

UZAKTAN ÇALIŞMA MODELİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜT BAĞLILIĞINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Gürkan YILMAZⁱ
Murat KASIMOĞLUⁱⁱ

Öz

Teknolojik gelişmeler ve pandemi gibi zorunlu durumlar nedeniyle yeni iş modelleri ve bu iş modellerine göre yeni yönetim anlayışları geliştirmek gerekmektedir. Uzaktan çalışma da yeni bir yönetim anlayışı gerektiren iş modellerinden biridir. Uzaktan çalışma ortamı bankalara maliyetleri düşürme, çalışan bağlılığı, yetenekleri elde tutma ve yetenek kazanımı bakımından avantajlar sağlayabilmektedir. Özellikle pazarda rekabetçi avantajı kazanmak isteyen katılım bankalarının uzaktan çalışma ortamına entegre olabilmeleri için çalışanların tutum ve algılarının en az işletmelerin belirleyecekleri yönetim anlayışı ve uygulamalar kadar önem kazanmaktadır. Bu çalışmanın amacı katılım bankalarındaki çalışanların uzaktan çalışma tutumları ve dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini birlikte incelemektir. Bu anlamda uzaktan çalışma tutumu, dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkilerini ayrı ayrı inceleyen literatüre katkı sunulmaktadır. Bu çalışma için nicel araştırma tasarımı benimsenmiştir. Araştırmanın verileri, Türkiye’deki katılım bankalarında çalışan 520 kişiden rastgele örnekleme yöntemi ve çevrimiçi anket tekniğiyle toplanmıştır. Çalışanlardan 61 tanesi sadece ofis ortamında çalıştıkları için doldurdıkları anketler kapsam dışı bırakılmıştır. Araştırmadaki veriler yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak AMOS 23 programı ile analiz edilmiştir. Araştırmanın bulguları, katılım bankası çalışanlarının uzaktan çalışma tutumu ve dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık, uzaktan çalışma, katılım bankacılığı

EXAMINING THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN REMOTE WORK MODEL

Abstract

New business models and new management approaches are necessarily developed due to technological developments and necessary situations such as pandemics. Remote working is one of the business models that requires a new management approach. A remote working environment can provide banks with advantages in terms of reducing costs, employee engagement, talent retention and talent acquisition. In order gain a competitive advantage in the banking market, participation banks want to integrate into the remote working environment. The attitudes and perceptions of the employees are as important as the management approach and practices to be determined by the businesses to integrate into the remote working environment. The aim of this study is to analyze the impact of remote working attitudes and transformational leadership perceptions of employees in participation banks on organizational commitment together. In this sense, a contribution is made to the literature which examining the relationships between remote working attitude, transformational leadership and organizational commitment separately. Quantitative research design was conducted for this study. The data was collected by random sampling method and online survey technique from 520 people working in Turkish participation banks. Since 61 of the employees only worked in an office environment, the surveys that they filled out were excluded. The data were analyzed with the AMOS 23 program using structural equation modeling. The research concluded that participation bank employees' remote working attitudes and transformational leadership perceptions have a statistically significant and positive impact on organizational commitment.

Keywords transformational leadership, organizational commitment, remote work, participation bank

JEL Codes M30, M31, M39

Çalışma ile ilgili Bilgilendirme Bu çalışma, Prof. Dr. Murat Kasımoğlu danışmanlığında hazırlanan “Uzaktan Çalışma Modelinde Dönüşümcü Liderliğin Örgüt Bağlılığına Etkisi: Türkiye Katılım Bankacılığında Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı İstanbul Ticaret Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu Başkanlığı’nın 01.11.2023 tarih ve E.65836846-044-302621 sayılı yazısı ile onaylanmıştır.

Yazarların Makaleye Katkıları Makaleye Gürkan Yılmaz yüzde 80 oranında, Murat Kasımoğlu danışman olarak yönlendirmeleri ile yüzde 20 katkıda bulunmuştur.

