**T.C.**

**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ, İŞLETME ANABİLİM DALI İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

**ÜZERİNE ETKİSİ**

**Doktora Tezi**

**Ümit Çağrı**

**17D20415855**

**İstanbul, Aralık 2014**

**T.C.**

**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ, İŞLETME ANABİLİM DALI İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

**ÜZERİNE ETKİSİ**

**Doktora Tezi**

**Ümit Çağrı**

**17D20415855**

**Danışman: Prof. Dr. Hüner Şencan**

**İstanbul, Aralık 2014**

**TELİF HAKLARI**

Bu doktora tezinin tüm telif hakları Ümit Çağrı’ya aittir. “Yeniden ifadelendirme” veya belli bir bölümden “özet çıkarma” şeklinde de olsa kaynak belirtmeden ve sayfa numarası göstermeden alıntı yapılamaz. Aynen yapılan metin alıntıları, “tırnak işaretine alma” veya “girintili yazım biçimi” kullanılmaksızın gösterilemez. Aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsü aşılamaz. Yazara ait şekil ve tabloları; “niteliğini büyük ölçüde farklılaştırmayan değişiklikler yaparak” veya “orijinal biçimiyle” kendi çalışmasına almak isteyen kişiler yazılı izin almalıdırlar.

**T.C.**

**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**JÜRİ ÜYELERİ ONAYI**

Doktora öğrencisi Ümit Çağrı’nın Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Çalışanlarda Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi başlıklı bilimsel çalışması …/…/……. tarihinde yapılan savunmada aşağıda isimleri belirlenen jüri üyeleri tarafından Doktora Tezi olarak oybirliği ( ); oyçokluğu ( ) ile başarılı bulunmuştur.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Adı Soyadı | İmza |
| Tez Danışmanı |  |  |
| Jüri Üyesi |  |  |
| Jüri Üyesi |  |  |
| Jüri Üyesi |  |  |
| Jüri Üyesi |  |  |

**ETİK KURALLARA UYGUNLUK YAZISI**

Doktora tezimde, “yeniden ifadelendirme” ve belli bir bölümden “özet çıkarma” şeklinde gerçekleştirdiğim yararlanmalar için orijinal kaynağın künye bilgilerini ve yararlandığım sayfa numaralarını gösterdiğimi, aynen yaptığım metin alıntılarını, “tırnak işareti”, “girintili yazım biçimi”, “künye bilgileri” ve “sayfa numaraları” ile açık bir şekilde belli ettiğimi, aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsünü aşmadığımı, başkalarına ait görüş ve fikirleri kendi görüşümmüş gibi göstermediğimi, kaynakçada yer alan başvuru eserleri ile metin içindeki dipnot veya parantez not bilgilerinin örtüştüğünü, yararlandığım; ölçek, şekil ve tablolardan izin alınması gerekenler için izin aldığımı, başkalarına ait şekil ve tablolardan izin alma imkânı bulamadıklarımda önemli ölçüde değişiklikler yaparak onları farklılaştırdığımı ve künye bilgilerini verdiğimi, kullandığım anket formları ve araştırmanın uygulama biçimi için üniversite Etik Kurulu’nun onayını aldığımı beyan ederim.

**İTHAF**

*Değerli anneme ve babama*…

**TEŞEKKÜR**

## Öz

Bu tez çalışmada firmalarda yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile yönetilen olarak çalışan kişilerin örgütsel bağlılıkları ile ilgili istatistiksel bir farklılık bulunup bulunmadığı konusu araştırılmıştır. Yükseköğretim kurumlarında eğitim kalitesinin geliştirilmesi önemli ölçüde “eğiticilerin eğitsel performansına” bağlı olduğundan yöneticiler ve öğretim üyelerinin bu konudaki görüş birliği ve farklılığının saptanması önem taşımaktadır.

Literatürde dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar olmasına rağmen dönüşümcü liderlik bileşenleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar yetersiz olması tez çalışmasının yürütülmesinin ana sebeplerindendir.

Araştırma üretim firmalarının farklı departmanlarında çalışan 269 yönetici ve 375 yönetilen ile yapılmıştır. Verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Verilerin analizinde “bağımsız t testi”, “eşlenik t testi”, “korelasyon analizi”, “regresyon analizi” ve “tek yönlü ANOVA testi” kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon bileşeninin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık bileşenlerinden duygusal, normatif ve devam bağlılıkları üzerinde anlamlı etkileri olduğu ve. çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ve örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kavramlar** : Liderlik, dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık, ilham verici motivasyon

## Abstract

Studies that investigates the relations between transformational leadership components and organizational commitment are inefficient although there are studies that investigates transformational leadership and organizational commitment. In this paper, the relationship between employee’s transformational leadership perceptions and organizational commitment has been analyzed. The research made on 144 white-collar employees from different departments of one service company. Survey was used for data collection. Data obtained were analyzed through “paired-samples t test”, “independent-samples t test”, “correlation analysis”, “regression analysis”, and “one-way ANOVA”. The results show that one of the transformational leadership’ component which is inspirational motivation has significant effects on organizational commitment and its components - affective commitment, continuance commitment and normative commitment. Lastly, employee’s transformational leadership perceptions and their organizational commitments have been examined by demographics of employees

**Keywords**: Leadership, transformational leadership, organizational commitment, inspirational motivation

## İçindekiler

[Öz i](#_Toc405730875)

[Abstract ii](#_Toc405730876)

[İçindekiler iii](#_Toc405730877)

[Tablolar Listesi v](#_Toc405730878)

[Şekiller Listesi vi](#_Toc405730879)

[Kısaltmalar Listesi vii](#_Toc405730880)

[I. GİRİŞ 1](#_Toc405730881)

[A. Önceki Araştırmalar 1](#_Toc405730882)

[B. Problem Tanımlaması 3](#_Toc405730883)

[C. Amaç ve Önem 3](#_Toc405730884)

[D*.* Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları 3](#_Toc405730885)

[E. Ön Kabuller 4](#_Toc405730886)

[F. Çalışmanın Bölümleri 4](#_Toc405730887)

[II. ALAN YAZIN 5](#_Toc405730888)

[A. Dönüşümcü Liderlik 5](#_Toc405730889)

[B. Örgütsel Bağlılık 8](#_Toc405730890)

[C. Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler 10](#_Toc405730891)

[III. YAPILAR, HİPOTEZLER VE ARAŞTIRMA SORULARI 12](#_Toc405730892)

[A. Kavramsal Yapılar 12](#_Toc405730893)

[1. Dönüşümcü Liderlik 12](#_Toc405730894)

[2. Örgütsel Bağlılık 12](#_Toc405730895)

[B. Hipotezler 12](#_Toc405730896)

[C. Araştırma Soruları 16](#_Toc405730897)

