntemleriyle elde edilen bulgular ışığında test edilmiş ve elde edilen sonuçlar, dönüştürücü liderlik uygulamalarının örgütsel yönetim stratejileri üzerindeki etkilerine ilişkin özgün katkılar sağlayacaktır.

2.2.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, Mersin il sınırları içerisinde faaliyet gösteren, farklı sektörlerde ve ölçeklerdeki (küçük, orta ve büyük) kamu ve özel sektör örgütlerinde çalışan 165.846 kişi oluşturmaktadır (İŞKUR, 2025). Araştırmanın evreni oldukça geniş olduğundan, örneklem belirlenirken olasılıklı ve olasılıksız örnekleme yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Çalışmanın örneklemini, Mersin ilindeki 20 ve daha fazla çalışanı olan kamu ve özel sektör işletmelerinde işyerlerinde istihdam edilen ve araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden 307 çalışan oluşturmaktadır. Bu örneklem, toplam evrenin yaklaşık % 0,185'ini temsil etmektedir. Katılımcılardan veriler, işbirliği yapılan kurumlarda uygulanan anket

formu aracılığıyla elde edilmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgular, yalnızca bu örneklem kapsamında geçerli olup, Mersin ilindeki söz konusu örneklem grubunda dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Bulguların, araştırmanın örneklemini dışındaki farklı gruplara veya tüm evrene genellenmesi mümkün değildir. Ancak, çalışma kapsamında oluşturulan örneklem yapısının, araştırmanın yerel bağlamını yeterince temsil edebilmesi amacıyla özen gösterilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Sosyo- Demografik Bilgileri

Değişkenler	Gruplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Cinsiyet	Kadın	143	46,6	46,6	46,6
	Erkek	164	53,4	53,4	100,0
	Toplam	307	100,0	100,0	100,0
Yaş	20-29	79	25,7	25,7	25,7
	30-39	79	25,7	25,7	51,5
	40-49	101	32,9	32,9	84,4
	50 ve üzeri	48	15,6	15,6	100,0
	Toplam	307	100,0	100,0	100,0
Medeni Durum	Evli	183	59,6	59,6	59,6
	Bekar	124	40,4	40,4	100,0
	Toplam	307	100,0	100,0	100,0
Eğitim Durumu	İlkokul	6	2,0	2,0	2,0
	Lise	53	17,3	17,3	19,2
	Ön lisans	36	11,7	11,7	30,9
	Lisans	163	53,1	53,1	84,0
	Yüksek Lisans	45	14,7	14,7	98,7
	Doktora	4	1,3	1,3	100,0
	Toplam	307	100,0	100,0	100,0
Çalıştığı Sektör	Finans ve Bankacılık	21	6,8	6,8	6,8
	Sağlık	17	5,5	5,5	12,4
	Perakende ve Ticaret	39	12,7	12,7	25,1
	Teknoloji ve Bilgi İşlem	13	4,2	4,2	29,3
	Hizmet	65	21,2	21,2	50,5
	Sanayi ve Üretim	30	9,8	9,8	60,3
	Eğitim	50	16,3	16,3	76,5
	Ulaşım ve Lojistik	12	3,9	3,9	80,5
	Diğer	60	19,5	19,5	100,0
	Toplam	307	100,0	100,0	100,0

Tablo 1 (Devamı). Katılımcıların Sosyo- Demografik Bilgileri

Toplam İş Deneyimi	1-5 Yıl	75	24,4	24,4	24,4
	6-12 Yıl	50	16,3	16,3	40,7
	13-20 Yıl	73	23,8	23,8	64,5
	21-30 Yıl	79	25,7	25,7	90,2
	31 ve Üzeri	30	9,8	9,8	100,0
	Toplam	307	100,0	100,0	100,0
Algıladığı Çalışma Performansı	Kararsız	12	3,9	3,9	3,9
	Düşük	1	,3	,3	4,2
	Orta	98	31,9	31,9	36,2
	Yüksek	196	63,8	63,8	100,0
	Toplam	307	100,0	100,0	100,0
Yönetici Pozisyonu	Evet	129	42,0	42,0	42,0
	Hayır	178	58,0	58,0	100,0
	Toplam	307	100,0	100,0	100,0
Kurumdaki Toplam Hizmet Süresi	1-3 Yıl	112	36,5	36,5	36,5
	4-6 Yıl	54	17,6	17,6	54,1
	7-10 Yıl	32	10,4	10,4	64,5
	11-15 Yıl	40	13,0	13,0	77,5
	16 ve üzeri	69	22,5	22,5	100,0
	Toplam	307	100,0	100,0	100,0

Tablo 1, araştırmaya katılan 307 katılımcının temel sosyo-demografik özelliklerini ve iş deneyimlerini özetlemektedir. Cinsiyet dağılımında katılımcıların % 46,6'sı (n=143) kadın, % 53,4'ü (n=164) erkektir. Bu oran, örneklem içerisinde kadın ve erkek katılımcıların nispeten dengeli bir biçimde temsil edildiğini göstermektedir.

Yaş gruplarına göre incelendiğinde, katılımcıların % 25,7'si 20-29 yaş aralığında, % 25,7'si 30-39 yaş aralığında, % 32,9'u 40-49 yaş aralığında ve % 15,6'sı 50 yaş ve üzerindedir. Bu dağılım, katılımcıların yaklaşık üçte birinin 40-49 yaş arasında yoğunlaştığına, Bunun yanı sıra 20-29 ve 30-39 yaş grubunun eşit oranda temsil edildiğine işaret etmektedir.

Medeni duruma ilişkin veriler, katılımcıların % 59,6'sının evli, % 40,4'ünün ise bekar olduğunu göstermektedir. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında, % 2'si ilkokul mezunu, % 17,3'ü lise ve dengi okul mezunu, % 11,7'si ön lisans, % 53,1'i lisans, % 14,7'si yüksek lisans ve % 1,3'ü doktora mezunudur. Özellikle lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip katılımcıların oranının (toplamda % 69,1) oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Sektör dağılımında Hizmet (% 21,2) ve “Diğer” (% 19,5) kategorileri en yüksek yüzdelere sahiptir. Bunu sırasıyla Eğitim (% 16,3), Perakende ve Ticaret (% 12,7), Sanayi ve Üretim (% 9,8), Finans ve Bankacılık (% 6,8), Sağlık (% 5,5), Teknoloji ve Bilgi İşlem (% 4,2) ve Ulaştırma ve Lojistik (% 3,9) takip etmektedir. Bu bulgu, katılımcıların önemli bir kısmının hizmet sektörü ve diğer alanlarda yoğunlaştığını göstermektedir.

Toplam iş tecrübesi incelendiğinde katılımcıların % 25,7’si 21-30 yıl deneyime, % 24,4’ü 1-5 yıl deneyime, % 23,8’i 13-20 yıl deneyime, % 16,3’ü 6-12 yıl deneyime ve % 9,8’i 31 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. Bu sonuç, örneklemin hem uzun hem kısa süreli iş deneyimine sahip katılımcıları barındırdığını göstermektedir.

Çalışma performansı algısında “Yüksek” diyenlerin oranı % 63,8, “Orta” diyenlerin oranı % 31,9, “Kararsız” olduğunu belirtenlerin oranı % 3,9 ve “Düşük” diyenlerin oranı % 0,3 olarak tespit edilmiştir. Bu durum, katılımcıların büyük çoğunluğunun kendi çalışma performanslarını yüksek düzeyde algıladığını ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra; yönetici pozisyonunda bulunan katılımcılar % 42 oranında iken (% n=129), yönetici olmayan katılımcılar % 58 oranındadır (n=178). Bu bulgu, örneklemin önemli bir kısmının yönetici pozisyonunda olduğunu, ne var ki yine de çoğunluğun yönetici pozisyonu dışındaki çalışanlardan oluştuğunu göstermektedir.

Katılımcıların bu kurumdaki toplam hizmet sürelerine bakıldığında, % 36,5’inin 1-3 yıl, % 17,6’sının 4-6 yıl, % 10,4’ünün 7-10 yıl, % 13’ünün 11-15 yıl ve % 22,5’inin 16 yıl ve üzeri çalıştığı görülmektedir. Bu veriye göre, en yüksek oran 1-3 yıl hizmet süresine sahip katılımcılara aittir. Bununla birlikte 16 yıl ve üzeri çalışanların da kayda değer bir orana sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 1, katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, sektör, iş tecrübesi, çalışma performansı ve kurum içi hizmet süresi gibi konularda geniş bir yelpazede dağıldığını ortaya koymaktadır. Bu dağılım, farklı sosyo-demografik ve mesleki niteliklere sahip katılımcıların araştırmaya dahil olduğunu ve sonuçların çok yönlü bir perspektifle değerlendirilmesine olanak tanıdığını göstermektedir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama sürecinde nicel yöntemlerden yararlanılmış olup, anket formu temel veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Anket formu, demografik bilgileri ve üç temel ölçeği içerecek şekilde yapılandırılmıştır. Araştırma kapsamında yer alan ölçekler, daha önce geçerliği ve güvenirliği çeşitli çalışmalarda doğrulanmış, ulusal ve uluslararası literatürde kabul gören ölçüm araçlarıdır. Anket formu, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla yaş, cinsiyet, eğitim durumu, toplam hizmet süresi, pozisyon ve sektör gibi sorularla başlamış; ardından örgütsel bağlılık, iş tatmini ve dönüştürücü liderlik ölçekleri sunulmuştur.

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin orijinal geliştiricileri tarafından hesaplanan Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları aşağıda sunulmuştur. Bu katsayılar, ölçeklerin genel güvenirliğini değerlendirmek için kullanılmaktadır. Çalışmada ölçekler tek boyutlu olarak ele alınmış ve alt boyutlar ayrılmamıştır.

Tablo 2. Ölçeklere İlişkin Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları ve Kaynakları

Ölçek	Cronbach Alpha Değeri (Orijinal Geliştiriciler)	Kaynak
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0.75 - 0.87	Meyer ve Allen (1991)
İş Tatmini Ölçeği	0.70 - 0.90	Smith, Kendall ve Hulin (1969)
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	0.74 - 0.94	Bass ve Avolio (1995)

Ölçeklerin güvenirlik değerlerine yönelik yapılan değerlendirmede, Cronbach Alpha katsayıları incelenmiş ve her üç ölçeğin orijinal çalışmalarında tatmin edici güvenirlik seviyelerine sahip oldukları görülmüştür. Bu doğrultuda; Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Cronbach Alpha katsayısı 0.75 ile 0.87 arasında değişmektedir. Söz konusu değer aralığı, ölçeğin iç tutarlılığının yeterli düzeyde olduğunu ve ölçülen kavramı tutarlı bir şekilde temsil ettiğini ortaya koymaktadır.

İş Tatmini Ölçeği'nde, Smith, Kendall ve Hulin (1969) tarafından bildirilen Cronbach Alpha katsayıları 0.70 ile 0.90 aralığında yer almaktadır. Bu değerler, ölçeğin güvenirlik düzeyinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu ve farklı örneklerde veya araştırmalarda istikrarlı sonuçlar verdiğini göstermektedir.

Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen Dönüştürücü Liderlik Ölçeği'nin Cronbach Alpha değerleri ise 0.74 ile 0.94 arasında değişiklik göstermektedir. Ölçeğin güvenirlik katsayılarının yüksek olması, dönüştürücü liderlik davranışlarını ölçme konusunda ölçeğin oldukça tutarlı ve güçlü bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda; incelenen üç ölçeğin de akademik araştırmalarda kullanılabilirliği yüksek düzeydedir ve ölçeklerin sahip olduğu güvenirlik katsayıları, ölçüm yapılan değişkenlerin güvenilir şekilde değerlendirilebileceğini desteklemektedir. Bu durum, ölçeklerin ilgili alanlardaki araştırmalar için uygun araçlar olduğunu göstermektedir.

2.3.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Bu araştırmada örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen ve Şeşen ve Basım (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan 6 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin temel amacı, katılımcıların çalıştıkları örgüte karşı hissettikleri duygusal bağlı, özdeşleşme duygusunu ve örgütün amaçları ile değerlerini benimseme düzeyini değerlendirmektir.

Örgütsel bağlılık ölçeği, beşli Likert tipi (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) cevaplama formatına sahiptir. Her bir madde, katılımcının örgütle kurduğu psikolojik bağın derecesini yansıtacak şekilde düzenlenmiş olup, elde edilen puanlar örgütsel bağlılık düzeyini niceliksel olarak ifade etmeye imkân tanımaktadır.

Bu ölçek, çalışanların örgüte yönelik aidiyet, sorumluluk ve özdeşleşme düzeylerini ölçerek araştırmanın temel amacı olan dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi daha güvenilir ve geçerli bir biçimde analiz etme olanağı sunmaktadır. Gerek literatürdeki yaygın kullanımı, gerekse geçerlik ve güvenirlik çalışmalarının sağladığı bilimsel dayanaklar, ölçeğin bu araştırma kapsamında uygun bir ölçme aracı olmasını desteklemektedir.

2.3.2. İş Tatmini Ölçeği

Bu araştırmada iş tatmini düzeylerini belirlemek için Smith, Kendall ve Hulin (1969) tarafından geliştirilen 5 maddelik kısa form iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, katılımcıların mevcut işlerine yönelik tutumlarını, işten duydukları mutluluk ve memnuniyet

düzeyini ölçmeye yöneliktir.

Ölçek, beşli Likert tipi cevaplama formatına sahip olup (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum), katılımcıların işlerine karşı genel yaklaşımlarını nicel olarak değerlendirmeye imkân sağlamaktadır. Böylece elde edilen puanlar, çalışanların işlerinden ne ölçüde tatmin olduklarını ortaya koyarak araştırmada dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında kurulacak ilişkiyi iş tatmini boyutuyla bütünleştirmekte ve dönüştürücü liderliğin iş doyumuna olan etkisinin belirlenmesine katkıda bulunmaktadır.

Kullanılan ölçek, literatürde geniş bir kabul görmüş olup geçerlik ve güvenilirliği kanıtlanmıştır. Bu sayede araştırmanın güvenilir sonuçlar elde etmesi ve dönüştürücü liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki çok boyutlu etkileşimlerin sağlıklı bir şekilde analiz edilmesi mümkün olmuştur.

2.3.3. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

Araştırmada dönüştürücü liderlik düzeylerinin belirlenebilmesi için Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen ve literatürde yaygın kabul gören dönüştürücü liderlik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, liderin vizyoner, yenilikçi, ilham verici, çalışanların gelişimine önem veren ve onları motive eden özelliklerini nicel olarak ölçmeye imkân tanımaktadır.

Ölçek, beşli Likert tipi (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) derecelendirmeye sahip olup, çalışanların liderlerine yönelik algılarını değerlendirmektedir. Yüksek Cronbach's Alpha değeri (0,979) ile güvenilirliği kanıtlanan bu ölçek, örgüt içi liderlik dinamiklerini dönüştürücü liderliğin farklı boyutları üzerinden ölçmeyi sağlamaktadır. Böylece elde edilen veriler, dönüştürücü liderlik uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeyleri üzerindeki etkilerinin daha ayrıntılı bir biçimde analiz edilebilmesine zemin hazırlamaktadır.

Bu ölçeğin kullanılması, literatürde kanıtlanmış yüksek geçerlik ve güvenilirlik değerleri sayesinde, araştırmada elde edilecek bulguların bilimsel güvenilirliğini ve yorumlanabilirliğini artırmış, dönüşümcü liderlik anlayışının örgütsel çıktılar üzerindeki rolünü kapsamlı bir biçimde inceleme olanağı sunmuştur.

2.4.Dönüştürücü Liderlik Ölçeği (DLO) Keşfedici Faktör Analizi

Bu bölümde Dönüştürücü Liderlik Ölçeği'nin faktör yapısını belirlemek amacıyla Keşfedici Faktör Analizi yapılmıştır. Ölçeğin faktör yapısını değerlendirmek için öncelikle örneklem yeterliliği ve verilerin faktör analizine uygunluğu değerlendirilmiştir.