Finansal Destek ve Çıkar Beyanı Makalenin yazarı, herhangi bir çıkar çatışmasının olmadığını beyan eder. Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluşun destek alınmamıştır.

ⁱ Sorumlu yazar (*Corresponding author*). Doktora öğrencisi. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul-TÜRKİYE. ORCID: 0009-0008-0508-7973. E-posta: yilmazgurkan@msn.com

ⁱⁱ Prof. Dr. İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul-TÜRKİYE. ORCID: 0000-0002-7407-5991. Gönderim (*Submission*): 28.05.2024. Kabul (*Acceptance*): 27.06.2024.

GİRİŞ

Katılım bankacılığı, özellikle Körfez ülkelerinde bulunan sermaye fazlasının finansal sistemin dışında kalmasını engellemek için ortaya çıkarılmış bir finansal sistemdir (Hanif, 2011). Sistem hem kısıtlı bir zümrenin beklentilerini karşılarken, aynı zamanda, eldeki fazla sermayenin de doğru bir şekilde, müşteriler ile paylaşılabilmesini sağlamaktadır. Kâr-zarar ortaklığı temeline dayanan katılım bankacılığı sisteminde, müşteriler, tasarruflarını, faiz getirisi elde etmeden, altın, döviz, bina, arsa şeklindeki tasarruflarını üretim sürecine dâhil etmektedirler (Takan, 2001). Faaliyetleri açısından, katılım bankaları, faizsiz finansman yönetimi hizmetleri sunan ve özellikle, faizsiz, repo işlemlerinden uzak bir biçimde, fon yatırımları ile yatırımcılarının tasarruflarını yönlendiren bir finansman hizmeti sunmaktadır (Tunç, 2000). Uygulamaları açısından İslami ticari usullere uygun hareket eden katılım bankaları, sadece bireysel müşterilere değil, aynı zamanda, kurumsal müşterilere de önemli finansman desteği sağlamaktadır (Varsak, 2017). Geleneksel bankacılığa nazaran daha kısıtlı bir müşteri kesimine sahip olan katılım bankaları bu rekabetçi ortamda sürdürülebilirliklerini sağlamak ve pazardan daha fazla pay alabilmek için çalışma düzenlerinde ve yönetim anlayışlarında değişikliğe gitme zorunluluğu hissetmektedirler. Bu çalışma pratikte, uzaktan çalışma modelini kalıcı hale getirmeye çalışan katılım bankalarının nasıl bir yönetim anlayışı benimsemeleri gerektiği konusunda ışık tutmaktadır.

Küreselleşen ekonomi, gelişen teknoloji, rekabet ortamının zorunlu kıldığı verimlilik, sürdürülebilirlik kaygıları, uluslararası piyasalara uyum, yetenekli ve üstün nitelikli çalışanların tatmini ve bağlılığının sağlanması gereklilikleri nedeniyle katılım bankaları da güncel trendleri izleyerek alternatif esnek çalışma düzenlerinden biri olan uzaktan çalışma modeline geçmeyi tercih etmektedir. Uzaktan çalışma modelinde teknoloji sayesinde çalışanlar iş yerinde bulunma zorunluluklarından kurtulma şansı elde etmektedir (Mary, 2020). Gün geçtikçe, daha fazla çalışanın, uzaktan çalışmak adına teknolojik gelişmelere uyumluluk göstermeleri, sistemin sorunsuz bir şekilde işlemesi konusunda bir zemin yaratmıştır (Popovici ve Popovici, 2020, Capegemini, 2020; Pretti vd., 2020). Çalışma sistemindeki bu değişim, yönetim anlayışında da bir değişime gitmeyi zorunlu hale getirmektedir. Uzaktan çalışma ile çalışanların sisteme entegrasyonu konusunda dönüşümcü liderlik en uygun yönetim anlayışı olarak görülmektedir (Manko ve Robinski, 2021).