[IV. YÖNTEM 17](#_Toc405730898)

[A. Araştırmanın Tasarımı ve Modeli 17](#_Toc405730899)

[B. Analiz Birimi 18](#_Toc405730900)

[C. Ana kütle ve Örneklem 18](#_Toc405730901)

[D. Ölçüm Aracı 18](#_Toc405730902)

[E. Ölçüm Uygulaması 19](#_Toc405730903)

[F. Uygulanan İstatistiksel Analizler 20](#_Toc405730904)

[V. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME 21](#_Toc405730905)

[A. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları 21](#_Toc405730906)

[B. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular 21](#_Toc405730907)

[C. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular 21](#_Toc405730908)

[D. Hipotez Testleriyle İlgili Bulgular 21](#_Toc405730909)

[VII. SONUÇ VE ÖNERİLER 22](#_Toc405730910)

[EKLER 23](#_Toc405730911)

[ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR 31](#_Toc405730912)

[ZAMAN ÇİZELGESİ 35](#_Toc405730913)

[BÜTÇE 36](#_Toc405730914)

## Tablolar Listesi

[Tablo 01. *Bileşenlere Göre Örgütsel Bağlılık Çalışmaları* *9*](#_Toc405143249)

## Şekiller Listesi

[Şekil 01. *Araştırmanın* *Tasarımı* *017*](#_Toc405146463)

## Kısaltmalar Listesi

# I. GİRİŞ

Yönetim, organizasyon ve örgütsel davranış alanlarında önemini kaybetmeyen liderlik, son dönemlerde ilgi duyulan konulardan örgütsel bağlılık ve bu iki kavram arasındaki ilişkiler çok sayıda araştırmaya konu olmaktadır.

İşletme yöneticilerinin ilgilenmek zorunda oldukları önemli konulardan birisi de liderlik konusudur. Yöneticilerin liderlik yapmaları gerektiği anlayışı, konunun önemini daha da artırmaktadır. Gerçekten yöneticilerin, kendilerine verilen sorumlulukları ve resmi görevlerinin niteliği dolayısıyla liderlik yapmaları, liderlik vasıflarına sahip olmaları beklenmektedir.

Geleneksel liderlik teorileri, yönetici ve liderlik kavramlarını ve davranış biçimlerini açıklamada yeterli olamayınca yerini etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kavramına bırakmıştır. Örgütlerin iç ve dış çevrelerinde yaşanan hızlı değişimler daha etkili liderlik tiplerine duyulan ihtiyacı pekiştirmiş ve bu yeni liderlik tipleri önem kazanmıştır. Bu gelişmelerden hareketle bu çalışmada etkileşimci liderlik kavramı ve bu kavramla ilgili olduğu düşünülen örgütsel bağlılık kavramı arasındaki ilişkiler üzerinde durulacaktır.

## A. Önceki Araştırmalar

Örgüt teorisyenleri, örgütün desteği ile çalışanların ürettiği iş arasındaki ilişkinin çok yoğun olduğunu gözlemlemişlerdir (Liu & Ipe, 2010, s. 1035-1048). Çalışanların örgütten bu desteği alabilmeleri örgütte var olan liderlik tarzı ile yakından ilişkilidir. Etkili örgütler, liderleri tarafından inşa edilen taktik ve stratejik düşünce yanında kültüre ihtiyaç duyarlar (Bass & Avolio, 1993, s. 112-121). Liderlik bir grup insanı belirli amaçlar

etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı şeklinde tanımlamaktadır (Eren, 2009, s. 501). Başka bir açıdan liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirilmesi sürecidir (Koçel, 2010, s. 569). Sonuç üzerinden gittiğimizde ise liderler ahlaki değerlere, prensiplere, risk almaya ve fırsatlara bağlı olarak örgütün çıktılarını yükseltebilirler (Srithongrung, 2011, s. 376-388). Literatürde liderliğin birçok tanımı olmak ile birlikte temel olarak liderlik üç fonksiyon ile ifade edilmiştir; lider, izleyiciler ve durum.

Modern liderlik literatürü liderliği iki kısma ayırmaktadır: Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik (Srithongrung, 2011, s. 376-388). Etkileşimci liderlik dışsal ödüller ile çalışanları motive ediyor olmasına rağmen, etkinliği kısa süreli olabilir; dışsal ödül elde edildiği andan itibaren aynı seviyedeki ödüller etkisini kaybedecektir. Etkileşimci liderlik görev ve hedefleri bitirmeye odaklı ödül sistemi ile iyi performans elde etmeyi hedeflerken düşük performans yönetimi gösterir. Bunun tersine, dönüşümcü liderlik hem kendisi hem de takipçileri için motivasyon ve ahlak seviyesini yükselterek beklenenin üzerinde sonuçlar oluşturur. Dönüşümcü liderlik uzun dönemli örgüte bağlılığı arttırabilir ve içsel ödüllerle çalışanların davranışlarını örgüt için pozitif olacak şekilde dönüştürebilir (Srithongrung, 2011, s. 376-388).

Liderlik uygulamasının, işletme yönetiminin parçası olması ile birlikte, dönüşümcü liderliği benimseyen liderlerin, çalışanların örgütsel bağlılığını geliştiriyor olması beklenmektedir. Çünkü dönüşümcü liderler takipçilerinin değerlerini, hedeflerini davranışlarını ve inançlarını değiştirir; onların örgütün vizyonunu benimsemelerini sağlar (Srithongrung, 2011, s. 376-388). Bu da çalışanların örgüte karşı pozitif bir ilişki geliştirmesini ve örgüte bağlılığını kolaylaştırır. Bir başka açıdan belirtmek gerekirse, çalışanların yönetimle ilişkisi onların örgüte bağlılığını belirlemektedir. Teorik kavram olarak örgütsel bağlılık farklı disiplinlerden farklı araştırmalarda uzun süreden beri kullanılmaktadır (Stazyk, Pandey , & Wright, 2011, s. 603-624). Farklı alanlardaki araştırmacıların

konuya kendi uzmanlıkları gereğince yaklaşmaları; örgüte bağlılığın birçok disiplinde ölçülebilmesinin mümkün olmasından

kaynaklanmaktadır (Allen, 2003, s. 511-515). Bu çalışmada, çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri incelenmiştir.

## B. Problem Tanımlaması

## C. Amaç ve Önem

Bu araştırmanın amacı çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri ve dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu nedenle önce, yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki ve etkileşim irdelenmiş ve son olarak dönüşümcü liderlik algısının ve örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışanların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim, işletmedeki çalışma süresi) göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Literatürde dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar olmasına rağmen dönüşümcü liderlik bileşenleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar yetersizdir.