Tablo 3. KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Test	Değer
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik Ölçümü	0,975
Bartlett Küresellik Testi Ki-Kare (χ^2)	30662,755
Serbestlik Derecesi (df)	435
Anlamlılık Düzeyi (p)	0,000

p < 0,001

Verilerin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilen Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Küresellik testlerinin sonuçları incelendiğinde; KMO örneklem yeterlilik ölçüm değerinin 0,975 olduğu görülmektedir. KMO değerinin 0,90'ın üzerinde olması, veri setinin faktör analizi için son derece yeterli ve uygun olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda; örneklem büyüklüğünün, değişkenlerin faktörlere ayrılması açısından çok yüksek bir yeterlilik düzeyine sahip olduğu söylenebilmektedir.

Bartlett küresellik testi incelendiğinde ise, hesaplanan ki-kare değerinin ($\chi^2 = 30662,755$; df = 435; p < 0,001) istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bartlett testi sonuçlarının anlamlı olması, değişkenler arasındaki korelasyonların faktör analizi yapmak için yeterince güçlü olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle, değişkenlerin birbirleri ile korelasyon içerisinde olduğu ve faktör analizi ile boyut indirgemesi yapılmasının uygun olduğu anlaşılmaktadır.

Elde edilen sonuçlar kapsamında, her iki test sonucu da faktör analizi için yüksek düzeyde uygunluk göstermektedir. Bu doğrultuda; verilerin faktör analizine tabi tutulmasında herhangi bir engel bulunmamaktadır.

Tablo 4. Ortak Faktör Varyansları

Madde	Başlangıç	Açıklanan
DLO1	1,000	,778
DLO2	1,000	,778
DLO3	1,000	,826
DLO4	1,000	,616
DLO5	1,000	,829
DLO6	1,000	,803
DLO7	1,000	,813
DLO8	1,000	,786
DLO9	1,000	,762
DLO10	1,000	,811
DLO11	1,000	,873
DLO12	1,000	,817
DLO13	1,000	,887
DLO14	1,000	,872
DLO15	1,000	,855
DLO16	1,000	,802
DLO17	1,000	,861
DLO18	1,000	,879
DLO19	1,000	,887
DLO20	1,000	,853
DLO21	1,000	,779
DLO22	1,000	,834
DLO23	1,000	,866
DLO24	1,000	,057
DLO25	1,000	,697
DLO26	1,000	,732
DLO27	1,000	,826
DLO28	1,000	,859
DLO29	1,000	,846
DLO30	1,000	,859

Verilen ortak faktör varyansları tablosundaki değerler incelendiğinde; değişkenlerin çoğunun ortak faktör tarafından açıklanma oranının yüksek olduğu tespit edilmektedir. Ortak varyansların 0,60 ve üzerinde olması, faktör analizinin etkinliğini göstermekte olup, maddelerin ilgili faktörlerle yüksek düzeyde ilişkili olduğuna işaret etmektedir. Örneğin; DLO13, DLO14 ve DLO19 maddelerinin varyans açıklama oranları sırasıyla 0,887, 0,872 ve 0,887 değerleriyle son derece yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Bu değerler, maddelerin oluşturulan faktör yapısı içerisinde güçlü şekilde temsil edildiğini göstermektedir. Bunun yanı sıra; DLO24 maddesinin varyans açıklama oranının 0,057 gibi oldukça düşük bir değere sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, söz konusu maddenin ilgili faktörler tarafından

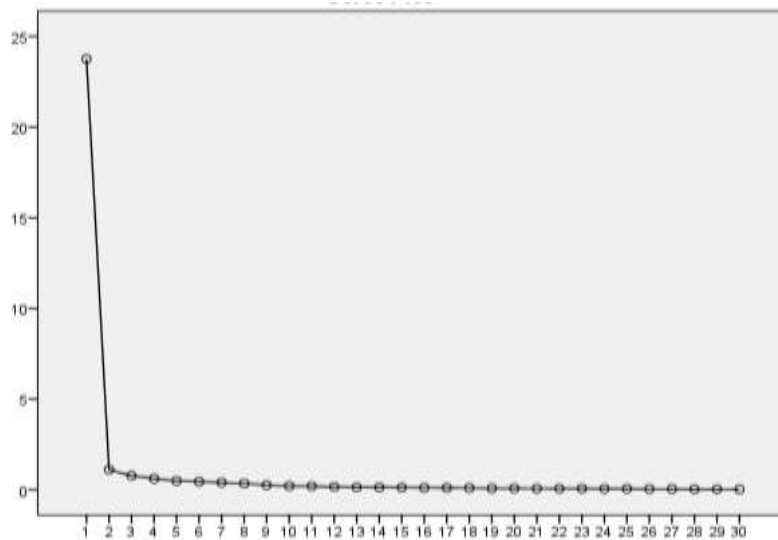
yeterince açıklanmadığını ve analizden çıkarılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Diğer maddelerin ortak varyanslarının genel olarak yüksek olması, ölçekteki maddelerin homojenliğini ve faktör yapısının gücünü desteklemektedir. Maddelerin genel olarak faktör analizinde kullanılan boyut azaltma tekniği için uygunluğu yüksektir ve bu doğrultuda; ölçek geçerliğini destekleyici bulgular elde edilmiştir.

Tablo 5. Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Başlangıç Özdeğerler			Açıklanan Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	23,742	79,139	79,139	23,742	79,139	79,139
2	1,105	3,685	82,824			
3	,772	2,573	85,397			
4	,612	2,040	87,438			
5	,486	1,621	89,058			
6	,441	1,471	90,530			
7	,400	1,332	91,861			
8	,341	1,138	93,000			
9	,254	,848	93,847			
10	,206	,686	94,533			
11	,192	,642	95,175			
12	,160	,532	95,707			
13	,132	,440	96,146			
14	,124	,414	96,561			
15	,116	,385	96,946			
16	,103	,344	97,290			
17	,099	,330	97,620			
18	,093	,309	97,929			
19	,076	,254	98,183			
20	,074	,245	98,428			
21	,067	,223	98,651			
22	,065	,218	98,869			
23	,061	,205	99,073			
24	,056	,186	99,259			
25	,053	,177	99,436			
26	,043	,145	99,581			
27	,042	,140	99,721			
28	,032	,107	99,828			
29	,028	,094	99,922			
30	,024	,078	100,000			

Tablo 5 incelendiğinde; Temel Bileşenler Analizi ile yapılan faktör analizinin sonuçları kapsamında maddelerin varyansı açıklama güçleri sunulmaktadır. Analiz sonuçlarına göre toplamda 30 maddeden oluşan ölçeğin, birinci bileşeni ile toplam varyansın

%79,139'unu açıkladığı ve bu bileşenin özdeğerinin 23,742 olduğu belirlenmiştir. İlk bileşenin varyansı açıklama oranının yüksekliği, ölçeğin genel olarak tek boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda; ilk bileşenin ölçeğin maddelerini temsil etmede oldukça güçlü ve yeterli olduğu ifade edilebilmektedir. Bunun yanı sıra; ikinci bileşenin özdeğerinin 1,105 olduğu ve toplam varyansın yalnızca %3,685'ini açıkladığı görülmektedir. İkinci bileşenin varyans açıklama oranı % 5'in altında kaldığı için faktör analizinde genel olarak kabul gören kriterlere göre anlamlı kabul edilmemekte ve tek faktörlü yapının daha uygun olduğu düşünülmektedir. Ek olarak üçüncü ve daha sonraki bileşenlerin özdeğerleri de 1'in altında kalmıştır. Kaiser kriterine göre, özdeğeri 1'in üzerinde olmayan faktörlerin analize dâhil edilmesi istatistiksel açıdan uygun değildir. Bu doğrultuda; üçüncü bileşenden itibaren tüm bileşenlerin özdeğerleri 1'in altında kaldığından, analiz için anlamlı değildir. Örneğin; üçüncü bileşenin özdeğeri 0,772, varyans açıklama oranı ise yalnızca % 2,573'tür ve sonraki bileşenlerde de giderek düşüş görülmektedir. Bileşenlerin varyans açıklama oranları incelendiğinde, birinci bileşenin baskın bir faktör olduğu açık biçimde ortaya çıkmaktadır. Bu durum, kullanılan ölçeğin psikometrik özellikleri açısından önemli bir göstergedir ve ölçeğin maddelerinin tek faktörde birleştiğine işaret etmektedir. Bu doğrultuda; ölçeğin tek faktörlü yapısının psikometrik açıdan geçerli ve güvenilir olduğu, analiz edilen verilerin büyük ölçüde tek bir faktör altında toplandığı ve güçlü bir temsil gücüne sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bartlett küresellik testi ve KMO testi ile birlikte değerlendirildiğinde, elde edilen sonuçlar ölçeğin yapısal geçerliğini desteklemekte ve veri setinin analiz açısından sağlam ve anlamlı olduğunu göstermektedir.



Şekil 1. Özdeğerlerin Dağılım Grafiği

Şekil 1’de sunulan grafik incelendiğinde; özdeğerlerin bileşen numaralarına göre dağılımı net bir biçimde görülmektedir. Grafik üzerinde, birinci bileşen açıkça diğer bileşenlere göre belirgin bir üstünlüğe sahiptir. İlk bileşenin özdeğeri yaklaşık 24 civarında gerçekleşmiş olup diğer bileşenlerden keskin biçimde ayrılmıştır. İkinci bileşenden itibaren grafik ani bir düşüş göstermekte ve özdeğerler hızla 1’in altında bir seviyeye inmektedir. Bu doğrultuda; özdeğerlerin dağılım grafiği ölçeğin tek faktörlü yapısını güçlü biçimde desteklemektedir. Birinci faktörün son derece yüksek bir özdeğere sahip olması ve diğer faktörlerden belirgin şekilde ayrılması, ölçekteki maddelerin büyük ölçüde tek bir faktör altında toplandığı ve bu faktörün varyansı önemli oranda açıkladığı anlamına gelmektedir. Bunun yanı sıra; ikinci bileşenin ve sonraki bileşenlerin özdeğerlerinin belirgin biçimde düşük olması, çok faktörlü bir yapı yerine tek faktörlü bir yapının daha uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Kaiser kriterine göre özdeğerleri 1’in üzerinde olan faktörler dikkate alınmakta ve analize dâhil edilmektedir. Bu grafikte sadece ikinci bileşenin özdeğeri az da olsa 1’in üzerinde gerçekleşmiştir; ancak varyans açıklama gücünün çok düşük olması sebebiyle ikinci faktörün anlamlı olmadığı ve ölçüm aracının tek faktörlü yapısının korunması gerektiği söylenebilmektedir. Özdeğerlerin dağılım grafiği ile elde edilen bulgular, faktör analizindeki toplam varyans açıklama tablosu ile tutarlılık göstermekte ve ölçeğin güçlü biçimde tek boyutlu bir yapı sergilediğini doğrulamaktadır.

2.5.Doğrulayıcı Faktör Analizi

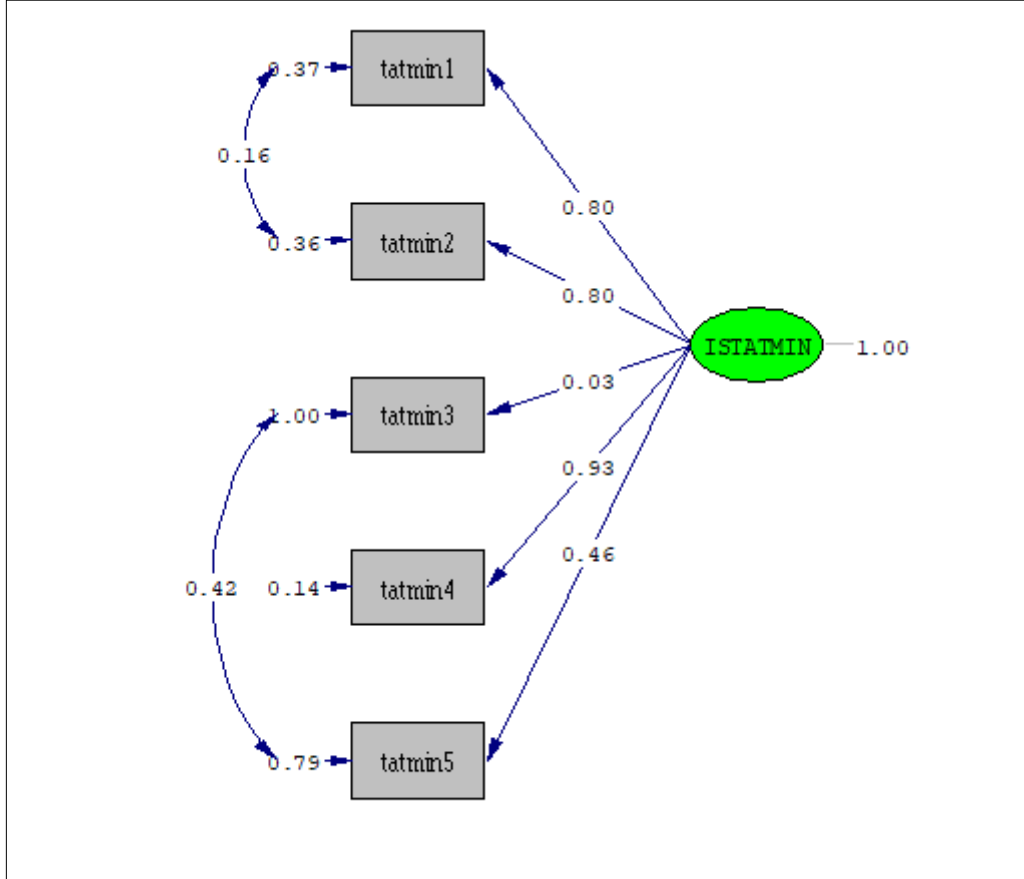
2.5.1. İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

İş Tatmini ölçeğinin AFA sonucunda belirlenen faktör yapısının doğrulanması için DFA incelemesinde bulunulmuştur. Analiz sonuçlarının yorumlanması için en sık kullanılan uyum indekslerinden X^2 /sd , RMSEA, GFI, CFI, NFI ve RMR değerleri Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları

CMIN(X^2)	sd	X^2/sd	RMSEA	RFI	CFI	NFI	RMR
3,75	3	1,25	0,029	0,98	0,99	0,99	0,013

İş Tatmini Ölçeğine ilişkin DFA sonuçlarına göre (X^2) değeri 3,75 ve serbestlik derecesi (sd) 3'dür. Uyum indeksleri yönüyle ki-kare/serbestlik derecesinin 3 ya da daha küçük değerde olması mükemmel uyumu göstermektedir (Sümer, 2000). Ölçeğin (X^2/sd) değeri 1,25 olarak bulunmuş ve model uyumunun mükemmel olduğu belirlenmiştir. RMSEA değeri ile RMR değerinin “.08” ve daha küçük değerde; GFI, CFI ve NFI değerlerinin ise “.90” ve daha yüksek değerde olması iyi uyum olduğunu göstermektedir (Brown, 2006; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Sümer, 2000). Bu doğrultuda; ölçeğin DFA sonucunda elde edilen uyum indekslerine göre mükemmel uyum gösterdiği söylenebilmektedir. DFA ile hesaplanan madde-faktör ilişkilerine yönelik katsayılar ve yol diyagramı Şekil 2’de verilmiştir.



Şekil 2. İş Tatmini Ölçeğine Ait Yol Grafiği ilişkin DFA Sonucu: Yol Diyagramı

Şekil 2’de yer alan diyagram incelendiğinde, beş maddenin de (tatmin1, tatmin2, tatmin3, tatmin4, tatmin5) İş Tatmini gizil değişkeni üzerinde anlamlı ve olumlu yüklere sahip olduğu görülmektedir.

Standartlaştırılmış faktör yükleri incelendiğinde, tatmin1 ve tatmin2 maddelerinin yükleri 0,80 düzeyinde seyretmekte, tatmin3 maddesinin yükü ise 0,93 gibi oldukça yüksek bir değerde bulunmaktadır. tatmin4 maddesi 0,46 ile görece daha düşük bir faktör yüküne sahip olmakla birlikte, ölçeğin bütünlüğü içinde kabul edilebilir düzeyde kalmaktadır. tatmin5 maddesi ise 0,79’luk bir yük değeriyle ölçeğe orta-üst düzeyde katkı sağlamaktadır.