Uzaktan çalışma modelinde dönüşümcü liderlik yönetim anlayışı kadar çalışanların örgütsel bağlılıklarının da katılım bankalarının vizyonlarını gerçekleştirebilme ve rekabetçilik düzeylerini arttırabilme açısından önemli olduğu görülmektedir. Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması örgütsel bağlılık hızlarını artırdığı görülmektedir (Balay, 2000). Bu çalışmanın amacı, katılım bankası çalışanlarının dönüşümcü liderlik algılarının ve uzaktan çalışma tutumlarının örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisini belirlemektir. Literatür incelendiğinde bu kavramlar arasındaki ilişkilerin tek tek ele alındığı görülmektedir. Araştırmada bu üç kavram birlikte analiz edilerek yönetim, örgütsel davranış ve liderlik alanlarına katkı sunulmaktadır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda Kasım – Aralık 2023 tarihleri arasında Türkiye’deki katılım bankası çalışanlarından rastgele örnekleme yöntemi ile 520 veri toplanmıştır. Çalışanlardan 61 tanesi sadece ofis ortamında çalıştığı için analize dâhil edilmemiştir. Araştırmada tutum ve algıları ölçülebilmek için nicel bir araştırma tasarımı benimsenmiştir. Analiz için yapısal eşitlik modeli kullanılmış ve 2 hipotez geliştirilerek test edilmiştir. Sonuç olarak tüm hipotezler anlamlı çıkmıştır. Dolayısıyla katılım bankası çalışanlarının uzaktan çalışma tutumları ve dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu sonucu elde edilmiştir.

ARAŞTIRMANIN TEORİK ÇERÇEVESİ

Bu bölümde araştırmanın konusunu oluşturan kavramlar ve oluşturulan hipotezlerin temeli açıklanmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkenleri olan uzaktan çalışma tutumu ve dönüşümcülük liderlik algısı açıklanmaktadır. Daha sonra bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerine etkisi literatürde yer alan araştırmalar ışığında açıklanmaktadır.

Dönüşümcü Liderlik Algısı

Dönüşümcü liderliğin temelini oluşturan düşüncelerin sahibi olarak bilinen Bass (1985), dönüşümcü liderlerin öncü birer birey olduklarını dile getirmektedir. Dönüşümcü liderlerin çevrelerine vermiş oldukları mesaj, anlaşılma ve doğru değerlendirilme açısından değerlidir. Özellikle de ideal bir kimliğe sahip olmak adına dönüşümcü liderlerin örnek teşkil etmek adına yeterli yetenek ve azme sahip olmaları, çevrelerinin de onları örnek almalarına yardımcı olmaktadır. Bass (1985) açısından, dönüşümcü liderlerin tüm olumlu tutum ve davranışları, çevreleri açısından da aynı önemde değerlendirilmektedir (Morçin ve Bilgin, 2014).

Dönüşümcü liderler, çevrelerinin gelişimi adına, bireylerin ihtiyaçları olan gelişim unsurlarını tespit etmekte, bu konuda çevrelerini teşvik etmekte ve bu şekilde sürecin takibini de sağlamaktadırlar. Dönüşümcü liderler açısından, çevrelerinin sadece değişmesi önemli değildir; sürecin içerisinde, gelişime yönelik olarak atılacak adımların gerçeğe dönüştürülmesi ve bu sayede de çevrenin lider ile olan etkileşiminin aynı şekilde gelişiminin sağlanması amaçlanmaktadır (Yavuz, 2009). Dönüşümcü liderlerin, temel olarak çevreleri üzerinde yaratmış oldukları etki, onların görüşlerini etkileyecek nitelikte bir duruşa, yaklaşıma ve tecrübe düzeyine sahip olmalarıdır. Bu şekilde, çevrelerini etkileme hususunda herhangi bir sorunla karşılaşmayan dönüşümcü liderler, zaman içerisinde, etkileyici kimlikleri ile çevrelerinin bir durum, bir husus ya da bir çaba hakkında, yeni ve farklı bir biçimde düşünmelerini sağlamaktadırlar (Banks vd., 2016). Öte yandan, dönüşümcü liderlikte, bir mentörlük ve bir koçluk niteliğinin bulunduğu görülmektedir. Buna göre dönüşümcü liderler, çevrelerinin içerisinde buldukları duruma istinaden, onların, kendilerini yönetimsel, psikolojik ve iş odaklı olarak geliştirmelerinin yolunu açtıkları da görülmektedir. Bu şekilde, dönüşümcü liderler, kişisel gelişim açısından önemli katkı sağlayan bireyler olarak dikkati çekmektedirler. En önemlisi, bu süreçte, dönüşümcü liderler, çevrelerinin gelişimi açısından önem arz eden ve sürdürülebilir bir geribildirim mekanizması da oluşturmaktadırlar (Jung vd., 2009).