## D*.* Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Bu araştırmanın kapsamını, Gebze Organize Sanayi Bölgesin’nde ilaç üretimi yapan firmaların yöneticileri ve yönetilenleri oluşturmaktadır. 35 firmanın toplam 644 yönetilen ve yönetici personelin 450’sinden cevap alınabilmiş ancak 9 ankete yetersiz cevap verildiğinden kullanılamamıştır. Bu nedenle analizler 441 anket üzerinden yapılmıştır. Katılımcıların %85.4’ü erkek, %16.4’ü kadındır. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde %35’ nin 20-29 yaş arasında, %41’inin 30-39 yaş arasında, %24’ü ise 40 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyi ele alındığında %21’i ortaöğretim, %56’sı lisans, %23’ü ise lisansüstü mezunudur. Katılımcıların firmadaki toplam çalışma süreleri incelendiğinde %12’sinin 1 yıldan az, %36’sının 1 ile 4 yıl arasında, %7’sinin 4 ile 7 yıl arasında, %5’inin 7 ile 10 yıl arasında, %19’uzun 10 ile 13 yıl arasında, %21’inin ise 13 yıldan fazla firmada çalıştıkları görülmektedir.

## E. Ön Kabuller

Araştırmada, yönetim tarzlarının astların takım algısı üzerindeki etkileri incelenirken ilk, orta ve üst kademe yöneticilerin farklı yönetim tarzları sergileyebilecekleri olgusu ihmal edilmiş ve yönetim düzeyleri etkisinin sabit olduğu varsayılmıştır.” “Yönetsel etkililik konusu incelenirken sonuçların kalitesi üzerinde esas olarak ‘denetim’ işlevinin etkili olduğu görüşünden hareket edilmiştir. Sonuçların kalitesi üzerinde etkili olabilecek; planlama, organizasyon ve bütçeleme işlevi gibi diğer etkenlerin sonuç kalitesi üzerindeki etkilerinin sabit olduğu varsayılmıştır.

## F. Çalışmanın Bölümleri

Bu çalışmada dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık kavramsal yapıları ile dönüşümcü liderlik bileşenlerinden ilham verici motivasyon, idealleştirme etkisi, entelektüel uyarım, ve kişiselleştirilmiş ilginin örgütsel bağlılık üzerine ilişkisi incelenmiştir.

# II. ALAN YAZIN

Değişim ve yeniden yapılanma, bugünün örgütlerini nitelendiren en önemli kavramlar arasında yer almaktadır. Çevresel belirsizlik, hızlı ve ani değişimler, bu kavramların önemini her geçen gün artırmakta ve örgütleri bir dönüşüm ile sonuçlanabilecek yapısal değişikliklere zorlamaktadır. Örgütlerde dönüşüm süreci, vizyon sahibi ve yenilikçi liderler tarafından yerine getirilebilir. Dönüştürücü liderler olarak nitelendirilen bu liderler, örgütün çıkarları kişisel çıkarlarının üzerinde tutan, kendisini sürekli yenileyen bireylerin bulunduğu örgütler yaratarak, dönüşüm için gerekli koşullan hazırlamaktadırlar.

## A. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, örgütlerin yeniden yapılanma ve değişim süreçlerinde gerekli olan yönetsel anlayışı ve hareket tarzlarını bütünleştirmektedir. Dönüşümcü liderler, işletmelerin geleceğe yönelik amaçlarına ulaşabilmesi için, oluşturdukları yeni vizyon ile birlikte gerekli örgütsel koşulları da hazırlayarak, çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürürler

Dönüşümcü liderlik, son yirmi yılda, liderlik davranışlarının kompleksliği nedeniyle ve liderlik etkinliğini deşifre etmek için birçok araştırmanın odağı olmuştur (Piccolo & Colquitt, 2006). Dönüşümcü liderliğin çalışanların psikolojik sıkıntılarına nasıl etki ettiği (Franke & Felfe , 2011, s. 295-316), dönüşümcü liderin moralinin takipçilerinin morali üzerindeki etkileri (Mulla & Krishman, 2011, s. 129-143), dönüşümcü liderin kişisel özelliklerinin örgütsel değişime direnen çalışanların davranışları üzerindeki etkileri incelemiştir (Oreg & Berson , 2011, s. 627-659).

Dönüşümcü liderlik ilk olarak James MacGregor Burns tarafından 1978 yılında ortaya atılmış olup Bass (1985) tarafından geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik, liderin başında bulunduğu grup ya da organizasyonun amaçlarına yönelik

yeni bir bakış açısı ortaya koyması ve izleyicileri bu yeni açılıma doğru harekete geçirmesi sürecidir (Koparal, 2003, s. 150). Dönüşümcü lider; organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir (Koçel, 2010, s. 592). Özetle dönüşümcü liderler belirlenen örgütsel hedefleri gerçekleştirmek üzere izleyicilerin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını değiştirebilen liderlerdir.

Dönüşümcü liderler takipçilerine ilham kaynağı olarak, onları zorluklarla yüzleştirerek ve onların kişisel gelişimlerini ölçerek takipçilerini motive ederler (Shiva & Suar, 2010, s. 117-150). Dönüşümcü liderlik daha çok izleyicilerinin değerleri, inançları ve davranışları ile ilgilenir (Shah, 2011, s. 8558-8566). Dönüşümcü lider izleyicilerine karşı sempatik davranışlar gösterir ve talimatlarda, yönergelerde ve etkileşimlerde merhametli liderliğini sürdürür (Shah, 2011, s. 8558-8566). Dönüşümcü liderliğin özü, istenen geleceğe ulaştıracak vizyona ilham ile bağlı olmaktır (Leach, 2005, s. 228-237).

Dönüşümcü liderlik geleneksel olarak dört bileşene ayrılmaktadır. (1) ilham verici motivasyon; (2) idealleştirme etkisi; (3) kişiselleştirilmiş ilgi ve (4) entellektüel uyarım (Chemers, 2000, s. 27-43). İlham verici motivasyon; liderlerin, izleyicilerinin karşı karşıya kaldıkları sorunların üstesinden gelebilmeleri ve işlerini daha iyi yapabilmeleri konusunda onlara destek vererek izleyicilerini motive etmesidir. İlham verici motivasyon, izleyicilerin çalışmalarına anlam ve meydan sağlayarak izleyicileri motive ve telkin etmek şeklinde davranmak suretiyle dönüşümcü liderlerde görülür. Dönüşümcü liderler, ilham verici motivasyon özelliği ile izleyicilerine takım ruhu aşılar ve onlara coşku ve iyimserlik gösterir. İdealleştirme etkisi diğer bir adıyla “karizma”, dönüşümcü liderlerin takipçileri için rol-model olmalarıdır. İdealleştirme etkisi izleyicileri için rol modelleri olarak hizmet vermesine izin vermek üzere dönüşümcü liderlerin davranışının kavramsallaştırmasını ifade eder. Takipçiler, dönüşümcü liderleri genellikle yüksek ahlak ve etik standartlarına sahip olmalarının yanında olağanüstü özelliklere, sürekliliğe ve kararlılığa sahip olarak algılamaktadırlar. İzleyiciler bu liderlerle tanımlanırlar ve onları taklit etmek isterler. Entellektüel uyarım***,*** *var*sayımları sorgulayarak, sorunları yeniden çerçevelendirerek ve eski durumlara yeni yollardan yaklaşarak izleyicilerinin çabalarının yenilikçi ve yaratıcı olması için teşvik eden dönüşümcü lider özelliğidir.