Modelin uyum indeksleri, Ki-Kare (χ^2) = 3,75, sd (df) = 3, p = 0,28995 ve RMSEA = 0,029 biçimindedir. Ki-kare testinin istatistiksel olarak anlamlı çıkmaması (p > 0,05) modelin verilerle uyumlu olduğunu; RMSEA değerinin 0,05’in altında kalması ise çok iyi düzeyde bir uyum sağlandığını göstermektedir. Bu bulgular, İş Tatmini ölçeğinin tek faktörlü yapısının örneklem üzerinde yeterli düzeyde geçerlik sağladığını ve maddelerin büyük çoğunluğunun ölçeğin genel faktörünü başarıyla yansıttığını kanıtlamaktadır.

Bütüncül bakıldığında, elde edilen sonuçlar İş Tatmini ölçeğinin bu tek boyut altında toplanabileceğine işaret etmekte; özellikle tatmin3 maddesinin ölçeğin açıklayıcılığına en yüksek katkıyı sunduğu, tatmin4 maddesinin ise diğer maddelere oranla daha zayıf bir yük sergilediği görülmektedir. Bununla birlikte, modelin genel uyum değerlerinin oldukça iyi düzeyde olması, iş tatmini kavramını tek bir gizil değişken üzerinden ele almanın örneklem bağlamında uygun olduğunu göstermektedir.

2.5.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

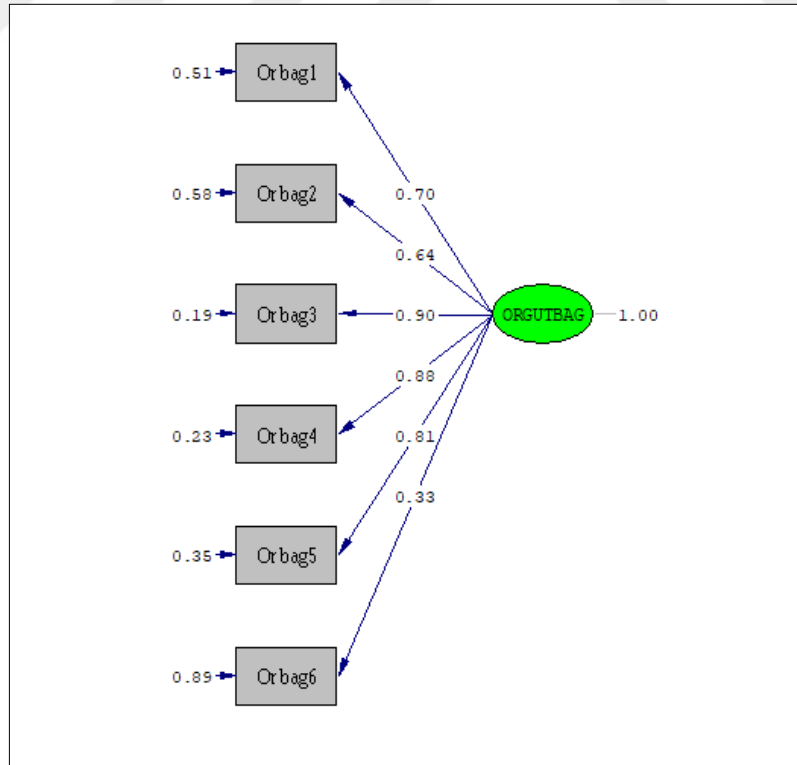
Örgütsel Bağlılık ölçeğinin AFA sonucunda belirlenen faktör yapısının doğrulanması için DFA incelemesinde bulunulmuştur. Analiz sonuçlarının yorumlanması için en sık kullanılan uyum indekslerinden X^2 /sd, RMSEA, GFI, CFI, NFI ve RMR değerleri Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları

CMIN(X^2)	sd	X^2 /sd	RMSEA	RFI	CFI	NFI	RMR
19,8	8	2,47	0,069	0,97	0,99	0,98	0,025

Tablo 7’de sunulan DFA sonuçları, örgütsel bağlılık ölçeğinin uyum istatistiklerini göstermektedir. Ki-kare değeri ($X^2 = 19,8$) ve 8 serbestlik derecesine göre elde edilen $X^2/sd = 2,47$, genel kabul gören 3’ün altı ölçütüne uyduğundan makul bir uyum olarak değerlendirilebilmektedir. RMSEA = 0,069 düzeyinde bulunmuş olup literatürde genellikle 0,08’in altında kalan değerler “kabul edilebilir uyum” kategorisine girmektedir. Dolayısıyla bu sonuç, ölçeğin veriyle orta-üst düzeyde bir uyum sergilediğine işaret etmektedir. Diğer uyum indekslerinden RFI = 0,97, CFI = 0,99 ve NFI = 0,98 gibi yüksek değerler, modelin verilerle iyi düzeyde örtüştüğünü göstermektedir (0,95 ve üzerindeki değerler çoğunlukla “iyi uyum” olarak yorumlanır) (Brown, 2006; Hooper vd., 2008; Sümer, 2000). RMR = 0,025 ise hataların ortalama karekökünün düşük olduğunu, modelle tahmin edilen ve gözlemlenen kovaryanslar arasındaki farkın oldukça azaldığını vurgulamaktadır.

Tüm bu değerler birlikte değerlendirildiğinde, örgütsel bağlılık ölçeğinin tek faktörlü veya belirlenen faktörlü yapısının (modele bağlı olarak) bu örnekte yeterli bir uyum sunduğu söylenebilmektedir. Özellikle CFI ve NFI gibi uyum indekslerinin 0,95’in üzerinde, RMSEA’nın ise 0,08’in altında kalması, ölçeğin geçerli bir yapı ortaya koyduğunu göstermektedir.



Şekil 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Yol Grafiği ilişkin DFA Sonucu: Yol Diyagramı

Şekil 3’de yer alan diyagramda altı madde (Orbag1, Orbag2, Orbag3, Orbag4, Orbag5, Orbag6) tek bir gizil değişken (ORGUIBAG) altında toplanacak biçimde modellenmiştir. Standartlaştırılmış faktör yükleri incelendiğinde, Orbag3 (0,90) ve Orbag4 (0,81) maddelerinin yüksek düzeyde açıklayıcılığa sahip olduğu; Orbag1 (0,70) ve Orbag2 (0,64) maddelerinin orta düzeyde yük sergilediği görülmektedir. Bununla birlikte, Orbag5 maddesi 0,33 gibi görece düşük bir faktör yüküne sahiptir. Bu bulgu, söz konusu maddenin ölçeğin genel yapısını diğer maddeler kadar güçlü biçimde yansıtmadığını düşündürmektedir.

Modelin uyum istatistiklerinde, Ki-kare (χ^2) = 37,10 değeri 9 serbestlik derecesiyle birlikte değerlendirilmiş ve $p = 0,00003$ bulunmuştur. Ki-kare testinin çok düşük p değeri ($p < 0,05$) modelin verilerle tam uyum sağlamadığını göstermektedir. Bunun yanı sıra; RMSEA = 0,101 olarak hesaplanmıştır; bu değer, genellikle 0,08 ya da 0,10 eşiğinin üzerinde bulunması sebebiyle modelin uyumunu zayıf veya kabul sınırının ötesinde kabul etmeye işaret etmektedir. Dolayısıyla tek faktörlü bir yapı altında, altı maddeyi aynı çatıya yerleştirmek verilerle tam anlamıyla örtüşmemiş görünmektedir.

Bu sonuçlar, tek faktörlü modelde belirli maddelerin (özellikle Orbag5) düşük yüklenmesinin ve yüksek χ^2 , yüksek RMSEA gibi uyum parametrelerinin, örgütsel bağlılık ölçeğinin bu örnekleme daha karmaşık bir yapıya sahip olduğunu düşündürdüğünü göstermektedir. Literatürde üç boyutlu (duygusal, devam ve normatif) ya da farklı alt boyutları içeren modellerin olduğu dikkate alındığında, bu bulgular tek faktör yaklaşımının örnekleme tam olarak uymadığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, ölçeğin çok boyutlu bir yapı altında test edilmesi veya düşük yük değerine sahip maddelerin gözden geçirilmesi önerilebilmektedir.

2.5.3. Dönüştürü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmada, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği’nin yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla tek faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Literatürde de sıkça kullanılan ve kuramsal açıdan uygun bulunan bu tek faktörlü yapı, çalışmanın amacına ve araştırma sorularına doğrudan uyum sağladığı için tercih edilmiştir. DFA sonuçlarına ilişkin elde edilen uyum indeksleri Tablo 8’te sunulmaktadır. Analiz sonuçlarının yorumlanması için en sık kullanılan uyum indekslerinden χ^2/df , RMSEA, GFI, CFI, NFI ve RMR değerleri Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği'ne İlişkin DFA Uyum İndeksleri

Uyum İndeksi	Elde Edilen Değer	Kabul Edilebilir Sınırlar	Yorum
χ^2 (Ki-kare)	1837,88	-	-
sd (Serbestlik Derecesi)	394	-	-
χ^2/sd	4,63	<5 (iyi uyum)	İyi Uyum
RMSEA	0,116	$\leq 0,08$ (iyi uyum)	Zayıf Uyum
GFI	0,92	$\geq 0,90$ (iyi uyum)	İyi Uyum
CFI	0,98	$\geq 0,90$ (iyi uyum)	Çok İyi Uyum
NFI	0,98	$\geq 0,90$ (iyi uyum)	Çok İyi Uyum
RMR	0,057	$\leq 0,08$ (iyi uyum)	İyi Uyum

Tablo 8’de sunulan uyum indekslerine göre; modelin ki-kare (χ^2) değeri 1837,88, serbestlik derecesi (sd) ise 394 olarak hesaplanmıştır. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı (χ^2/sd) 4,63’tür. Genel kabul gören akademik kriterlere göre (Brown, 2006; Sümer, 2000) bu oranın 5’in altında olması, modelin kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda model, χ^2/sd indeksi açısından iyi uyum sergilemektedir.

Modelin uyum indekslerinden RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü) değeri 0,116 olarak elde edilmiştir. Literatürde ideal RMSEA değerinin 0,08 ve altında olması önerilmektedir. Bu bağlamda elde edilen RMSEA değeri, önerilen sınırın üzerinde kalmış olup, modelin RMSEA açısından zayıf uyum düzeyinde olduğunu göstermektedir. Bu durum, modele ilişkin hataların görece yüksek olduğuna ve model-veri uyumunun belirli ölçüde iyileştirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Modelin diğer uyum indekslerinden biri olan GFI (İyilik Uyum İndeksi) değeri 0,92 olarak hesaplanmıştır. GFI değerinin 0,90 ve üzerinde olması modelin veriyle kabul edilebilir bir düzeyde uyumlu olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, GFI açısından modelin iyi uyum sağladığı belirtilmektedir.

Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) 0,98 olarak hesaplanmıştır. CFI değerinin 0,90 veya üzerinde olması modelin çok iyi uyum sergilediğine işaret etmektedir. Dolayısıyla bu indeks açısından model çok iyi uyum düzeyindedir.

Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI) de CFI gibi 0,98 değeri ile yüksek bir değer göstermiştir. Literatürde kabul edilen sınırların oldukça üzerinde olması nedeniyle model, NFI açısından da çok iyi uyum düzeyinde değerlendirilmiştir.

Ortalama Artıkların Karekökü (RMR) değeri ise 0,057 olarak bulunmuştur. Bu değerin 0,08 ve altında olması iyi bir uyumu ifade etmektedir. Bu sonuç, modelin tahmin edilen ve gözlemlenen kovaryans matrisleri arasındaki farkların kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla model, RMR indeksi açısından da iyi uyum düzeyindedir.

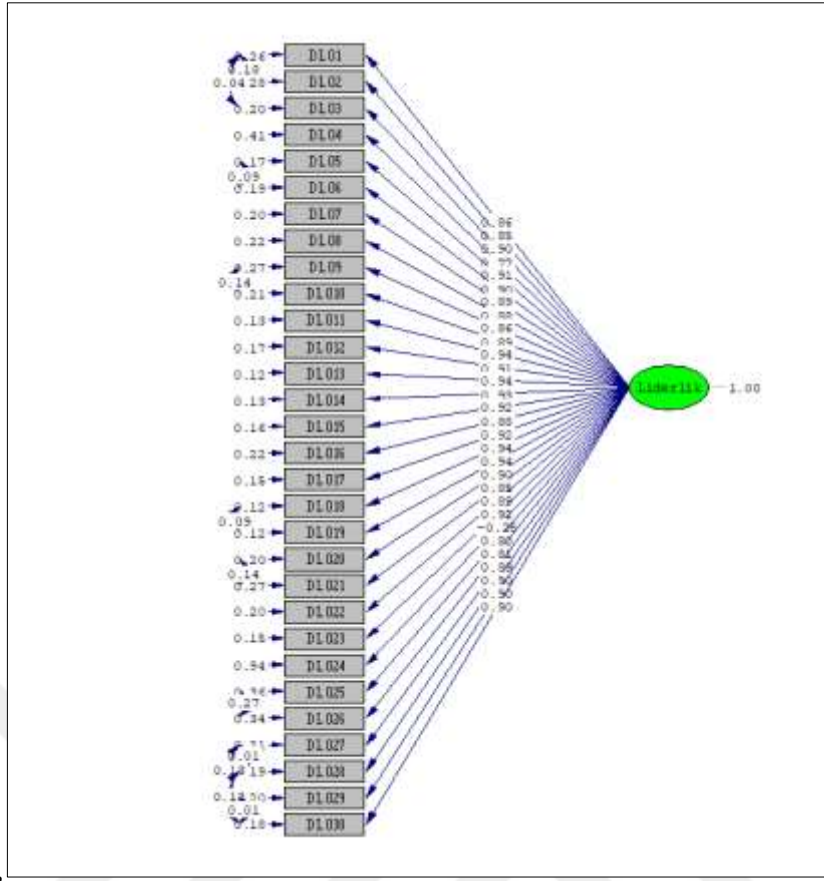
Genel olarak Tablo 8’de sunulan uyum indeksleri incelendiğinde; χ^2/sd , GFI, CFI, NFI ve RMR değerleri açısından modelin iyi ya da çok iyi uyum sergilediği görülmektedir. RMSEA değerinin ise beklenen düzeyin üzerinde olması, modelde bazı iyileştirmelerin yapılabileceğine işaret etmektedir. Ne var ki; genel olarak modelin, dönüştürücü liderlik ölçeğinin tek faktörlü yapısını doğrulamak açısından kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu sonucuna varılmaktadır.

Tablo 9. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları

CMIN(χ^2)	sd	χ^2/sd	RMSEA	RFI	CFI	NFI	RMR
1837,88	394	4,63	0,116	0,98	0,98	0,98	0,057

Tablo 9’da sunulan verilere göre, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği’ne ilişkin DFA sonuçları incelenmiştir. İlk olarak, Ki-Kare (χ^2) değerinin (CMIN) 1837,88; serbestlik derecesinin (sd) ise 394 olduğu görülmektedir. χ^2/sd oranı ise 4,63 olarak hesaplanmıştır. DFA analizlerinde, bu oranın 5’in altında olması kabul edilebilir uyumun bir göstergesidir. Elde edilen oran (4,63), modelin yeterli düzeyde uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Modelin uyum iyiliğini değerlendirmede sıkça kullanılan RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü) değerinin 0,116 olduğu belirlenmiştir. RMSEA için genel kabul gören değer 0,08 ve altında iken, bu çalışmada elde edilen 0,116 değeri, zayıf bir uyumu işaret etmektedir. Bu doğrultuda; ölçeğin bazı faktör yüklerinin tekrar incelenmesi ve modelin modifikasyona tabi tutulması gerektiği söylenebilmektedir. Diğer uyum indeksleri olan RFI, CFI ve NFI değerleri ise 0,98 olarak tespit edilmiştir. Bu indekslerde 0,95 ve üzeri değerler mükemmel uyumu göstermektedir. Bu çerçevede, elde edilen 0,98 değerleri, modelin veriye oldukça iyi uyduğunu ortaya koymaktadır. RMR değeri ise 0,057 olarak bulunmuştur. RMR değerlerinin 0,08 ve altında olması kabul edilebilir bir uyumun göstergesidir. Bu bağlamda; 0,057 olarak tespit edilen RMR değeri, ölçeğin iyi bir uyum sağladığını desteklemektedir.



Şekil 4. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine Ait Yol Grafiği İlişkin DFA Sonucu: Yol Diyagramı

2.6. Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları

Bazı araştırmacılar (Hair vd., 2010; Kaplan ve Saccuzzo, 2009) alfa katsayısı için kabul edilebilir çeşitli kesme noktaları tanımlamıştır. Bunlar arasından en yaygın kabul edilen ve kullanılan sınır 0,70'tir.

Tablo 10. Ölçek ve Alt Boyutların Güvenirlik Analizleri

	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	6	.86
İş Tatmini Ölçeği	5	.76
Dönüştürücü Liderlik Genel Ölçeği	30	.99

Güvenirlik için bu değeri sınır kabul eden ve mevcut çalışmayı inceleyen araştırmacılar arasından ortalama güvenirlik kestirimlerine göre alfa katsayısı 0,70'in üzerinde sonuçlar vermektedir.

2.7.Verilerin Analizi

Toplanan veriler, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analiz sürecinde öncelikli olarak veri seti gözden geçirilmiş, eksik veri (missing values) kontrolü, aykırı değer (outliers) tespiti ve veri temizliği işlemleri gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, eksik ve aykırı değerlerin yönetimi konusunda literatür önerileri dikkate alınarak uygun teknikler (Örnek vermek gerekirse, ortalama ile tamamlama, aykırı değerlerin çıkarılması veya dönüşümü) uygulanmıştır.

Temel betimleyici istatistikler (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma) kullanılarak örneklemin demografik özellikleri ve değişkenlere ilişkin genel dağılımlar ortaya konmuştur. Ardından ölçeklerin yapı geçerliğini değerlendirmek amacıyla güvenirlik analizleri (Cronbach's Alpha) ve faktör analizleri yapılmıştır. Böylece ölçeklerin iç tutarlılığı, boyutları ve verilerin analize uygunluğu kontrol edilmiştir.

Ana değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi uygulanarak dönüştürücü liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir. Daha sonra regresyon analizleri yardımıyla dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Demografik faktörlerin etkilerini analiz etmek amacıyla t-testleri, ANOVA veya çoklu regresyon analizleri gibi parametrik istatistiksel teknikler kullanılmıştır. Gerekli durumlarda Post-Hoc testleri uygulanarak gruplar arası farkların hangi gruplar arasında anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Verilerin SPSS ile analiz edilmesi sürecinde elde edilen bulgular, araştırmanın amaç ve sorularıyla ilişkilendirilerek yorumlanmış, literatürdeki önceki çalışmalar ışığında tartışılmış ve örgütsel yönetim ile liderlik stratejilerine yönelik pratik öneriler geliştirilmesine katkıda bulunmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR

3.1. Değişkenlere İlişkin Normallik Analizi

Aşağıdaki tabloda yer alan çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri, incelenen ölçek ve alt boyutların normal dağılıma uygunluğunu değerlendirmek amacıyla sunulmuştur.

Tablo 11. Ölçeklere İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişken / Ölçek	Çarpıklık (Skewness)	Standart Hata	Basıklık (Kurtosis)	Standart Hata
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	-0,415	0,139	-0,601	0,277
İş Tatmini Ölçeği	-0,704	0,139	0,212	0,277
Dönüştürücü Liderlik Genel Ölçeği	-0,527	0,139	-0,809	0,277

Tablo 11’de araştırmada kullanılan ölçeklerin normallik varsayımına uygunluğu, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri ile değerlendirilmiştir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin çarpıklık değeri -0,415 (standart hata=0,139) ve basıklık değeri ise -0,601 (standart hata=0,277) olarak bulunmuştur. İş Tatmini Ölçeği’nde çarpıklık -0,704 (standart hata=0,139), basıklık ise 0,212 (standart hata=0,277) düzeyindedir. Dönüştürücü Liderlik Genel Ölçeği için çarpıklık değeri -0,527 (standart hata=0,139), basıklık değeri ise -0,809 (standart hata=0,277) olarak hesaplanmıştır.

Literatürde genel kabul gören kriterlere göre, çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olması, verilerin normal dağılıma yeterli düzeyde yakın olduğunu göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Bu bağlamda, her üç ölçeğe ait çarpıklık ve basıklık değerleri belirtilen sınırlar içerisinde kaldığından, ilgili ölçeklerin normal dağılım varsayımını karşıladığı ve parametrik analiz yöntemlerinin kullanımına uygun olduğu anlaşılmaktadır.

3.2. Betimleyici İstatistikler

Çalışmada kullanılan ölçeklerin ve alt boyutlarının betimleyici istatistikleri (N, minimum, maksimum, ortalama) aşağıda yer alan Tablo 8’de özetlemektedir. Bu veriler, katılımcıların ilgili değişkenlerdeki genel eğilimleri hakkında bilgi sunmakta ve sonraki istatistiksel analizlerin yorumlanması için temel bir çerçeve oluşturmaktadır.

Tablo 12. Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistikler

Değişken / Ölçek	N	Minimum	Maksimum	Ortalama
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	307	1,00	5,00	3,3958
İş Tatmini Ölçeği	307	1,00	5,00	3,6085
Dönüştürücü Liderlik Genel Ölçeği	307	1,00	5,00	3,2719

Tablo 12’de araştırmada kullanılan ölçeklere ait betimleyici istatistiklere (minimum, maksimum ve ortalama değerleri) yer verilmiştir. Çalışmada kullanılan tüm ölçeklerin değerleri 1 ile 5 arasında değişmektedir. Buna göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği için ortalama puan 3,3958 olarak belirlenmiş olup, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin orta seviyenin biraz üzerinde olduğu anlaşılmaktadır.

İş Tatmini Ölçeği’ne ait ortalama puan ise 3,6085 olarak tespit edilmiştir. Bu bulgu, katılımcıların genel olarak işlerinden memnuniyet düzeylerinin orta düzeyden yüksek olduğunu göstermektedir. Dönüştürücü Liderlik Genel Ölçeği’nde ortalama değer 3,2719 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, katılımcıların liderlerini dönüştürücü liderlik davranışları açısından orta düzeyde değerlendirdiklerini göstermekte ve bu liderlik türüne ilişkin algılarının olumluya yakın olduğunu ortaya koymaktadır. Her üç ölçeğin ortalamaları genel olarak orta düzeyde toplanmakta olup, çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve dönüştürücü liderlik algılarının olumluya yakın düzeyde olduğu söylenebilir. Bu durum, ilerleyen analizlerde kullanılacak istatistiksel testler için uygun bir zemin oluşturmaktadır.

3.3. Cinsiyete Göre Fark Analizi

Bu bölümde, araştırmada yer alan değişkenlerin kadın ve erkek katılımcılar açısından farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla bağımsız örneklem için t-testi uygulanmıştır.

Tablo 13. Cinsiyete Göre Betimleyici İstatistikler t-Testi Sonuçları

Değişken / Ölçek	Cinsiyet	N	Ort.	Standart Sapma	Standart Hata
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Kadın	143	3,3671	,86998	,07275
	Erkek	164	3,4207	1,04442	,08156
İş Tatmini Ölçeği	Kadın	143	3,6587	,83913	,07017
	Erkek	164	3,5646	,86767	,06775
Dönüştürücü Liderlik Genel Ölçeği	Kadın	143	3,2068	1,12698	,09424
	Erkek	164	3,3287	1,15616	,09028

Tablo 13’de katılımcıların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve dönüştürücü liderlik algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin betimleyici istatistikler (ortalama, standart sapma ve standart hata) sunulmaktadır.

Örgütsel bağlılık açısından incelendiğinde, kadın katılımcıların ortalama puanı (3,3671; ss=0,86998), erkek katılımcılardan (3,4207; ss=1,04442) çok az bir düzeyde düşüktür. Standart sapmalar her iki grupta da yakın değerlerde olup, dağılımın benzer özellikler gösterdiğine işaret etmektedir.

İş tatmini açısından kadın katılımcılar, erkek katılımcılara göre daha yüksek bir ortalama puana sahiptir (kadınlar: 3,6587; ss=0,83913; erkekler: 3,5646; ss=0,86767). Ancak her iki grubun ortalama puanları arasındaki farkın sınırlı olduğu görülmekte ve dağılımların benzer şekilde gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

Dönüştürücü liderlik algısında ise erkek katılımcıların ortalaması (3,3287; ss=1,15616), kadın katılımcıların ortalamasından (3,2068; ss=1,12698) bir miktar daha yüksektir. Ancak her iki grubun standart sapma değerlerinin birbirine yakın olması, liderlik algılarının cinsiyet temelinde anlamlı derecede farklılaşmadığına işaret etmektedir.

Her üç değişken için kadın ve erkek katılımcılar arasında gözlenen ortalama puan farklılıklarının sınırlı olduğu görülmektedir. Bu bulgular, cinsiyetin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve dönüştürücü liderlik algıları üzerinde güçlü bir ayırt edici etkiye sahip olmadığını göstermekte, cinsiyet temelinde yapılan değerlendirmelerde benzer bir algısal eğilimin söz konusu olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 14. Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

Değişken / Ölçek	t (df)	p (2-boyutlu)	Ort. Fark	Alt Sınır – Üst Sınır
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	-0,484 (305)	0,628	-0,05360	-0,27134 – 0,16414
İş Tatmini Ölçeği	0,963 (305)	0,337	0,09411	-0,09828 – 0,28649
Dönüştürücü Liderlik Genel Ölçeği	-0,932 (305)	0,352	-0,12190	-0,37916 – 0,13536

Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve dönüştürücü liderlik algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 14’de sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre; örgütsel bağlılık düzeyleri açısından kadın ve erkek katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ($t(305) = -0,484$; $p = 0,628$). Bu bulgu, kadın ve erkek katılımcıların örgüte bağlılık açısından benzer algı düzeylerine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ortalamalar arasındaki fark (-0,05360) da çok sınırlı kalmıştır ve güven aralığı (-0,27134 ile 0,16414 arasında) sıfırı içerdiğinden, farkın anlamlı olmadığı görülmüştür.

İş tatmini ölçeği açısından da kadın ve erkek katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($t(305) = 0,963$; $p = 0,337$). Katılımcıların cinsiyetlerine göre iş tatmini düzeylerinde görülen ortalama farkı 0,09411 olarak hesaplanmış olup, güven aralığının (-0,09828 ile 0,28649) sıfırı içermesi, bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını desteklemektedir. Bu sonuç, iş tatmininin cinsiyete göre önemli bir farklılık göstermediğini ifade etmektedir.

Dönüştürücü liderlik algısında da benzer şekilde kadın ve erkek katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t(305) = -0,932$; $p = 0,352$). Bu durum, dönüştürücü liderliğin algılanmasında cinsiyet faktörünün belirleyici olmadığını ve her iki cinsiyet grubunun da liderlik davranışlarını benzer düzeylerde değerlendirdiklerini göstermektedir. Ortalama farkı -0,12190 olarak belirlenmiş olup, güven aralığı (-0,37916 ile 0,13536 arasında) yine sıfırı içermektedir.

Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve dönüştürücü liderlik algıları açısından kadın ve erkek katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu durum, söz konusu değişkenlerin cinsiyete bağlı olarak belirgin bir farklılık göstermediğini ve cinsiyetin bu değişkenler üzerinde etkili bir faktör olmadığını ortaya koymaktadır.

3.4. Medeni Duruma Göre Fark Analizi

Bu bölümde, örneklemdaki katılımcıların medeni durum (evli/bekar) değişkenine göre örgütsel bağlılık, iş tatmini ve dönüştürücü liderlik algılarında farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Değişkenlere ilişkin betimleyici istatistikler ve bağımsız örneklem için t-testi sonuçları aşağıda iki ayrı tabloda sunulmaktadır.

Tablo 15. Medeni Duruma Göre Betimleyici İstatistikler

Değişken / Ölçek	Medeni Durum	N	Ort.	Standart Sapma	Standart Hata
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Evli	183	3,4372	,95958	,07093
	Bekar	124	3,3347	,97588	,08764
İş Tatmini Ölçeği	Evli	183	3,6273	,82670	,06111
	Bekar	124	3,5806	,89640	,08050
Dönüştürücü Liderlik Genel Ölçeği	Evli	183	3,2120	1,13068	,08358
	Bekar	124	3,3602	1,15847	,10403

Tablo 15’de katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık, iş tatmini ve dönüştürücü liderlik algılarına ilişkin betimleyici istatistikler (ortalama, standart sapma ve standart hata) sunulmuştur.

Örgütsel bağlılık açısından incelendiğinde, evli katılımcıların ortalaması (3,4372; ss=0,95958) bekâr katılımcılara göre (3,3347; ss=0,97588) bir miktar daha yüksek olmakla birlikte, her iki grubun puanları orta düzeyde yoğunlaşmaktadır. Standart sapma değerleri iki grup için oldukça benzerdir, bu da dağılımların benzer olduğunu göstermektedir.

İş tatmini ölçeğinde, evli katılımcılar ortalama 3,6273 puana (ss=0,82670) sahipken, bekâr katılımcılar ortalama olarak 3,5806 puan (ss=0,89640) almıştır. Ortalamalar arasında belirgin olmayan sınırlı bir fark söz konusu olup, her iki grubun iş tatmin düzeylerinin de orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir.

Dönüştürücü liderlik genel ölçeği açısından yapılan değerlendirmede ise evli katılımcıların ortalama puanı 3,2120 (ss=1,13068), bekâr katılımcıların ortalaması ise 3,3602 (ss=1,15847) olarak belirlenmiştir. Bekâr katılımcılar dönüştürücü liderlik algısında biraz daha yüksek bir puana sahiptir, ancak bu farklılığın büyüklüğü sınırlıdır ve dağılımlar büyük ölçüde benzerdir.

Medeni durum değişkenine göre her üç ölçekte de gözlenen ortalama farklılıkları sınırlı kalmıştır. Her iki grup açısından da örgütsel bağlılık, iş tatmini ve dönüştürücü liderlik düzeylerinin benzer dağılım sergilediği ve medeni durumun bu değişkenlerde belirgin bir ayırılmaya neden olmadığı söylenebilir. Bu durum, ilgili değişkenlerin medeni durum temelinde büyük farklılıklar göstermediğini ifade etmektedir.

Tablo 16. Medeni Duruma Göre Bağımsız rneklemler t-Testi Sonuçları

Değişken / lek	t (df)	p (2-boyutlu)	Ort. Farkı	Alt - st
Örgütsel Bağlılık leği	0,912 (305)	0,363	0,10248	-0,11866 – 0,32362
İş Tatmini leği	0,469 (305)	0,639	0,04668	-0,14913 – 0,24248
Dönüştürücü Liderlik Genel leği	-1,116 (305)	0,265	-0,14819	-0,40957 – 0,11318

Tablo 16’da katılımcıların medeni durumlarına (evli-bekâr) göre örgütsel bağlılık, iş tatmini ve dönüştürücü liderlik algılarında anlamlı farklılıkların olup olmadığını ortaya koymak amacıyla bağımsız örneklemler t-testi sonuçları sunulmaktadır.

Örgütsel bağlılık leği açısından, evli ve bekâr katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t(305)=0,912$; $p=0,363$). Ortalamalar arasındaki fark (0,10248) küçüktür ve % 95 güven aralığı (-0,11866 ile 0,32362 arasında) sıfırı içermektedir. Bu durum, örgütsel bağlılığın medeni duruma göre değişmediğini ve her iki grubun benzer bağlılık seviyelerine sahip olduğunu göstermektedir.