Özetle entelektüel uyarım; takipçilerin kendi inançlarını, değer yargılarını ve varsayımlarını sorgulamaya devam etmelerini sağlamaktır. Dönüşümcü liderler entelektüel uyarımı kullanarak takipçilerin düşüncelerini, hayallerini, yaratıcılığını, değerlerinin farkındalığını ve inançlarını sorgulamasını sağlar (Bass & Avolio, 1993, s. 112-121). Kişiselleştirilmiş ilgi**,** diğerlerini anlamak ve onların problemlerini paylaşmak; kişisel olarak her bir takipçi ile ilgilenmek ve onların gelişen isteklerine cevap verebilmektir (Gao & Bai, 2011, s. 112-121). Liderler, çalışanları bireysel olarak geliştirir çünkü liderler bireylerin değerlerine, kişiliklerine, öğrenme süreçlerine ve kapasitelerine saygı duyarlar. Dönüşümcü liderlik bir antrenör veya danışman gibi hareket ederek, başarı ve büyüme için her bir izleyicinin ihtiyaçlarına özel ilgi göstermesini ifade eder. İzleyiciler daha yüksek potansiyel seviyesini

başarmak için geliştirilmişlerdir. Güçlendirilmiş çalışanlar kendilerini daha becerikli ve organizasyonu daha anlamlı olarak görürler (Bass & Avolio, 1993, s. 112-121). Geçmiş araştırmalarda da lider ile astları arasında yüksek kaliteli ilişkinin hem örgüt hem de birey için birçok pozitif sonuçları olduğu belirlenmiştir (Grifitth & Connelly, 2011, s. 7). Bunların hepsi; idealleştirme etkisi, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve kişiselleştirilmiş ilgi dönüşümcü liderlik için genel bir yapı oluşturur (Reichard, 2011, s. 471-481).

## B. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir.

Örgütsel bağlılık yöneticilerin karşılaştığı çarpıcı ve süregelen örgütsel konulardan biridir (Lo, 2010, s. 79-103). Örgütsel bağlılık bireyin örgüte olan bağının gücüdür (Wahn, 1998). Bir diğer tanıma göre örgütsel bağlılık, kişinin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın birleşik gücüdür. Örgütsel bağlılık, örgütteki bireylerle ilgilenilmesi ve tanımlanmasıdır; bu da birey ile örgüt arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkarır (Akbar & Zaman, 2011, s. 1-11). Örgütsel bağlılık bir kişinin örgütteki kimliğini belirten psikolojik ilişkisini ifade eder (Joo, 2011, s. 69-85). Örgütsel bağlılık örgütün değerlerine ve hedeflerine yönelik yapılan saldırılarda daha ön plana çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığın en bilinen anlamı birey ile organizasyon arasındaki bağlantılar olmasına rağmen araştırmaların birçoğu çalışanların (iç müşteri) bağlılığının sorgulanması üzerine yapılmıştır (Cichy, 2009, s. 53-62). Bunun çeşitli sebepleri olmakla birlikte en önemli nedeni örgütün sahip olduğu tüm paydaşların örgüte karşı farklı motivasyonlar ile bağlılık oluşturmasıdır. Bu araştırmada, tüm paydaş grupları yerine çalışanların bağlılığı ele alınmıştır.

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanılan karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkünse de literatürde özellikle Meyer ve Allen

(1991) tarafından yapılan üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç sınıflandırma; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde ortaya konulabilir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte duygusal bağını, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır. Çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini içerdiği söylenebilir (Gül, 2002, s. 37-56)

Devam bağlılığı ise çalışanın örgütten ayrılması durumunda ödemek durumunda kalacağı maliyeti ifade eder. Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağının düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur (İlsev, 1997, s. 22). Normatif bağlılık**,** çalışanın şirkette varlığını sürdürmek için taşıması gereken zorunlu ve kuralcı bağlılıktır. Normatif bağlılık, çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev ve sosyal sorumluluk olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir (Gül, 2002, s. 37-56).

Her üç bağlılık arasındaki ortak nokta, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir bağın olmasıdır. Bununla birlikte üç bağlılıktan birincisinde örgütte kalma güdüsü isteğe, ikincisinde gereksinime ve üçüncüsünde ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Balay, 2000, s. 72). Örgütsel bağlılık üç büyük kavram içerir (Ngodo, 2008, s. 82-100). Bunlar ilk olarak, çalışanın örgütle ilgili güven, birlik ve tanınırlık duyguları, ikinci olarak, çalışanın örgüt aktivitelerine katılımı ve son olarak, çalışanın örgütsel otoriteyi kendi üstünde kabul etmesidir.

Tablo 1 Bileşenlere Göre Örgütsel Bağlılık Çalışmaları

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Yazarlar | Örgütsel Bağlılık Bileşeni | Kullanılan Ölçek |
| Joo, 2010 | Duygusal Bağlılık | Meyer, Allen ve Smith (1993) ölçeği |
| Huang ve Chen, 2010 | Duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı | Kalitatif çalışma |
| Woodcock, 2010 | Duygusal bağlılık, normatif bağlılık | Meyer, Allen ve Smith (1993) ölçeği |
| Chandna ve Krishnan, 2009 | Duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı | Meyer, Allen ve Smith (1993) ölçeği |

*Yararlanılan Kaynak* : Fatih Hemed, *Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, İstanbul, 2011, s. 61*

*Not.* Tablo verilerinin kullanımı için izin alınmıştır.

## C. Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler

Günümüzde dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılması yönünde yapılan çalışmalar neticesinde elde edilen bulgular ile firmalarda çalışanların örgütsel bağlılıklarının nasıl artırılabileceğine dair yöntemler geliştirmeyi mümkün kılar

Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlerin çalışan bağlılığını artırıp artırmadığı (Tims & Bakker, 2011, s. 121-131), kültür kavramını moderatör olarak kullanarak dönüşümcü liderliğin duygusal ve normatif bağlılık üzerindeki etkileri (Ramachandran & Krishnan , 2011, s. 23-38), dönüşümcü liderliğin çalışanların duygusal bağlılığı üzerindeki etkileri (Riaz, 2011, s. 43-51), işgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumları (Yavuz, 2009, s. 51-69), duygusal zekayı moderatör olarak kullanarak dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (Farahani, Taghadosi , & Behboudi , s. 211-217) incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik davranışının izleyicilerin örgütsel bağlılığı ile pozitif bir ilişki içerisinde bulunmaktadır (Tse, 2008, s. 1-6).