İş tatmini leği sonuçları incelendiğinde, evli ve bekâr katılımcılar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir ($t(305)=0,469$; $p=0,639$). Ortalama farkı (0,04668) oldukça sınırlıdır ve güven aralığı (-0,14913 ile 0,24248 arasında) sıfırı içermektedir. Bu bulgu, medeni durumun iş tatmini üzerinde ayırt edici bir etkisinin olmadığını ortaya koymaktadır.

Dönüştürücü liderlik genel ölçeğinde de evli ve bekâr katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($t(305)=-1,116$; $p=0,265$). Ortalamalar arasındaki fark (-0,14819) sınırlıdır ve güven aralığının (-0,40957 ile 0,11318) sıfırı içermesi, anlamlı farklılığın olmadığını doğrulamaktadır. Bu sonuç, dönüştürücü liderlik algılarının medeni duruma göre değişmediğini göstermektedir.

Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve dönüştürücü liderlik algılarında medeni durum değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Bu durum, incelenen değişkenlerin evli ve bekâr katılımcılar arasında benzerlik gösterdiğini ve medeni durumun bu değişkenler üzerinde önemli bir ayırt edici faktör olmadığını ortaya koymaktadır.

3.5.Yönetici Olma Durumuna Göre Fark Analizi

Bu bölümde katılımcıların “yönetici” ya da “yönetici olmayan” olarak gruplandırılmasına göre örgütsel bağlılık, iş tatmini ve dönüştürücü liderlik (genel ölçek ve alt boyutları) düzeylerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını inceleyen betimleyici istatistikler ve bağımsız örneklem t-testi sonuçları iki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 17. Yönetici Olma Durumuna Göre Betimleyici İstatistikler

Değişken / Ölçek	Yönetici Olma Durumu	N	Ort.	Standart Sapma	Standart Hata
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Evet	129	3,5401	1,00363	,08837
	Hayır	178	3,2912	,92649	,06944
İş Tatmini Ölçeği	Evet	129	3,6295	,84709	,07458
	Hayır	178	3,5933	,86172	,06459
	Hayır	178	3,0610	1,03237	,07738
Dönüştürücü Liderlik Genel Ölçeği	Evet	129	3,4005	1,14416	,10074
	Hayır	178	3,1787	1,13527	,08509

Tablo 17’de, katılımcıların yönetici olma durumlarına göre (yönetici olan/yönetici olmayan) örgütsel bağlılık, iş tatmini ve dönüştürücü liderlik algılarına ilişkin betimleyici istatistikler sunulmaktadır.

Örgütsel bağlılık açısından incelendiğinde, yönetici konumundaki katılımcıların ortalama puanı (3,5401; ss=1,00363), yönetici olmayan katılımcıların ortalamasından (3,2912; ss=0,92649) daha yüksektir. Bu sonuç, yöneticilerin örgütlerine yönelik bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

İş tatmini ölçeği değerlendirildiğinde ise yönetici katılımcıların ortalaması (3,6295; ss=0,84709), yönetici olmayan katılımcıların ortalamasına (3,5933; ss=0,86172) çok yakın düzeydedir. Her iki grubun iş tatmini ortalamalarının orta-üst düzeyde yoğunlaştığı görülmektedir.

Dönüştürücü liderlik genel ölçeği açısından incelendiğinde, yönetici olan katılımcıların ortalaması (3,4005; ss=1,14416), yönetici olmayan katılımcıların ortalamasına (3,0610; ss=1,03237) kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, yöneticilerin dönüştürücü liderlik algılarının yönetici olmayanlardan daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, yöneticilerin örgütsel bağlılık ve dönüştürücü liderlik algılarının, yönetici olmayan katılımcılara göre daha yüksek olduğu söylenebilir. İş tatmini açısından ise iki grup arasında belirgin bir farklılık gözlenmemiştir. Bu durum, yöneticilik pozisyonunun özellikle bağlılık ve liderlik algılarında olumlu bir etki oluşturduğunu ifade etmektedir.

Tablo 18. Yönetici Olma Durumuna Göre Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

Değişken / Ölçek	t (df)	p (2-boyutlu)	Ort. Farkı	Alt - Üst
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	2,243 (305)	0,026	0,24885	0,03051 – 0,46720
İş Tatmini Ölçeği	0,366 (305)	0,715	0,03620	-0,15848 – 0,23088
Dönüştürücü Liderlik Genel Ölçeği	1,685 (305)	0,093	0,22187	-0,03729 – 0,48102

Tablo 18’de, katılımcıların yönetici olma durumlarına göre örgütsel bağlılık, iş tatmini ve dönüştürücü liderlik algılarındaki farklılıkları test etmek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız örneklem t-testi sonuçları sunulmaktadır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinde, yönetici ve yönetici olmayan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($t(305)=2,243$; $p=0,026$). Ortalamalar arasındaki fark (0,24885) pozitif yöndedir ve % 95 güven aralığı (0,03051 ile 0,46720 arasında) sıfırı içermemektedir. Bu sonuç, yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yönetici olmayanlardan anlamlı derecede yüksek olduğunu göstermektedir.

İş tatmini ölçeği incelendiğinde, yönetici olan ve olmayan gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t(305)=0,366$; $p=0,715$). Ortalama farkının (0,03620) oldukça küçük olması ve güven aralığının (-0,15848 ile 0,23088 arasında) sıfırı içermesi, yönetici durumunun iş tatmini üzerinde belirleyici bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Dönüştürücü liderlik genel ölçeği açısından değerlendirildiğinde, yöneticiler ile yönetici olmayanlar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($t(305)=1,685$; $p=0,093$). Ortalama farkı (0,22187) küçük bir pozitif değerde olup, güven aralığının (-0,03729 ile 0,48102 arasında) sıfırı içermesi, bu farklılığın anlamlılık sınırını aşmadığını ortaya koymaktadır.

Yönetici olma durumu, yalnızca örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir fark yaratmakta; iş tatmini ve dönüştürücü liderlik algıları üzerinde ise anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Bu sonuçlar, yöneticilerin örgüte olan bağlılıklarının yönetici olmayan çalışanlara göre belirgin şekilde daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 19. Yaş, Eğitim ve Sektöre Göre Tek Yönlü ANOVA Analiz Sonuçları

Değişken / Ölçek	Yaş Göre (F)	Yaş Göre (p)	Eğitime Göre (F)	Eğitime Göre (p)	Sektöre Göre (F)	Sektöre Göre (p)	Yaş Göre Anlamlılık	Eğitime Göre Anlamlılık	Sektöre Göre Anlamlılık
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	1,566	0,198	1,704	0,133	2,950	0,003	Anlamsız	Anlamsız	Anlamlı
İş Tatmini Ölçeği	1,101	0,349	2,248	0,050	1,684	0,102	Anlamsız	Anlamsız	Anlamsız
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	0,980	0,403	1,460	0,203	1,145	0,333	Anlamsız	Anlamsız	Anlamsız

Not: Anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir. Anlamlı bulunan değerler kalın olarak gösterilmiştir.

Tablo 19’da, katılımcıların yaş, eğitim durumu ve çalıştıkları sektörlere göre örgütsel bağlılık, iş tatmini ve dönüştürücü liderlik algılarındaki farklılıkları incelemek amacıyla yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonuçları sunulmaktadır.

Örgütsel bağlılık ölçeği açısından incelendiğinde; yaş ($F=1,566$; $p=0,198$) ve eğitim durumuna ($F=1,704$; $p=0,133$) göre anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Ancak sektöre göre örgütsel bağlılık düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($F=2,950$; $p=0,003$). Bu durum, katılımcıların bağlılık düzeylerinin çalıştıkları sektörlere göre değişiklik gösterdiğini ve bu farklılığın anlamlı olduğunu göstermektedir.

İş tatmini ölçeğinde ise; yaşa göre ($F=1,101$; $p=0,349$), eğitim durumuna göre ($F=2,248$; $p=0,050$) ve sektöre göre ($F=1,684$; $p=0,102$) yapılan karşılaştırmalarda, anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Eğitim durumuna göre elde edilen p değeri, anlamlılık sınırında ($p=0,050$) yer almakla birlikte, kabul edilen kritik düzeyin hemen üzerinde kalmıştır.

Dönüştürücü liderlik ölçeği değerlendirildiğinde ise; yaş ($F=0,980$; $p=0,403$), eğitim durumu ($F=1,460$; $p=0,203$) ve sektöre göre ($F=1,145$; $p=0,333$) anlamlı farklılıklar saptanmamıştır. Bu durum, katılımcıların dönüştürücü liderlik algılarının söz konusu demografik özelliklere ve sektörel farklılıklara bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermektedir.

Yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonuçlarına göre yalnızca örgütsel bağlılık ölçeğinde sektörler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. İş tatmini ve dönüştürücü liderlik algılarında ise yaş, eğitim ve sektöre bağlı olarak anlamlı bir farklılık oluşmamıştır. Bu bulgular, örgütsel bağlılık düzeylerinin sektörel bağlamda farklılık gösterebileceğini, ancak iş tatmini ve liderlik algılarının demografik ve sektörel farklılıklardan bağımsız biçimde benzer şekilde algılandığını ortaya koymaktadır.

Tablo 20. LSD Sonuçlarına Göre Sektörler Arası Anlamlı Farklar

(I) Sektör	(J) Sektör	Ort. Fark (I - J)	P	95% GA Alt	95% GA Üst
Finans ve Bankacılık	Perakende ve Ticaret	-0,83394	0,001	-1,3358	-0,3321
	Teknoloji ve Bilgi İşlem	-1,03907	0,002	-1,6934	-0,3847
	Sanayi ve Üretim	-0,54762	0,042	-1,0752	-0,0201
	Eğitim	-0,70984	0,004	-1,1920	-0,2277
Sağlık	Perakende ve Ticaret	-0,79940	0,004	-1,3383	-0,2605
	Teknoloji ve Bilgi İşlem	-1,00452	0,004	-1,6877	-0,3214
	Eğitim	-0,67529	0,011	-1,1959	-0,1547
Perakende ve Ticaret	Hizmet	0,42051	0,028	0,0449	0,7961
	Diğer	0,42521	0,029	0,0438	0,8066
Teknoloji ve Bilgi İşlem	Hizmet	0,62564	0,030	0,0623	1,1890
	Ulaşım ve Lojistik	0,76923	0,042	0,0270	1,5115
	Diğer	0,63034	0,030	0,0631	1,1976

* $p < 0,05$

Tablo 20'ye göre; Finans ve Bankacılık sektörü, farklı sektörlerle karşılaştırıldığında çoğunlukla anlamlı ve negatif ortalama farklar sergilemektedir. Başka bir ifadeyle, Finans ve Bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, Perakende ve Ticaret, Teknoloji ve Bilgi İşlem, Sanayi ve Üretim ile Eğitim sektörlerine kıyasla daha düşük görünmektedir. Bu durum, Finans ve Bankacılık sektöründeki kurumsal yapının, çalışma koşullarının veya liderlik yaklaşımlarının çalışanların örgüte yönelik aidiyet algısını olumsuz yönde etkilediğini düşündürmektedir. Sağlık sektörü de benzer bir tablo çizmektedir. Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyi, özellikle Teknoloji ve Bilgi İşlem

ile Eğitim sektörlerine göre daha düşük bulunmuştur. Bu sonuç, Sağlık sektöründe yaşanan yoğun iş yükü ve stres faktörlerinin, çalışanların örgüte olan bağlılık hislerini azaltma potansiyeline işaret etmektedir. Aynı zamanda, Teknoloji ve Bilgi İşlem ya da Eğitim gibi daha esnek ve gelişime açık sektörlerde çalışanlar, kurumlarına daha yüksek düzeyde bağlanıyor olabilmektedir.

Perakende ve Ticaret sektörünün ortalaması, Hizmet ve Diğer sektörlerle göre anlamlı biçimde daha yüksek örgütsel bağlılık düzeyine işaret etmektedir. Perakende ve Ticaret iş ortamında, çalışanların müşteri odaklı ve yoğun etkileşimle sürdürdükleri faaliyetler, çalışanları kurumla daha bütünleşik bir konuma taşıyabilecektir. Özellikle liderlik uygulamalarındaki farklılıklar, bu sektörde çalışanların bağlılık hislerini artırıyor olabilmektedir. Teknoloji ve Bilgi İşlem sektörünün Hizmet, Ulaşım ve Lojistik, Diğer gibi sektörlerle göre örgütsel bağlılık düzeyinde belirgin biçimde daha iyi durumda olduğu görülmektedir. Bu bulgu, yenilikçi ve proje temelli çalışma şeklinin, çalışanların örgütte kendini geliştirme ve değerli hissetme olanaklarını yükselterek kuruma daha fazla bağlanmalarına zemin hazırladığını düşündürmektedir.

Hizmet sektöründe çalışanların bağlılık ortalamasının, Perakende ve Ticaret ya da Teknoloji ve Bilgi İşlem gibi sektörlerle kıyaslandığında daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. Hizmet alanında çalışanlar çoğu zaman yüksek müşteri talepleri veya yoğun rekabet koşulları gibi etkenlerle karşı karşıya kalmakta; liderlik uygulamalarının ve örgütsel destek mekanizmalarının yetersiz kalması bağlılık hissini düşürebilmektedir. Sanayi ve Üretim sektörü, Finans ve Bankacılık sektörüne kıyasla pozitif bir ortalama fark elde ederek örgüte daha yüksek bir bağlılık düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Fakat diğer sektörlerle yapılan karşılaştırmalarda anlamlı bir farklılık saptanmaması, Sanayi ve Üretim çalışanlarının bağlılık düzeyinin sektör ortalamasında orta seviyelerde bulunduğunu yansıtıyor olabilmektedir.

Eğitim sektörü, Finans ve Bankacılık ile Sağlık gibi sektörlerle göre istatistiksel olarak daha yüksek örgütsel bağlılık puanına sahiptir. Bu sonuç, eğitim kurumlarındaki daha özerk iş ortamları ve kurumsal değerlerle özdeşleşmenin, çalışanların aidiyet duygusunu güçlendirdiğini düşündürmektedir. Eğitim sektörü çalışanları, kurumsal kimlikleriyle kurdukları duygusal bağ neticesinde örgüte daha sıkı tutunabiliyor olabilmektedir. Ulaşım ve Lojistik sektörünün Teknoloji ve Bilgi İşlem ile arasındaki negatif ve anlamlı fark, Ulaşım

ve Lojistik çalışanlarının bağlılık düzeyinin nispeten düşük kaldığını göstermektedir. Sektördeki fiziki zorluklar, çalışma saatlerinin düzensizliği ya da liderlik stratejilerinin zayıf olması gibi sebepler, çalışanlarda düşük bir aidiyet algısı oluşturabilmektedir. Diğer kategorisi ise Perakende ve Ticaret ile Teknoloji ve Bilgi İşlem sektörleriyle karşılaştırıldığında görece olarak daha düşük bir örgütsel bağlılık düzeyi sergilemektedir. “Diğer” sektör adı altında birleşen kurumlarda, çalışma koşullarının çeşitliliği ve kurumsal kültürün zayıflığı gibi etkenler çalışanların örgüte duyduğu bağlılığı olumsuz etkileyebilmektedir.

Tablo 20, Teknoloji ve Bilgi İşlem ile Perakende ve Ticaret sektörlerinin çoğunlukla daha yüksek örgütsel bağlılık puanlarına sahip olduğunu; Finans ve Bankacılık ve Sağlık sektörlerinin ise bu açıdan zayıf kaldığını öne çıkarmaktadır. Özellikle yenilikçi, esnek ve çalışan odaklı yönetim tarzına sahip sektörlerde bağlılık düzeyinin yüksek olması, işin niteliği, liderlik yaklaşımları ve çalışanların gelişim fırsatları gibi faktörlerin bağlılık hissini önemli ölçüde şekillendirdiğini düşündürmektedir. Bu farklılıkların ayrıntılı nedenleri, gelecek araştırmalarda her sektörün liderlik uygulamaları, ücret ve yan hak politikaları, örgüt kültürü ve çalışma şartları gibi faktörleri derinlemesine ele alarak irdelenebilmektedir.