Güçlendirme ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılıkla bağlantılıdır (Ismail, 2011, s. 89-107).

Dönüşümcü liderlik, psikolojik güçlendirme, yapısal uzaklık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelemiş ve büyük bir hastanenin 520 kişilik hemşire kadrosu ile yapılan araştırmada psikolojik güçlendirmenin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dolaylı olarak etki ettiğini saptanmıştır (Ismail, 2011, s. 89-107). Ayrıca, yapısal uzaklığın dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında potansiyel bir moderatör olduğunu ileri sürülmüştür.

Lider-izleyici üzerine yapılan geçmiş araştırmalar, yöneticisi ile daha iyi ilişkisi olan izleyicilerin daha az ilişkide olanlara göre işlerine daha bağlı olduğunu göstermektedir (Liao, 2009, s. 1810-1826). Bu araştırma sonuçları bize daha önce

dönüşümcü liderliğin bileşenlerinden biri olan kişiselleştirilmiş ilgi ile çalışanların işlerine bağlılığı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Örneğin personel güçlendirme, danışmanlık, kişisel gelişim uzmanlığı bireysel olarak örgüte bağlılık hissini arttırır (Srithongrung, 2011, s. 376-388). Birçok deneysel çalışma da dönüşümcü liderliğin takipçilerin örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif etkisini onaylamıştır.

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki bağın hangi mekanizma ile işlendiğinin bilinmesi ile örgüt çalışanlarını örgütsel bağlılıklarını artırma yönünde çalışmalar yapılabilir.

# III. YAPILAR, HİPOTEZLER VE ARAŞTIRMA SORULARI

## A. Kavramsal Yapılar

### 1. Dönüşümcü Liderlik

### 2. Örgütsel Bağlılık

## B. Hipotezler

|  |  |
| --- | --- |
| Hip. 1 | H0: Dönüşümcü liderliğin (µ1), örgütsel bağlılık (µ2) üzerine etkisi yoktur. µ1 = µ2 |
| H1: Dönüşümcü liderliğin (µ1), örgütsel bağlılık (µ2) üzerine pozitif yönde etkisi vardır. µ1 > µ2 |

Bu hipotez için regresyon analizi uygulanacaktır.

|  |  |
| --- | --- |
| Hip. 2 | H0: Dönüşümcü liderlik bileşenlerinden ilham verici motivasyonun (µ3), örgütsel bağlılık (µ2) üzerine etkisi yoktur. µ3 = µ2 |
| H1: Dönüşümcü liderlik bileşenlerinden ilham verici motivasyonun (µ3), örgütsel bağlılık üzerine pozitif yönde etkisi vardır. µ1 > µ2 |

Bu hipotez için regresyon analizi uygulanacaktır.

|  |  |
| --- | --- |
| Hip. 3 | H0: Dönüşümcü liderlik bileşenlerinden idealleştirme etkisinin (µ5), örgütsel bağlılık (µ2) üzerine etkisi yoktur. µ5 = µ2 |
| H1: Dönüşümcü liderlik bileşenlerinden idealleştirme etkisinin (µ5), örgütsel bağlılık (µ2) üzerine pozitif yönde etkisi vardır. µ5 > µ2 |

Bu hipotez için regresyon analizi uygulanacaktır.

|  |  |
| --- | --- |
| Hip. 4 | H0: Dönüşümcü liderlik bileşenlerinden entelektüel uyarımın (µ6), örgütsel bağlılık (µ2) üzerine etkisi yoktur. µ6 = µ2 |
| H1: Dönüşümcü liderlik bileşenlerinden entelektüel uyarımın (µ6), örgütsel bağlılık (µ2) üzerine pozitif yönde etkisi vardır. µ6 > µ2 |

Bu hipotez için regresyon analizi uygulanacaktır.

|  |  |
| --- | --- |
| Hip. 5 | H0: Dönüşümcü liderlik bileşenlerinden idealleştirme etkisinin (µ7), örgütsel bağlılık (µ2) üzerine etkisi yoktur. µ7 = µ2 |
| H1: Dönüşümcü liderlik bileşenlerinden idealleştirme etkisinin (µ7), örgütsel bağlılık (µ2) üzerine pozitif yönde etkisi vardır. µ7 > µ2 |

Bu hipotez için regresyon analizi uygulanacaktır.

|  |  |
| --- | --- |
| Hip. 6 | H0: Çalışanların cinsiyetinin (µ8), çalışanların yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarına yönelik algıları (µ1) üzerine etkisi yoktur. µ8 = µ1 |
| H1: Çalışanların cinsiyetinin (µ8), çalışanların yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarına yönelik algıları (µ1) üzerine etkisi vardır. µ8 ≠ µ1 |

|  |  |
| --- | --- |
| Hip. 7 | H0: Çalışanların yaş gruplarının (µ9), çalışanların yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarına yönelik algıları (µ1) üzerine etkisi yoktur. µ9 = µ1 |
| H1: Çalışanların yaş gruplarının (µ9), çalışanların yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarına yönelik algıları (µ1) üzerine etkisi vardır. µ9 ≠ µ1 |

Bu hipotez için regresyon analizi uygulanacaktır.

|  |  |
| --- | --- |
| Hip. 8 | H0: Çalışanların eğitim seviyelerinin (µ10), çalışanların yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarına yönelik algıları (µ1) üzerine etkisi yoktur. µ10 = µ1 |
| H1: Çalışanların eğitim seviyelerinin (µ10), çalışanların yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarına yönelik algıları (µ1) üzerine etkisi vardır. µ10 ≠ µ1 |

Bu hipotez için regresyon analizi uygulanacaktır.

|  |  |
| --- | --- |
| Hip. 9 | H0: Çalışanların işletmedeki çalışma sürelerinin (µ11), çalışanların yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarına yönelik algıları (µ1) üzerine etkisi yoktur. µ11 = µ1 |
| H1: Çalışanların işletmedeki çalışma sürelerinin, çalışanların yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarına yönelik algıları (µ1) üzerine etkisi vardır. µ11 ≠ µ1 |

Bu hipotez için regresyon analizi uygulanacaktır.

|  |  |
| --- | --- |
| Hip. 10 | H0: Çalışanların cinsiyetinin (µ8), çalışanların örgütsel bağlılığı (µ2) üzerine etkisi yoktur. µ8 = µ2 |
| H1: Çalışanların cinsiyetinin (µ8), çalışanların örgütsel bağlılığı (µ2) üzerine etkisi vardır. µ8 ≠ µ2 |