3.6.Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Dönüştürücü Liderlik Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Analizi

Bu bölümde, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve dönüştürücü liderlik ölçekleri arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik korelasyon katsayıları sunulmaktadır. Böylece, her bir boyutun diğerleriyle ne ölçüde bağlantı kurduğu ve aralarındaki etkileşimin gücü değerlendirilmekte; bu bulgular örgüt içi tutumlar ve liderlik algılarının birbirlerini nasıl etkileyebileceğine dair önemli ipuçları sağlamaktadır.

Tablo 21. Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Dönüştürücü Liderlik Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Analizi

	Örgütsel Bağlılık Ölçeği	İş Tatmini Ölçeği	Dönüştürücü Liderlik Genel Ölçeği
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	1	,687**	,607**
İş Tatmini Ölçeği		1	,585**
Dönüştürücü Liderlik Genel Ölçeği			1

Tablo 21’de örgütsel bağlılık, iş tatmini ve dönüştürücü liderlik değişkenleri arasındaki korelasyon analizi sonuçları sunulmuştur. Sonuçlara göre, incelenen tüm değişkenler arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki ($r=0,687$; $p<0,01$) bulunmaktadır. Bu sonuç, çalışanların iş tatmini arttıkça örgüte olan bağlılıklarının da arttığını ortaya koymaktadır.

Örgütsel bağlılık ile dönüştürücü liderlik genel ölçeği arasındaki ilişki de benzer şekilde pozitif ve anlamlıdır ($r=0,607$; $p<0,01$). Bu durum, dönüştürücü liderlik uygulamalarının, çalışanların örgütsel bağlılığını desteklediğini ve arttırdığını göstermektedir.

İş tatmini ile dönüştürücü liderlik genel ölçeği arasında da orta-yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r=0,585$; $p<0,01$) tespit edilmiştir. Bu bulgu, dönüştürücü liderlik özelliklerinin artmasıyla çalışanların iş tatmini düzeylerinin de yükseldiğine işaret etmektedir. Sonuç olarak dönüştürücü liderlik algılarının yüksek olması, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve iş tatminlerini önemli ölçüde arttırmaktadır.

3.7.Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bu bölümde, örgütlerdeki dönüştürücü liderlik uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini algıları üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda her iki bağımlı değişken için ayrı ayrı regresyon modelleri kurulmuş ve elde edilen bulgular Model Özeti, ANOVA ve Katsayılar tablolarında detaylı biçimde sunulmuştur. Regresyon analizleri, dönüştürücü liderliğin alt boyutlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenleriyle ne ölçüde ilişki içinde olduğunu ve bu alt boyutların modelde hangi düzeyde anlamlılık gösterdiğini değerlendirmeye olanak tanımaktadır.

3.7.1. Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Bu aşamada, dönüştürücü liderliğin alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki yordayıcı rolünü ortaya koymak amacıyla regresyon analizine başvurulmuştur. Analiz kapsamında, idealleştirilmiş etki, ilham vererek güdüleme, entelektüel uyarım, uygun bir

model olma, bireysel ilgi ve grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama değişkenlerinin örgütsel bağlılık düzeyini ne ölçüde açıkladığı incelenmiştir. Elde edilen bulgular, dönüştürücü liderlik unsurlarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkilere sahip olup olmadığını ve hangi boyutların bu etkiyi belirginleştirdiğini detaylı biçimde göstermektedir.

Modelde yer alan dönüştürücü liderlik alt boyutlarının, örgütsel bağlılık üzerindeki açıklayıcılık düzeyini yordamak amacıyla yürütülen regresyon analizinde, R değeri 0,620 olarak hesaplanmıştır. Bu korelasyon katsayısı, bağımlı değişken ile söz konusu bağımsız değişken seti arasında orta-yüksek düzeyde olumlu bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. “R Square” değeri 0,384 olduğundan, modelde kullanılan alt boyutların örgütsel bağlılık değişkenindeki toplam varyansın yaklaşık % 38,4’ünü açıkladığı anlaşılmaktadır. “Adjusted R Square” ise 0,372 olarak elde edilmiş olup, modele eklenen her bir bağımsız değişkenin katkısının kontrol edilmesinin ardından dahi modelin açıklayıcılığının önemli ölçüde korunduğunu işaret etmektedir. Buna ek olarak, hata terimlerinin ortalama uzaklığını ifade eden standart hata 0,76558 olarak hesaplanmıştır; bu değer, tahmin doğruluğunun makul bir seviyede olduğunu ve regresyon modelinin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin tutarlı sonuçlar verdiğini göstermektedir.

Tablo 22. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Regresyon Analizi ANOVA Sonuçları

Model (ANOVA) ^a		Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	p
1	Regresyon	66,248	6	11,041	18,455	,000 ^b
	Bakiye	119,056	300	,598		
	Toplam	185,303	306			

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

b. Tahmin Edilen Değişkenler: (Sabit), Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini sağlama, entelektüel uyarım, İdealleştirilmiş etki, ilham vererek güdüleme, Bireysel İlgi, Uygun Bir Model olma

Tablo 22’de, dönüştürücü liderlik ölçeğinin alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi ANOVA sonuçları sunulmaktadır. Analiz sonuçlarına göre oluşturulan regresyon modeli, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F(6,300)=18,455$; $p<0,001$). Bu bulgu, dönüştürücü liderliğin alt boyutlarının (İdealleştirilmiş Etki, İlham Vererek Güdüleme, Entelektüel Uyarım, Uygun Bir Model Olma, Bireysel İlgi ve Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama) örgütsel bağlılığı açıklamada birlikte anlamlı bir rol oynadığını göstermektedir. Regresyon analizi sonucunda bulunan anlamlılık düzeyi ($p=0,000$), modelin istatistiksel olarak son derece

güçlü olduğunu ifade etmekte ve bağımsız değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerinde kayda değer bir etkisinin bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Modelin açıklayıcılığını gösteren regresyon kareler toplamı (66,248), toplam varyansın (185,303) önemli bir bölümünü açıklayabilmektedir. Bu durum, dönüştürücü liderliğin belirtilen alt boyutlarının örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediğini ve açıklayıcı gücünün yüksek olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra; regresyon analizinde bulunan bakiye kareler toplamının (119,056) açıklanamayan varyansı temsil ettiği görülmekte olup, modelin dışında başka faktörlerin de örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabileceğine işaret etmektedir.

Özetle, bu regresyon analizinin sonuçları, dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık üzerinde güçlü ve anlamlı bir etkisi olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, örgütsel bağlılığı artırmak amacıyla dönüştürücü liderlik davranışlarının alt boyutlarına odaklanan stratejilerin örgütlerde yaygınlaştırılması ve bu liderlik davranışlarının teşvik edilmesi önerilebilmektedir.

Tablo 23. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Katsayıları

Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	-0,122	0,045	-	-2,683	0,008
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	0,606	0,045	0,606	13,371	0,000

Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 19’da sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre kurulan regresyon modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır ($F=178,78$; $p<0,001$). Tablo incelendiğinde, dönüştürücü liderlik ölçeğinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta=0,606$; $t=13,371$; $p<0,001$). Bu bulguya göre, dönüştürücü liderlik düzeyindeki her bir birimlik artışın, örgütsel bağlılığı 0,606 birim artırdığı anlaşılmaktadır. Sabit terimin negatif ve anlamlı olduğu görülmektedir ($B=-0,122$; $t=-2,683$; $p=0,008$). Bu durum, dönüştürücü liderlik algısının sıfır olduğu teorik bir durumda örgütsel bağlılığın negatif yönde çok düşük bir değerde olacağını ifade etmektedir; ancak gerçekçi uygulamalarda dönüştürücü liderliğin sıfır olması beklenmediği için pratikte bu bulgu kısıtlı bir anlam ifade etmektedir.

3.7.2. Dönüştürücü Liderliğin İş Tatminine Etkisi

Bu aşamada, dönüştürücü liderlik alt boyutlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki yordayıcı rolü ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda kurulan regresyon modeli sayesinde idealleştirilmiş etki, ilham vererek güdüleme, entelektüel uyarım, uygun bir model olma, bireysel ilgi ve grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama gibi değişkenlerin, çalışanların iş tatminini ne ölçüde açıkladığı ve istatistiksel açıdan anlamlı katkılar sunup sunmadığı detaylı biçimde incelenmektedir.

Modelde, dönüştürücü liderlik alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki açıklayıcılık düzeyi incelenmiştir. Elde edilen R değeri 0,613 olarak hesaplanmış olup, bu değer, bağımlı değişken (iş tatmini) ile söz konusu bağımsız değişken seti (liderlik boyutları) arasında orta-yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. R Kare değeri 0,375 düzeyinde gerçekleşmiş, dolayısıyla ilgili alt boyutların iş tatmini değişkenindeki toplam varyansın yaklaşık yüzde 37,5'ini açıkladığı anlaşılmaktadır. Düzeltilmiş R Kare (Adjusted R Square = 0,363) değeri de modelin gerçek açıklayıcılığının büyük ölçüde korunduğunu göstermekte; başka bir deyişle, modele eklenen bağımsız değişkenler çıkarıldığında veya eklendiğinde, tahmin gücünde ciddi bir azalma olmayacağını işaret etmektedir.

Standart hata 0,68209 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, öngörü hatalarının ortalama uzaklığını ifade etmekte ve modelin iş tatmini düzeylerini makul bir hata payıyla tahmin edebildiğini göstermektedir. Genel olarak, modelin elde ettiği değerler, dönüştürücü liderlik boyutlarının iş tatmini değişkeni üzerinde anlamlı ve açıklayıcı bir etkiye sahip olduğunu düşündürmektedir.

Tablo 24. İş Tatminine İlişkin Regresyon Analizi ANOVA Sonuçları

Model (ANOVA) ^a	Karelerin Toplamı	sd (df)	Ort. Kare	F	p
Regresyon	137,445	6	22,907	50,298	,000 ^b
Bakiye (Hata)	247,298	300	,455		
Toplam	384,743	306			

a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini Ölçeği

b. Tahmin Edilen Değişkenler: Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini sağlama, entelektüel uyarım, İdealleştirilmiş etki, ilham vererek güdülem, Bireysel İlgi, Uygun Bir Model olma

Tablo 24’de, dönüştürücü liderlik ölçeğinin alt boyutlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizinin ANOVA sonuçları sunulmaktadır. Analiz sonuçlarına göre, regresyon modeli istatistiksel olarak yüksek düzeyde anlamlı bulunmuştur ($F(6,300)=50,298$; $p<0,001$). Bu sonuç, dönüştürücü liderliğin incelenen alt boyutlarının (Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama, Entelektüel Uyarım, İdealleştirilmiş Etki, İlham Vererek Güdüleme, Bireysel İlgi ve Uygun Bir Model Olma) iş tatminini açıklamada son derece güçlü ve anlamlı bir rol oynadığını göstermektedir. Regresyon analizindeki anlamlılık değerinin ($p=0,000$) bu kadar düşük olması, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin güvenilirliğinin yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Model tarafından açıklanan varyansı ifade eden regresyon kareler toplamının (137,445), toplam varyansın (384,743) önemli bir bölümünü oluşturduğu görülmektedir. Bu durum, dönüştürücü liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminini önemli ölçüde etkileyen faktörler arasında yer aldığını ortaya koymaktadır. Model tarafından açıklanamayan bakiye varyansı ise (247,298), iş tatminini etkileyen başka faktörlerin de varlığına işaret etmekte ve ileriki çalışmalarda bu faktörlerin araştırılmasının önemli olacağını göstermektedir.

Dönüştürücü liderlik davranışlarının alt boyutlarının iş tatminini anlamlı derecede ve güçlü biçimde etkilediği net bir şekilde görülmektedir. Bu bulgular ışığında, örgütlerde liderlerin dönüştürücü davranışlar sergilemeleri teşvik edilerek, çalışanların iş tatmin düzeylerinin artırılabilmesi ifade edilebilmektedir. Özellikle, liderlerin motivasyon sağlayıcı, vizyon belirleyici ve çalışanların grup hedeflerini benimsemelerini kolaylaştıran davranışlarının desteklenmesi ve güçlendirilmesi, çalışanların iş tatminlerinin sürdürülebilir biçimde artmasına önemli katkılar sağlayacaktır.

Tablo 25. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Katsayıları

Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	-0,070	0,045	-	-1,563	0,119
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	0,618	0,045	0,618	13,835	0,000

Dönüştürücü liderlik ölçeğinin iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymak üzere gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 21’de sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre oluşturulan regresyon modeli anlamlıdır ($F=191,41$; $p<0,001$). Tablodaki bulgular incelendiğinde, dönüştürücü liderlik davranışlarının iş tatmini üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir ($\beta=0,618$; $t=13,835$; $p<0,001$). Buna göre, dönüştürücü liderlik algısındaki her bir birimlik artış, çalışanların iş tatmin düzeyini 0,618 birim artırmaktadır. Öte yandan, sabit katsayısının negatif ancak anlamsız olduğu görülmektedir ($B=-0,070$; $t=-1,563$; $p=0,119$). Bu durum, dönüştürücü liderlik davranışının olmadığı teorik durumda iş tatmininin istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmadığını ifade etmektedir. Sonuç olarak elde edilen bulgular, dönüştürücü liderlik tarzının çalışanların iş tatmini üzerinde güçlü bir belirleyici etkiye sahip olduğunu ve yöneticilerin bu liderlik stilini benimsemelerinin iş tatminini artırmak için önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

SONUÇ

Dönüştürücü liderlik, ulusal ve uluslararası literatürde çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumlu etkiler yarattığı kabul edilen modern bir liderlik yaklaşımıdır. Bu çerçevede, dönüştürücü liderlerin, çalışanların değerleri, inançları ve motivasyonlarını şekillendirerek yenilikçi bir örgüt kültürünün gelişmesine katkıda bulunabileceği ifade edilmektedir.

Örgütsel bağlılık, bireylerin çalıştıkları kuruma karşı duygusal, normatif ve devamlılık boyutlarında hissettikleri aidiyet düzeyini ifade ederken; iş tatmini, çalışanların işleri ve çalışma koşullarına ilişkin memnuniyet düzeylerini yansıtmaktadır. Literatürde her iki kavramın da örgütsel performans ve sürdürülebilirlik açısından kritik olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda, dönüştürücü liderliğin çalışanların kuruma bağlılıklarını ve iş tatminlerini artırıcı potansiyeli olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkileri, yalnızca Mersin ili kapsamında seçilen 307 katılımcıyla sınırlı olarak incelenmiştir. Elde edilen bulgular, bu örneklem grubundaki çalışanların algılarıyla sınırlıdır ve daha geniş evrenlere doğrudan genellenemez. Ancak örneklem, yerel bağlamda çeşitliliği temsil edecek şekilde oluşturulmuştur.

Araştırmada katılımcıların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve dönüştürücü liderlik algılarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar genel olarak liderlerini dönüştürücü liderlik boyutunda olumluya yakın algılamış ve işlerinden orta düzeyin üzerinde memnuniyet ifade etmişlerdir.

Çalışmada incelenen demografik değişkenlerden cinsiyet ve medeni durumun, bu örneklem kapsamında örgütsel bağlılık, iş tatmini ve dönüştürücü liderlik algıları üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmüştür. Yönetici konumundaki katılımcılar, yönetici olmayanlara göre örgütsel bağlılığı daha yüksek düzeyde ifade etmiş; ancak iş tatmini ve dönüştürücü liderlik algılarında belirgin bir farklılık görülmemiştir.

Yaş, eğitim düzeyi ve sektör bazında yapılan analizlerde, yalnızca sektörlere göre örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Özellikle Finans ve Bankacılık sektöründe çalışan katılımcılar diğer sektörlerle kıyasla daha düşük bağlılık

sergilemiş; buna karşılık Perakende ve Ticaret ile Teknoloji ve Bilgi İşlem sektörlerinde bağlılık düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Bu durum, sektörlerin çalışma koşullarının ve örgüt kültürünün bağlılık üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir.

Korelasyon analizleri, çalışmada incelenen bu örnekleme dönüştürücü liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif yönde güçlü ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki güçlü ilişki, dönüştürücü liderlik uygulamalarının bu örnekleme çalışmaları bağlılık ve tatmin düzeylerini artırma potansiyeline sahip olduğuna işaret etmektedir.

Regresyon analiz sonuçlarına göre, dönüştürücü liderlik davranışlarındaki birim artışlar, bu örneklem kapsamında örgütsel bağlılığı ve iş tatminini anlamlı şekilde yükseltmiştir. Bu sonuç, Mersin ili bağlamında katılımcıların bağlılık ve tatmin düzeylerinin artırılması için dönüştürücü liderlik uygulamalarının önemli olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmanın sonuçları, dönüştürücü liderliğin çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminini artırmakta önemli bir rol oynadığını, ancak elde edilen bu bulguların yalnızca araştırmanın Mersin ilindeki sınırlı örnekleminde geçerli olduğunu vurgulamaktadır. Bulgulara göre, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminini artırmada en önemli liderlik boyutunun idealleştirilmiş etki olduğu saptanmıştır. Özellikle, örgütte daha uzun hizmet süresine sahip çalışanların bağlılık ve liderlik algılarının daha olumlu olması, örgütsel deneyimin tutumlar üzerindeki etkisini göstermektedir.

Özetle, bu çalışma dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki olumlu etkilerini, Mersin ilindeki belirli bir örneklem çerçevesinde ortaya koymuştur. Araştırmanın bulguları, bu bağlamda liderlik uygulamalarının geliştirilmesine yönelik stratejiler açısından değerli ipuçları sağlamaktadır. Ne var ki elde edilen sonuçlar, farklı bağlamlar ve örneklem için daha geniş çaplı araştırmalarla desteklenmelidir.

KAYNAKÇA

- Abduallah, Y. (2023). “The Impact of Organizational Commitment on Improving the Quality of Services (An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees at Asia Cell Communications Company)”, *Economic and Administrative Studies Journal*.
- Ain, N. U., Khan, R. A. ve Iqbal, S. (2024). “Unlocking the Potential: Evaluating the Impact of Online Gamified and Non-Gamified Assessment Tools on Academic Performance, Motivation, Engagement and Satisfaction in Undergraduate Medical Education”, *Innovations in Education and Teaching International*, 1–15.
- Akey-Torku, B. ve Dai, B. (2020). “The Influence of Transformational Leadership on Work Engagement and Employee Commitment”, *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 7(1), 71–83.
- Aksit-Aşık, N. (2010). “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, *Türk İdare Dergisi*, 467, 31–51.
- Al Jubouri, Z. T. K. (2023). “The Role of Transformational Leadership for Human Resource Managers in Training and Development”, *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), 23.
- Alessa, G. (2021). “The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review”, *Frontiers in Psychology*, 12, 682092.
- Almahasneh, Y. A. S., Mohd, S. B. S. R., Khatijah, B. O. ve Siti, N. A. Z. (2022). “The Relationship Between Job Satisfaction and Affective Commitment Toward Organizational Behavior”, *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(4), 265–274.

- Almohtaseb, A., Almahameed, M., Sharari, F. ve Dabbouri, E. (2021). "The Effect of Transformation Leadership on Government Employee Job Satisfaction During Covid-19", *Management Science Letters*, 11(4), 1231–1244.
- Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Bro, L. L. ve Holm-Petersen, C. (2018). "Leadership and Motivation: A Qualitative Study of Transformational Leadership and Public Service Motivation", *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 675–691.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O. ve Beligiannis, G. N. (2021). "Transformational Leadership and Digital Skills in Higher Education Institutes: During the COVID-19 Pandemic", *Emerging Science Journal*, 5(1), 1–15.
- Arnold, K. A. (2017). "Transformational Leadership and Employee Psychological Well-Being: A Review and Directions for Future Research", *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381.
- Aslan, M. (2021). "Organizational Commitment: Three Research Models Proposal", *The Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(2), 1255–1265.
- Ausat, A. M. A., Suherlan, S., Peirisal, T. ve Hirawan, Z. (2022). "The Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Work Performance", *Journal of Leadership in Organizations*, 4(1).
- Avunduk, Y. (2021). "The Relationship Between Organizational Commitment and Job Satisfaction", *Journal of Educational Issues*, 7(2), 146–158.
- Aziz, H., Jabbar Othman, B., Gardi, B., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B. ve Anwar, G. (2021). "Employee Commitment: The Relationship Between Employee Commitment and Job Satisfaction", *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 54–66.
- Bass, B. M. (1995). "Model of Transformational Leadership", *Leadership And Academic Librarians*, 66-82.

- Bass, B. M. (1998). "The Ethics of Transformational Leadership", *Ethics, the Heart of Leadership*, 169-192.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1994). "Transformational Leadership and Organizational Culture", *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1995). "Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership", *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Bass, B. M. ve Bass Bernard, M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associating.
- Batista-Taran, L. C., Shuck, M. B., Gutierrez, C. C. ve Baralt, S. (2013). "The Role of Leadership Style in Employee Engagement".
- Berkovich, I. (2016). "School Leaders and Transformational Leadership Theory: Time to Part Ways?", *Journal of Educational Administration*, 54(5), 609-622.
- Bijker, I., Merken, M., Werdermann, Y. ve Ladnar, N. (2023). "Influence of Job Satisfaction on Organizational Commitment", SSRN.
- Bonsu, S. ve Twum-Danso, E. (2018). "Leadership Style in the Global Economy: A Focus on Cross-Cultural and Transformational Leadership", *Journal of Marketing and Management*, 9(2), 37-52.
- Brayfield, A. H. ve Rothe, H. F. (1951). "An Index of Job Satisfaction", *Journal Of Applied Psychology*, 35(5), 307.
- Bronkhorst, B., Steijn, B. ve Vermeeren, B. (2015). "Transformational Leadership, Goal Setting, and Work Motivation: The Case of a Dutch Municipality", *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 124-145.

- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*, Guilford Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, Harper ve Row.
- Bushe, D. ve Marshak, R. (2021). “Transforming Leadership. Transforming Education”.
- Chordiya, R., Sabharwal, M. ve Goodman, D. (2017). “Affective Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Cross-National Comparative Study”, *Public Administration*, 95(1), 178–195.
- Crefton, C. K. (2019). “Transformational Leadership: A Quantitative Analysis of Required Courses in Library Science Masters Programs”, Drexel University.
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C. ve Gutermann, D. (2015). “Transformational Leadership Sub-Dimensions and Their Link to Leaders’ Personality and Performance”, *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095–1120.
- Devece, C., Palacios-Marqués, D. ve Alguacil, M. P. (2016). “Organizational Commitment and Its Effects on Organizational Citizenship Behavior in a High-Unemployment Environment”, *Journal of Business Research*, 69(5), 1857–1861.
- Dhar, R. L. (2015). “Transformational Leadership and Employee Creativity”, *Management Decision*, 53(5), 894–910.
- Drange, I., Bernstrøm, V. H. ve Mamelund, S. E. (2018). “Are You Moving Up or Falling Short? An Inquiry of Skills-Based Variation in Self-Perceived Employability Among Norwegian Employees”, *Work, Employment and Society*, 32(2), 387–406.
- Eliyana, A. ve Ma’arif, S. & Muzakki (2019). “Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in the Transformational Leadership Towards Employee Performance”, *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150.

- Gabrani, A., Hoxha, A., Gabrani, J., Petrela, E., Zaimi, E. ve Avdullari, E. (2016). "Perceived Organizational Commitment and Job Satisfaction Among Nurses in Albanian Public Hospitals: A Cross-Sectional Study", *International Journal of Healthcare Management*, 9(2), 110–118.
- Gautam, V. ve Sharma, V. (2017). "The Mediating Role of Customer Relationship on the Social Media Marketing and Purchase Intention Relationship with Special Reference to Luxury Fashion Brands", *Journal of Promotion Management*, 23(6), 872–888.
- Ghasabeh, M. S., Soosay, C. ve Reaiche, C. (2015). "The Emerging Role of Transformational Leadership", *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 459–467.
- Gonfa, B. D. (2019). "Review on Components of Transformational Leadership", *Arabian Journal of Business and Management Review*, 9(3), 1–5.
- Graham, L. ve Mlatsheni, C. (2015). "Youth Unemployment in South Africa: Understanding the Challenge and Working on Solutions", *South African Child Gauge*, 2, 51–59.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M. ve Mena, J. A. (2012). "An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 414–433.
- Hedayat, A., Sogolitappeh, F. N., Shakeri, R., Abasifard, M. ve Khaledian, M. (2018). "Relationship Between Organizational Commitment and Job Satisfaction", *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 81.
- Hooper, D., Coughlan, J. ve Mullen, M. R. (2008). "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit", *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6, 53–60.
- Humphrey, R. H. (2013). *Effective Leadership: Theory, Cases, and Applications*, Sage Publications.

- Iles, P. (2001). "Leadership and Leadership Development: Time for a New Direction?", *Manager*, (27), 22.
- Ingsih, K., Suhana, S. ve Ali, S. (2021). "Transformational Leadership Style and Organizational Commitment in Pandemic Covid-19", *Contaduría y Administración*, 66(5), 12.
- Ismail, A. ve Razak, M. R. A. (2016). "Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment", *Management and Marketing Journal*, 14(1).
- İŞKUR (2025). İşgücü Piyasası Araştırması Mersin İli 2023 Yılı Sonuç Raporu.
- Jameel, A. S. ve Ahmad, A. R. (2019). "The Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction Among Academic Staff", *The 34th International Business Information Management Association (IBIMA) Conference*, 13–14.
- Jason, M. H. (2000). "The Role of the Principal as Transformational Leader in a Multicultural Learning Community", *The High School Journal*, 83(3), 1–9.
- Jaworski, B. J. ve Kohli, A. K. (1993). "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F. ve Gill, S. A. (2022). "The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement", *Frontiers in Psychology*, 13, 831060.
- Judge, T. A. ve Klinger, R. (2008). *Job Satisfaction: Subjective Well-being at Work*, Guilford Press.
- Jung, D. I., Chow, C. ve Wu, A. (2003). "The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings", *The Leadership Quarterly*, 14(4–5), 525–544.

- Kaplan, R. M. ve Saccuzzo, D. P. (2009). *Psychological Testing: Principles, Applications, and Issues*, Wadsworth Publishing.
- Karaferis, D., Aletras, V. ve Niakas, D. (2023). "Job Satisfaction of Primary Healthcare Professionals: A Cross-Sectional Survey in Greece", *Acta Bio Medica: Atenei Parmensis*, 94(3).
- Karakose, T., Tülübaş, T., Papadakis, S. ve Yirci, R. (2023). "Evaluating the Intellectual Structure of the Knowledge Base on Transformational School Leadership: A Bibliometric and Science Mapping Analysis", *Education Sciences*, 13(7), 708.
- Kasemsap, K. (2017). "Examining the Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Global Workplace", *Handbook of Research on Human Resources Strategies for the New Millennial Workforce*, 148–176.
- Kawiana, I. G. P., Riana, I. G., Rihayana, I. G. ve Adi, I. N. R. (2020). "How Transformational Leadership Intensify Employee Performance Mediating by Job Satisfaction", *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(3), 327–361.
- Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez V. (2014). "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Leader-member Exchange", *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Universitat Politècnica de Catalunya, Barselona.
- Khosravani, M., Khosravani, M., Rafiei, F. ve Mohsenpour, M. (2017). "Organizational Commitment and Its Dimensions in Nurses Working in Arak's Hospitals", *European Journal of Emergency Medicine*, 11, 37–44.
- Kim, K. Y., Eisenberger, R. ve Baik, K. (2016). "Perceived Organizational Support and Affective Organizational Commitment: Moderating Influence of Perceived Organizational Competence", *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558–583.
- Kimeto, A. C., K'Aol, G. O. ve Njenga, K. (2017). "The Influence of Idealized Influence and Individualized Consideration on Organizational Commitment in Commercial Banks in Kenya", *American Journal of Leadership and Governance*, 1(2), 39–62.

- Kristiana, Y. ve Tukiran, M. (2021). “A Systematic Review: Is Transformational Leadership Effective for Organizational Commitment?”, *Journal of Industrial Engineering and Management Research*, 2(4), 266–273.
- Latif, B. (2021). “The Leadership Style of Transformational Influence Positively on the Performance the Apparatus of Local Governments”, *International Journal of Innovations in Engineering Research and Technology*, 8(05), 217–222.
- Lestari, A., Rijal, S., Prameswari, Y., Tjahyanto, T. ve Budiman, D. (2023). “The Effect of Position Promotion, Training, Leadership Style on Employee Career Development in One of the Start Up Companies”, *West Science Business and Management*, 1(03), 157–168.
- Lindert, L., Zeike, S., Choi, K. E. ve Pfaff, H. (2022). “Transformational Leadership and Employees’ Psychological Wellbeing: A Longitudinal Study”, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 676.
- Liu, P. (2018). “Transformational Leadership Research in China (2005–2015)”, *Chinese Education and Society*, 51(5), 372–409.
- Locke, E. A. (1978). “Job Satisfaction Reconsidered”, *Reconsidered*.
- Madrid, H. P., Barros, E. ve Vasquez, C. A. (2020). “The Emotion Regulation Roots of Job Satisfaction”, *Frontiers in Psychology*, 11, 609933.
- Mangkunegara, A. A. A. P. ve Huddin, M. (2016). “The Effect of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Employee Performance”, *Universal Journal of Management*, 4(4), 189–195.
- Manshor, R., Salleh, A. M. M., Muda, M. S., Razak, F. Z. A. ve Bakar, K. A. (2020). “The Drivers of Organizational Commitment in Malaysian SME’s: Do Intellectual Stimulation, Inspirational Motivation and Individualize Consideration Play a Role?”, *Asian Social Science and Humanities Research Journal (ASHREJ)*, 2(2), 123–127.

- Martini, M. ve Cavenago, D. (2017). "The Role of Perceived Workplace Development Opportunities in Enhancing Individual Employability", *International Journal of Training and Development*, 21(1), 18–34.
- Meilani, E. R. ve Dwiyanti, R. (2022). "Confirmatory Factor Analysis of Job Satisfaction", *Malaysian Business Management Journal*, 1(2), 88–91.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Moon, S. E., Van Dam, P. J. ve Kitsos, A. (2019). "Measuring Transformational Leadership in Establishing Nursing Care Excellence", *Healthcare*, 7(4), 132.
- Muniraj, S. (2024). "Scrum Multiplied: Revealing the Developer's Role in Optimizing Team Performance".
- Ng, E. S. ve Sears, G. J. (2012). "CEO Leadership Styles and the Implementation of Organizational Diversity Practices: Moderating Effects of Social Values and Age", *Journal of Business Ethics*, 105, 41–52.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publications.
- Ogola, M. G. O., Sikalieh, D. ve Linge, T. K. (2017). "The Influence of Intellectual Stimulation Leadership Behaviour on Employee Performance in SMEs in Kenya", *International Journal of Business and Social Science*, 8(3), 89–100.
- Orieno, O. H., Udeh, C. A., Oriekhoe, O. I., Odonkor, B. ve Ndubuisi, N. L. (2024). "Innovative Management Strategies in Contemporary Organizations: A Review: Analyzing the Evolution and Impact of Modern Management Practices, with an Emphasis on Leadership, Organizational Culture, and Change Management", *International Journal of Management and Entrepreneurship Research*, 6(1), 167–190.

- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D. ve Martínez-Lorente, A. R. (2018). “Exploring the Mediating Effects Between Transformational Leadership and Organizational Performance”, *Employee Relations*, 40(2), 412–432.
- Paschal, S. ve Srivastav, N. (2022). “NEP 2020 – Narrowing the Skills Gap and Equipping New Skills Through Job Satisfaction”, *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*, 2(1), 289–293.
- Peng, S., Liao, Y. ve Sun, R. (2020). “The Influence of Transformational Leadership on Employees’ Affective Organizational Commitment in Public and Nonprofit Organizations: A Moderated Mediation Model”, *Public Personnel Management*, 49, 29–52.
- Pereira, I., Veloso, A., Silva, I. S. ve Costa, P. (2017). “Organizational Commitment and Job Satisfaction: An Exploratory Study in Family Health Units in Portugal”, *Cadernos de Saúde Publica*, 33, e00153914.
- Putri, N. ve Meria, L. (2022). “The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Through Job Satisfaction and Organizational Commitment”, *IAIC Transactions on Sustainable Digital Innovation (ITSDI)*, 4(1), 8–21.
- Ramsey, J. R., Rutti, R. M., Lorenz, M., Barakat, L. L. ve Sant’Anna, A. (2017). “Developing Global Transformational Leaders”, *Journal of World Business*, 52(4), 461–473.
- Rehman, M. K. U., Qadir, G. ve Shahzad, S. (2017). “Effect of Transformational Leadership on Employees’ Job Satisfaction: An Analysis of Public Sectors Universities of Northern Areas of KP, Pakistan”, *Journal of Applied Economics and Business Studies*, 1(1), 11–20.
- Reizer, A., Brender-Ilan, Y. ve Sheaffer, Z. (2019). “Employee Motivation, Emotions, and Performance: A Longitudinal Diary Study”, *Journal of Managerial Psychology*, 34(6), 415–428.

- Saleem, R. (2017). "Influence of Quality of Work Life on Organizational Commitment Among Private School Male-Female Teachers", *Asia Pacific Journal of Research*, 1(3), 101–108.
- Samsudin, A., Ikaningtiyas, M., Mulia, F. ve Rintalla, M. (2024). "Exploring the Relationship Between Career Advancement, Work-Life Balance, and Corporate Financial Performance: A Systematic Review", *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 7(2), 1091–1110.
- Saragih, R., Luturlean, B. S. ve Hadiyanto, F. (2020). "Employee Job Satisfaction in Mediating the Relationship Between Work Motivation and Affective Commitment in Roof Tile Industry", *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 21(1), 16–26.
- Serreqi, M. (2020). "Relationship of Pay and Job Satisfaction", *European Journal of Marketing and Economics*, 3(2), 124–131.
- Shao, Z. ve Yin, H. (2019). "Building Customers' Trust in the Ridesharing Platform with Institutional Mechanisms: An Empirical Study in China", *Internet Research*, 29(5), 1040–1063.
- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L. ve Campion, E. D. (2020). "Follower Transformation as the Linchpin of Transformational Leadership Theory: A Systematic Review and Future Research Agenda", *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101341.
- Singh, T., Kaur, M., Verma, M. ve Kumar, R. (2019). "Job Satisfaction Among Health Care Providers: A Cross-Sectional Study in Public Health Facilities of Punjab, India", *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 8(10), 3268–3275.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. ve Hulin, C. L. (1969). "Job Descriptive Index", *Journal of Applied Psychology*.
- Sorrentino, C. (2000). "International Unemployment Rates: How Comparable Are They?", *Monthly Labor Review*, 123(6), 3–20.

- Stottmann, K. ve Keim, C. (2017). "The Influence of Transformational Leadership on Leaders and Followers".
- Strukan, E., Nikolic, M. ve Sefic, S. (2017). "Impact of Transformational Leadership on Business Performance", *Tehnički Vjesnik / Technical Gazette*, 24.
- Sümer, N. (2000). "Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar", *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49–74.
- Syafrudin, O., Suryani, Y., Iskandar ve Filallba, M. A. A. (2024). "The Impact of Transformational Leadership, Career Development, and Work Environment on Organizational Commitment (Survey on CV. Bunda Devina)", *International Journal Administration, Business and Organization*, 5(2), 1–13.
- Syardiansah, R., Chandra, R. ve Lestari, E. Y. (2024). "Organizational Commitment and Job Satisfaction on Employee Performance", *Niagawan*.
- Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2010). "Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü".
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2007). *Experimental Designs Using ANOVA*, Thomson/Brooks/Cole.
- Telman, P. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayıncılık.
- Thomas, A. (2024). *Knowledge Management, Leadership, and Innovation in Digital Transformation: Navigating the Future of Organizations*, Taylor & Francis.
- Thuy, N. T. (2024). "Emotional-Behavioral Difficulties and Prosocial Behaviour among Vietnamese Adolescents: The Role of Social Support", *Health Psychology Research*, 12, 116967.
- Turnnidge, J. ve Cote, J. (2016). "Applying Transformational Leadership Theory to Coaching Research in Youth Sport: A Systematic Review".

- Vanhala, M., Heilmann, P. ve Salminen, H. (2016). "Organizational Trust Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment", *Knowledge and Process Management*, 23(1), 46–61.
- Weaver, B. A. (2016). "The Transformational Leadership Communication of Socially Close and Distant Leaders on Vision Integration", Wayne State University.
- Wojtara-Perry, S. (2016). "The Impact of Transformational Leadership Style on the Success of Global Virtual Teams", Walden University.
- Wu, J., Zhao, Z., Sun, Q. ve Fujita, H. (2021). "A Maximum Self-Esteem Degree Based Feedback Mechanism for Group Consensus Reaching with the Distributed Linguistic Trust Propagation in Social Network", *Information Fusion*, 67, 80–93.
- Yahaya, R. ve Ebrahim, F. (2016). "Leadership Styles and Organizational Commitment: Literature Review", *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216.
- Yenihan, B. (2014). "Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki", *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 170–178.
- Yıldız, I. G. ve Şimşek, Ö. F. (2016). "Different Pathways from Transformational Leadership to Job Satisfaction: The Competing Mediator Roles of Trust and Self-Efficacy", *Nonprofit Management and Leadership*, 27(1), 59–77.
- Yuan, J. ve Li, X. (2018). "A Reliable and Lightweight Trust Computing Mechanism for IoT Edge Devices Based on Multi-Source Feedback Information Fusion", *IEEE Access*, 6, 23626–23638.

EKLER

EK-1 ETİK KURUL ONAY BELGESİ



**T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK
KURULU ONAY BELGESİ**

Toros Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kuruluna başvuran Toros Üniversitesi İşletme Bölümünde Öğr. Ü. Doç. Dr. Metin OCAK' ın danışmanı olduğu Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Açelya BADA' nın "Dönüştürücü Liderliğin, Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeyleri Üzerine Etkisi: Mersin İlinde Bir Araştırma" adlı çalışması kurulumuz tarafından incelenmiş ve;

Etik Yönden uygun bulunmuştur.

X

Etik Yönden Geliştirilmesi gerekmektedir.

Etik Yönden Uygun Bulunmamıştır

Toros Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik kurul Kararı	
Başvuru Formunun Etik Kurula Ulaştığı Tarih	24.11.2024
Etik kurul Karar Toplantı Tarihi ve Karar No	24.12.2024/204
Yer	Toros Üniversitesi Rektörlük Senato
Katılımcılar	Formda imzası bulunan üyelerimiz toplantıya katılmıştır.

KURUL BASKANI VE ÜYELER:

Prof. Dr. Tunay KÖKSAL	Başkan	
Prof. Dr. Köksal HAZIR	Başkan Yrd.	
Prof. Dr. Fügen ÖZCANARSLAN	Üye	
Prof. Dr. Ünsal YETİM	Üye	
Prof. Dr. Sera Yeşim AKSAN	Üye	
Prof. Dr. Yüksel ÖZDEMİR	Üye	
Prof. Dr. Mehmet ÇAKIROĞLU	Üye	

Açıklama:

EK-2 ANKET FORMU

Aşağıdaki anket, Toros Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü “İşletme Ana Bilim Dalında” Dr. Öğ. Üyesi Metin OCAK danışmanlığında yürütmekte olduğum yüksek lisans tezi çalışması için hazırlanmıştır. Ankette, ***Dönüştürücü liderliğin, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri üzerine etkisinin*** ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. Anketi oluşturan soruları cevaplamak çok kıymetli olduğunuzu bildiğimiz on- on beş (10-15) dakikanızı alacaktır. Ancak bu çalışma sonucu elde edilecek bulguların İş Hayatına önemli katkılarda bulunacağı kanaatindeyiz.

Lütfen, ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda gerçek durumu yansıtır şekilde yanıt veriniz. Şahsınız, firmanız ve diğer katılımcı firmalar ile ilgili özel bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Açelya BADA
Toros Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

BİRİNCİ BÖLÜM

Kişisel Sorular

1. Cinsiyetiniz?

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız?

☐ 20-29 arası

☐ 30-39 arası

☐ 40-49 arası

☐ 50 ve üzeri

3. Medeni durumunuz?

☐ Evli ☐ Bekar

4. Eğitim durumunuz?

☐ Lise ve dengi okul mezunu

☐ Ön lisans mezunu

☐ Lisans mezunu

☐ Yüksek Lisans mezunu

☐ Doktora mezunu

5. Çalışma süreniz?

1-5() 6-12() 13-20() 21-30() 31-daha üzeri ()

6. Çalışma performansınız?

Düşük () Kararsız() Orta() Yüksek ()

7.Yönetici misiniz?: Evet () Hayır ()

8. Bu Kurumdaki Toplam Hizmet Süreniz: _____

9)Toplam İş Tecrübeniz _____

10)) Sektörünüz ? Eğitim() Sağlık() Hizmet() Sanayi ve Üretim () Finans ve Bankacılık()

Perakende ve Ticaret () Teknoloji ve Bilgi İşlem () Ulaşım ve Lojistik () Diğer()

İKİNCİ BÖLÜM

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Çalışanların Yöneticileri İçin Yanıtlanacak Anket Soruları

Aşağıdaki ifadelere ne kadar katıldığınızı; (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Fikrim yok (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum kutularından birini işaretleyerek belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Geleceğimin firmaya yakından bağlı olduğunu hissediyorum	1	2	3	4	5
2	Eğer firmanın iyiliği için gerekli ise bireysel iyiliğimi feda edebilirim	1	2	3	4	5
3	Firma ile aramdaki bağlar son derece güçlüdür	1	2	3	4	5
4	Genel anlamda, burada olmaktan gurur duymaktayım	1	2	3	4	5
5	Gerektiğinde firmanın iyiliği için gönüllü olarak görevlerimin çok ötesinde çalışabilirim	1	2	3	4	5
6	İşime çok az ya da hiç bağlılık duymuyorum	1	2	3	4	5

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İş Tatmini Ölçeği

Aşağıdaki ifadelere ne kadar katıldığınızı; (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Fikrim yok (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum kutularından birini işaretleyerek belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Şu anki işimden oldukça memnunum.	1	2	3	4	5
2	Çoğu günler işime hevesle giderim.	1	2	3	4	5
3	İşteki her günüm bitmeyecekmiş gibi gelir.	1	2	3	4	5
4	İşimi eğlenceli bulurum.	1	2	3	4	5
5	İşimin tatsız olduğunu düşünürüm.	1	2	3	4	5

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

Aşağıdaki ifadelere liderinizi düşünerek ne kadar katıldığınızı; (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Fikrim yok (4)Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum kutularından birini işaretleyerek belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Davranışları bende saygı uyandırır.	1	2	3	4	5
2	Tavır ve davranışları, güçlü ve güvenilir olduğu hissi verir	1	2	3	4	5
3	Onunla çalışmak gurur vericidir	1	2	3	4	5
4	Bizim iyiliğimiz için kendi önceliklerinden (çıkarlarından) vazgeçer.	1	2	3	4	5
5	Önemli gördüğü değerleri ve inançları bizimle paylaşır.	1	2	3	4	5
6	Ulaşılabilecek yüksek bir hedefe sahip olmanın önemini vurgular	1	2	3	4	5
7	Kararlarının vicdani ve ahlaki sonuçlarını hesaba katar	1	2	3	4	5
8	Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular	1	2	3	4	5
9	Gelecek hakkında iyimser konuşur	1	2	3	4	5
10	Hedeflerimize ulaşabileceğimize inandığını bize belli eder	1	2	3	4	5
11	Geleceğe dair planlarıyla bize ilham verir	1	2	3	4	5
12	Ulaşmamız gereken hedefler hakkında coşkulu ve heyecanlı bir şekilde konuşur.	1	2	3	4	5
14	Geleceğe dair sahip olduğu ufuk açıcı vizyonu açıkça ifade eder.	1	2	3	4	5
15	Sahip olduğu fikirleri daha iyileriyle değiştirmeye açıktır (yenilikçi ve açık görüşlüdür)	1	2	3	4	5
16	Problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar	1	2	3	4	5
17	17 Beni, sahip olduğum bazı fikirler üzerinde yeniden düşünmeye ve sorgulamaya teşvik eder	1	2	3	4	5

18	Söylediğini yaparak liderlik eder, sadece söyleyerek değil	1	2	3	4	5
19	Takip etmeye değer iyi bir modeldir.	1	2	3	4	5
20	Örnek olarak liderlik eder.	1	2	3	4	5
21	Bana, herhangi bir çalışan olarak değil, bir birey olarak değer verir ve öyle davranır.	1	2	3	4	5
22	Bana, diğerlerinden farklı istekleri, ihtiyaçları ve yetenekleri olan bir birey olarak saygı gösterir.	1	2	3	4	5
23	Bizi mesleki olarak yetiştirmek, eğitmek ve yeni bir şeyler öğretmek için zamanını ayırır.	1	2	3	4	5
24	Güçlü yönlerimi geliştirmem için bana yardım eder.	1	2	3	4	5
25	Benim duygularımı dikkate almaz	1	2	3	4	5
26	Benim kişisel ihtiyaçlarımı dikkate alarak davranır	1	2	3	4	5
27	Benim kişisel duygularıma saygı gösterir	1	2	3	4	5
28	Çalışma grubumuzda dayanışmayı ve işbirliğini teşvik eder	1	2	3	4	5
29	Bizi takım oyuncularını olabilmemiz yönünde cesaretlendirir	1	2	3	4	5
30	Bizi aynı amaç için birlikte çalışmaya sevk eder	1	2	3	4	5
31	Bizde takım olabilme bilincini ve ruhunu geliştirmeye çalışır	1	2	3	4	5

EK-3 İNTİHAL PROGRAMI RAPORU FORMU



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU

İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 31/05/2025

Tez Başlığı: Dönüştürücü Liderliğin, Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeyleri Üzerine Etkisi:
Mersin İlinde Bir Araştırma

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

- a) Giriş,
- b) Ana bölümler ve
- c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 115 sayfalık kısmına ilişkin, 31/05/2025 tarihinde enstitü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 5 'dir.

Uygulanan filtrelemeler:



- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %10,



- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar dahil
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimin, tez yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı : AÇELYA BADA

İmzası : Tarih: 31/05./2025

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tez çalışması Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı : Doç. Dr. Metin OCAK

İmzası : Tarih: 31/05./2025

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (113 sayfa)

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN,
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK VE İŞ TATMİN
DÜZEYLERİ ÜZERİNE ETKİSİ:
MERSİN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yazar Açelya BADA

Gönderim Tarihi: 31-May-2025 06:39PM (UTC+0300)

Gönderim Numarası: 2689109097

Dosya adı: 2025_Mayıs_-_Acelya_BADA.docx (2.32M)

Kelime sayısı: 25335

Karakter sayısı: 179420

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN, ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİN DÜZEYLERİ ÜZERİNE ETKİSİ: MERSİN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

ORJİNALLİK RAPORU

%5

BENZERLİK ENDEKSİ

%5

İNTERNET KAYNAKLARI

%1

YAYINLAR

%

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1

acikerisim.nku.edu.tr

İnternet Kaynağı

%1

2

acikbilim.yok.gov.tr

İnternet Kaynağı

%1

3

dergipark.org.tr

İnternet Kaynağı

%1

4

www.researchgate.net

İnternet Kaynağı

%1

5

toros.edu.tr

İnternet Kaynağı

%1

6

Karaaslan, Melis. "Örgütsel çevikliğin dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı rolü: Mısır şirketleri üzerine bir araştırma", İstanbul Sabahattin Zaim University (Turkey)

Yayın

%1

Alıntıları çıkart

Kapat

Eşleşmeleri çıkar

< %1

Bibliyografyayı Çıkart

üzerinde