Bu hipotez için regresyon analizi uygulanacaktır.

|  |  |
| --- | --- |
| Hip. 11 | H0: Çalışanların yaş gruplarının (µ9), çalışanların örgütsel bağlılığı (µ2) üzerine etkisi yoktur. µ9 = µ2 |
| H1: Çalışanların yaş gruplarının (µ9), çalışanların örgütsel bağlılığı (µ2) üzerine etkisi vardır. µ9 ≠ µ2 |

Bu hipotez için regresyon analizi uygulanacaktır.

|  |  |
| --- | --- |
| Hip. 12 | H0: Çalışanların eğitim seviyelerinin (µ10), çalışanların örgütsel bağlılığı (µ2) üzerine etkisi yoktur. µ10 = µ2 |
| H1: Çalışanların eğitim seviyelerinin (µ10), çalışanların örgütsel bağlılığı (µ2) üzerine etkisi vardır. µ10 ≠ µ2 |

Bu hipotez için regresyon analizi uygulanacaktır.

|  |  |
| --- | --- |
| Hip. 13 | H0: Çalışanların işletmedeki çalışma sürelerinin (µ11), çalışanların örgütsel bağlılığı (µ2) üzerine etkisi yoktur. µ11 = µ2 |
| H1: Çalışanların işletmedeki çalışma sürelerinin (µ11), çalışanların örgütsel bağlılığı (µ2) üzerine etkisi vardır. µ11 ≠ µ2 |

Bu hipotez için regresyon analizi uygulanacaktır.

## C. Araştırma Soruları

# IV. YÖNTEM

## A. Araştırmanın Tasarımı ve Modeli

Araştırma iki ve daha çok değişken arasında değişim derecesini ya da varlığını belirlemeyi niteleyen ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilecektir. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma niceliksel bir araştırma niteliğinde olup, ana kütle olan yönetici ve yönetilenlerden tabakalı örneklem yoluyla kişiler seçilecek ve bu kişilerden anket ve ölçekler dahilinde bilgiler toplanacaktır, Bu bağlamda ilgili çalışma tanımlayıcı araştırma alt kapsamında değerlendirilecektir. İlgili çalışma verileri, belirli bir süreyi kapsayacağından bu çalışma aynı zamanda tanımlayıcı, kesitsel araştırma niteliği taşımaktadır. Araştırma Kocaeli GOSB’de ilaç üretim sektöründe hizmet veren firmalardaki yönetici ve yönetilenler üzerinde yapılacaktır.

3

a)Cinsiyet

b)Yaş

c)Eğitim

d)İşletmede Çalışma Süresi

33H

H1

H11

H12

H13

H10

H9

H8

H7

H6

H2

H3

H5

H4

Şekil 1 Araştırmanın Tasarımı

## B. Analiz Birimi

Araştırmada analiz birimi iki gruptan oluşmakta olup ilk grubu ilaç üretim firmalarında çalışan yöneticiler, ikinci grubu yine bu firmalarda çalışan yönetilenler oluşturmaktadır. İlgili araştırma sonuçları Kocaeli’ndeki ilaç fabrikaları için genellenecektir.

## C. Ana kütle ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Kocaeli Gebze Organize Sanayi Bölgesi’nde üretim yapan ilaç firmalarındaki yönetici ve yönetilenler oluşturmaktadır. Bu amaçla Kocaeli GOSB’nde tespit edilen ilaç fabrikaları araştırmanın kapsamına alınmıştır. Kullanılanacak olan anketler firmalardaki örnekleme dağıtılacak ve bir gün sonra toplanacaktır.. Pratik ana kütle olan Kocaeli GOSB’ndeki ilaç firmalarının sayısı 35, her fabrikada çalışan yönetici sayısının 60, yönetilen sayısının ise 900 olduğu tespit edilmiş ve bu bağlamda ana kütle (N) 960 kişi olarak belirlenmiştir. Evren büyüklüğünün 960 olması durumunda %5 hata payına göre ve %30 geri dönmeme olasılığı da hesaba katılarak 293 anketin dağıtılmasının yeterli olabileceği kabul edilmiştir. Örneklem seçiminde tabakalı örnekleme yöntemi kullanılacaktır. Örneklem belirlenirken yarısının erkek yarısının bayan olmasına dikkat edilecek, anket ve ölçeklerin konulan yaş kotası dahilinde her yaş grubundan yönetici ve çalışana eşit olarak dağıtılmasına hassasiyet gösterilecektir. İlgili deneysel araştırma sonuçları Kocaeli’ndeki ilaç firmaları yöneticileri ve yönetilenleri için genellenecektir.

## D. Ölçüm Aracı

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların,

yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışına yönelik algılarını ölçmek amacıyla

dönüşümcü liderliğin ölçümünde Bass’ın oluşturduğu temel liderlik ölçeğinin bir

parçası olan Avolio ve Bass’ın dönüşümcü liderlik ölçeği (TLQ) kullanılmıştır.. Dönüşümcü liderlik davranışının daha önce bahsettiğimiz dört bileşeninden idealleştirme etkisi ilk 7 soruda, entellektüel uyarım 6 soruda, ilham verici

motivasyon 6 soruda ve son olarak kişiselleştirilmiş ilgi ise son 5 soruda sorulmuştur. Bu bileşenleri ölçen sorulara birkaç örnek verirsek; “Yönetimi bir başarı örneği olarak görüyorum” ifadesi idealleştirme etkisini, “Yöneticim bizi cesaretlendirecek konuşmalar yapar” ifadesi entelektüel uyarımı, “Yöneticim karmaşık olaylarda önemli noktaları saptamamızı sağlar” ifadesi ilham verici motivasyonu ve “Yöneticim her bir çalışanına/astına birer birey gözüyle bakar” ifadesi de kişiselleştirilmiş ilgiyi ölçmek için sorular örnek sorulardır. Kullanılan ölçek Allen ve Meyer (1996) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılığın üç bileşeni olan duygusal, devam ve normatif bağlılığı ölçmektedir. Bu üç bileşen ve bu bileşenleri ölçen sorular sırasıyla ilk 6 soru duygusal, sonraki 5 soru normatif ve son 6 soru devam bağlılığı ölçmektedir. Bu bileşenleri ölçen ifadeleri örneklersek ; “Kendimi kuruluşumda ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum” ifadesi duygusal bağlılık, “Kuruluşumdan şimdi ayrılsam kendimi suçlu hissederim” ifadesi normatif bağlılığını ve “Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur” ifadesi devam bağlılığını ölçmektedir. Anketin ilk bölümünde çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim, işletmedeki çalışma süresi ve departmanını içeren demografik sorular bulunmaktadır. Çalışmada 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. 5’li Likert ölçeğine göre ifadeler 1-“Kesinlikle Katılmıyorum”, 2-“Katılmıyorum”, 3-“Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum”, 4-“Katılıyorum”, 5-“Kesinlikle Katılıyorum” olarakbelirlenmiştir.

## E. Ölçüm Uygulaması

Araştırmanın tamamlanma süresi 8 ay olarak planlanmaktadır. Anketler Kocaeli GOSB’nde bulunan ilaç firmalarına izin alınarak örnekleme dağıtılacaktır.. Anketler katılımcılara elden verilecektir. Anket uygulamasında yönetici ve yönetilenlere anket formları ve araştırma kapsamı hakkında bilgi verilecektir. Uygulama sonrasında gizlilik çerçevesinde kapalı zarflarda muhafaza edilecektir. Anket formlarınin teslim edilmesi ve toplanması için 3 aylık bir süre öngörülmüştür. Kabul edilebilir nitelikteki formlar SPSS 21.0 programı ile değerlendirilecektir.

## F. Uygulanan İstatistiksel Analizler

Verilerin analizinde “bağımsız t testi”, “eşlenik t testi”, “korelasyon analizi”, “regresyon analizi” ve “tek yönlü ANOVA testi” kullanılmıştır

# V. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

## A. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları

## B. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

## C. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular

## D. Hipotez Testleriyle İlgili Bulgular

# VII. SONUÇ VE ÖNERİLER

# EKLER

## Ek 1 Yönetici ve Yönetilenlere Uygulanan Anket

DEMOGRAFİK SORULAR

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Anket No |  |  |  |  |  |  |
| 1 | İsim- Soy isim |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Cinsiyet | Kadın | Erkek |  |  |  |  |
| 3 | Yaş |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Medeni Durum | Evli | Bekar | Dul | Boşanmış | Diğer |  |
| 5 | Eğitim Durumu | İlkokul | Ortaokul | Lise | Üniversite | Lisan üstü |  |
| 6 | Çocuk Sayısı |  |  |  |  |  |  |
| 7 | Meslek |  |  |  |  |  |  |
| 8 | Yönetici olarak mı çalışıyorsunuz? |  |  |  |  |  |  |
| 9 | Yönetici iseniz size bağlı personel sayısı |  |  |  |  |  |  |
| 10 | Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz? |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| İDEALLEŞTİRME ETKİSİ | | | | | | |
|  |  | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne katılıyorum/  Ne katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
| 1 | Yönetimi bir başarı örneği olarak görüyorum. |  |  |  |  |  |
| 2 | Yöneticim astlarının kendilerini iyi hissetmesine yardımcı olmaktadır. |  |  |  |  |  |
| 3 | Yöneticim verdiği emirlerde ahlaki değerleri gözetmektedir. |  |  |  |  |  |
| 4 | Yöneticimin emirleri çalışanlar tarafından saygıyla karşılanmaktadır. |  |  |  |  |  |
| 5 | Yöneticim karizmatik özelliklere sahiptir. |  |  |  |  |  |
| 6 | Yöneticim astları için iyi bir örnek olmaktadır. |  |  |  |  |  |
| 7 | Yöneticimle çalışmaktan gurur duyuyorum. |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ENTELEKTÜEL UYARIM | | | | | | | |
|  |  | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne katılıyorum/  Ne katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
| 1 | Yöneticim bizi cesaretlendirecek konuşmalar yapar. |  |  |  |  |  |
| 2 | Yöneticimiz bizi alışılmış ya da rutin davranış kalıplarımızı sorgulamaya yönlendirir. |  |  |  |  |  |
| 3 | Yöneticimiz bizim işlerin yapılış biçimi ve mevcut problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmamızı sağlar. |  |  |  |  |  |
| 4 | Yöneticimiz çalışanların iş yerindeki farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamalarına uygun ortam yaratır. |  |  |  |  |  |
| 5 | Yöneticimiz astlarının entelektüel yeteneklerini sergilemeleri için uygun koşulları sağlar. |  |  |  |  |  |
| 6 | Yöneticimiz astlarını “yaratıcılık” konusunda cesaretlendirir. |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| İLHAM VERİCİ MOTİVASYON | | | | | | |
|  |  | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne katılıyorum/  Ne katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
| 1 | Yöneticim karmaşık olaylarda önemli noktaları saptamamızı sağlar. |  |  |  |  |  |
| 2 | Yöneticim çalışanlarına güvenmektedir. |  |  |  |  |  |
| 3 | Yöneticimin çizdiği vizyona inanıyorum. |  |  |  |  |  |
| 4 | Yöneticim sembolleri ve sloganları iyi kullanarak güçlü bir ortak amaç oluşturmaktadır. |  |  |  |  |  |
| 5 | Yöneticimiz bizi kurumdaki rolümüzün ne kadar önemli olduğu konusunda ikna etmiştir. |  |  |  |  |  |
| 6 | Yöneticimizin biz çalışanlarına ilham verme konusundaki becerileri yüksektir. |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| KİŞİSELLEŞTİRİLMİŞ İLGİ | | | | | | |
|  |  | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne katılıyorum/  Ne katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
| 1 | Yöneticim her bir çalışanına/astına birer birey gözüyle bakar. |  |  |  |  |  |
| 2 | Yöneticimiz astlarını bireysel olarak gözlemlemek için çaba sarf eder. |  |  |  |  |  |
| 3 | Yöneticimiz çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate alır. |  |  |  |  |  |
| 4 | Yöneticimiz astlarının yeteneklerini ve gereksinimlerini dikkate alır. |  |  |  |  |  |
| 5 | Yöneticimiz çalışanların güçlü oldukları yönleri keşfederek bu yönlerini geliştirmeleri noktasında onları yönlendirir. |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| DUYGUSAL BAĞLILIK | | | | | | |
|  |  | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne katılıyorum/  Ne katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
| 1 | Kariyer hayatımın geriye kalanınıbu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım. |  |  |  |  |  |
| 2 | Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum. |  |  |  |  |  |
| 3 | Bu kurumda kendimi “ailenin birparçası” gibi hissediyorum. |  |  |  |  |  |
| 4 | Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum. |  |  |  |  |  |
| 5 | Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir  aidiyet duygusu hissediyorum. |  |  |  |  |  |
| 6 | Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki  insanlara gururla bahsediyorum. |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| NORMATİF BAĞLILIK | | | | | | |
|  |  | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne katılıyorum/  Ne katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
| 1 | Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım  kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru  gelmiyor. |  |  |  |  |  |
| 2 | Bu kurum benim sadakatimi hak  ediyor. |  |  |  |  |  |
| 3 | Bu kurumdan şimdi ayrılmanın,  burada çalışan diğer insanlara karşı  duyduğum sorumluluklar nedeniyle  yanlış olacağını düşünüyorum. |  |  |  |  |  |
| 4 | Çalıştığım kuruma çok şey  borçluyum. |  |  |  |  |  |
| 5 | Bu kurumdan şimdi ayrılırsam  suçluluk hissederim. |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| DEVAM BAĞLILIĞI | | | | | | |
|  |  | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne katılıyorum/  Ne katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
| 1 | Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan  sonraki hayatımda maddi zarara  uğramama neden olur. |  |  |  |  |  |
| 2 | Şu an bu kurumda kalmam, istekten  ziyade gerekliliktir. |  |  |  |  |  |
| 3 | Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek  için çok az seçim hakkına sahip  olduğuma inanıyorum. |  |  |  |  |  |
| 4 | Benim için bu kurumdan ayrılmanın  olumsuz sonuçlarından biri de, başka  bir kurumun burada sahip olduğum  olanakları sağlayamamaihtimalidir. |  |  |  |  |  |
| 5 | Başka bir iş ayarlamadan bu  kurumdan ayrıldığımda neler olacağı  konusunda endişe hissediyorum. |  |  |  |  |  |
| 6 | Bu kurumda çalışmaya devam  etmemin önemli nedenlerinden biri  de, ayrılmamın kişisel fedakârlık  gerektirmesidir. |  |  |  |  |  |

# ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR

Akbar, & Zaman. (2011). *“Impact of strategic leadership on organizational commitment in telecommunication sector of Pakistan* (Cilt 5). Journal of Business Strategies.

Allen. (2003). *Examining organizational commitment in China* (Cilt 62). Journal of Vocational Behavior.

Balay. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık.* Ankara: Nobel Yayınları.

Bass, & Avolio. (1993). *Transformational leadership and organizational culture* (Cilt 17). Public Administration Quarterly.

Baş, T. (2006). *Anket Nasıl Hazırlanır,Uygulanır,Değerlendirilir* (Cilt 4). Ankara: Seçkin Yayınları.

Chemers. (2000). *Leadership research and theory: A functional integration”, Groups Dynamics* (Cilt 4). Theory, Research, and Practice.

Cichy. (2009). *The relationship between organizational commitment and contextual performance among private club leaders* (Cilt 28). International Journal of Hospitality Management.

Eren. (2009). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar.* Beta Basım Yayım Dağıtım .

Farahani, Taghadosi , & Behboudi . (tarih yok). *“An exploration of the relationship between transformational leadership and organizational commitment: The moderating effect of emotional intelligence: Case study in Iran* (Cilt 4). International Business Research.

Franke, & Felfe . (2011). *How Does Transformational Leadership Impact Employees’ Psychological Strain* (Cilt 7). Leadership.

Gao , & Bai. (2011). *The effects of transformational leadership on organizational commitment of family employees in Chinese family business* (Cilt 7). International Conference on Economics, Trade and Development IPEDR .

Grifitth, & Connelly. (2011). *“Leader deception influences on leader - member exchange and subordinate organizational commitment* (Cilt DOI:10.1177/1548051811403765 ). Journal of Leadership & Organizational Studies .

Gül. (2002). *“Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi* (Cilt 2). Ege Akademik Bakış Dergisi.

İlsev. (1997). *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma.* Ankara: Yüksek Lisans Tezi Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ismail. (2011). *“An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment* (Cilt 2). Business and Economics Research Journal.

Joo. (2011). *“Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention* (Cilt 21). Human Resources Development Quarterly.

Koçel. (2010). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar* (Cilt 12). Beta Basım Yayım Dağıtım.

Koparal. (2003). *Yönetim Organizasyon* (Cilt 7). Eskişehi: Anadolu Üniversitesi .

Leach. (2005). *Nurse executive transformational leadership and organizational commitment* (Cilt 35). Journal of Nursing Administration.

Leoghn, & Furham. (2009). *The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship* (Cilt 49). Human Relations.

Liao. (2009). *The relationship between leader-member relations, job satisfaction and organizational commitment in international tourist hotels in Taiwan* (Cilt 20). The International Journal of Human Resource Management.

Liu, & Ipe. (2010). *The impact of organizational and leader–member support on expatriate commitment* (Cilt 21). The International Journal of Human Resource Management.

Lo. (2010). *The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: Role of leadermember exchange* (Cilt 16). Asia Pacific Business Review.

Mulla, & Krishman. (2011). *Transformational leadership: Do the leader’s morals matter and do the follower’s morals change* (Cilt 17). Journal of Human Values.

Ngodo. (2008). *Procedural justice and trust: The link in the transformational leadership-organizational outcomes relationship* (Cilt 4). International Journal of Leadership Studies.

Oreg, & Berson . (2011). *“Leadership and employees’ reactions to change: The role of leaders’ personal attributes and transformational leadership style* (Cilt 64). Personnel Psychology.

Piccolo, & Colquitt. (2006). *Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics* (Cilt 49). Academy of Management Journal.

Ramachandran, & Krishnan . (2011). *Effect of transformational leadership on follower’s affective and normative commitment: Culture as moderator* (Cilt 3). Great Lakes Herald.

Reichard. (2011). *A longitudinal analysis of relationships between adolescent personality and intelligence with adult leader emergence and transformational leadership* (Cilt 22). The Leadership Quarterly.

Riaz. (2011). *“Impact of transformational leadership style on affective employees’ commitment: An empirical study of banking sector in Islamabad (Pakistan)* (Cilt 3). The Journal of Commerce.

Shah. (2011). *Influence of transformational leadership on employees outcomes: Mediating role of empowermen* (Cilt 5). African Journal of Business Management.

Shiva, & Suar. (2010). *“Leadership, LMX, Commitment and NGO effectiveness: Transformational leadership, leader-member exchange, organizational commitment, organizational effectiveness and programme outcomes in nongovernmental organizations”,* (Cilt 6). International Journal of Rural Management.

Srithongrung. (2011). *The causal relationships among transformational leadership, organizational commitment, and employee effectiveness* (Cilt 34). International Journal of Public Administration.

Stazyk, Pandey , & Wright. (2011). *“Understanding affective organizational commitment: The importance of institutional context* (Cilt 41). The American Review of Public Administration.

Tims, & Bakker. (2011).

Tse. (2008). *“Do transformational leaders enhance their followers’ daily work engagement* (Cilt 22). The Leadership Quarterly.

Wahn. (1998). *“Sex differences in the continuance component or organization commitment* (Cilt 40). Administrative Science Quarterly.

Yavuz. (2009). *İşgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma* (Cilt 1). İşletme Araştırmaları Dergisi.

# ZAMAN ÇİZELGESİ

# BÜTÇE