Dönüşümcü liderler, çevrelerinin sabitleşmiş ve değişmesi mümkün olmayan görüşlerinin aslında değişebileceği ve kendilerine fayda sağlayabileceği konusunda, kendi görüşlerini değiştirme ve kendilerini geliştirme becerileri ile önemli ve olumlu bir etki yaratmaktadırlar. Buna göre dönüşümcü liderlerin belki de en fazla dikkat çekici özellikleri, çevrelerinin olumlu yönde eğilimler edinmeleri adına, kendilerinden yola çıkmak sureti ile onlara olumlu bir biçimde yol göstermeleridir (Yukl, 1999). Dönüşümcü liderliğin niteliklerinin geneline bakıldığında, aslında, çevrenin saygı duyduğu ve niteliklerine inandığı bir bireyin varlığından bahsetmek mümkündür. Bu şekilde, dönüşümcü liderler, çevreleri ile yoğun ve nitelikli bir ilişki ve etkileşim içerisinde olmadan önce, onların saygısını kazanmak ve onların kendisine, güçlü bir şekilde inanmasını sağlamak durumundadırlar. Aynı zamanda, dönüşümcü liderler, etik unsurlara odaklı bir şekilde hareket etmeleri neticesinde, çevreleri tarafından güvenilen ve inanılan bireyler olarak ön plana çıkmaktadırlar. Bu şekilde, çevrelerinin, sürekli olarak ilham aldığı birer bireye dönüşmektedirler. Dönüşümcü liderlik, temel olarak bir örnek teşkil etme sorumluluğu taşımaktadır. Bu nedenle de bir dönüşümcü liderlikte, çoğunlukla, çevresi ile örnek teşkil edebilecek nitelikte ilişkilere eğilimi söz konusu olan unsurların varlığı ön plana çıkarılmaktadır (Dede, 2019).

Dönüşümcü liderler sürekli bir öğrenme ve gelişime dayanan bir yönetim biçimi benimserler (Loyless, 2023). Çalışanların kişisel ihtiyaçlarını ve hedeflerini önemserler. Böylece çalışanlar örgütün misyonuna odaklanarak motive olurlar ve verimlilikleri artar (Raffo ve Williams, 2018). Dönüşümcü liderler çalışanlarının kendilerini motive etmelerini sağlayarak organizasyonları dönüştürme amacı taşımaktadır (Van Wart, 2017).

Uzaktan Çalışma Tutumu

Son yıllarda popüler bir kavram olarak ön plana çıkan uzaktan çalışma kavramı, büyük ölçüde, çalışanların, kendilerine verilen, iş ile ilgili görevleri, iş yerinde fiziksel olarak bulunmadan gerçekleştirmeleri anlamını taşımaktadır. Bu çalışma şekli, alışlagelmiş olan, ofis merkezli çalışma anlayışının tam zıttı olarak ortaya çıkmıştır. İvmesi giderek artan uzaktan çalışma eğilimini kavramsal ve pratik olarak şekillendiren unsurlar internet, sanal araçlar ve bulut merkezli çalışma ve iletişim ortamlarıdır (Jalagat ve Jalagat, 2019). “Evden çalışma” olarak da değerlendirilebilen uzaktan çalışma sistemi, teknoloji desteği ile çalışanların iş pratiğinin gelişmesine ve iş potansiyelinin artmasına yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda, uzaktan çalışma sisteminde, bireylerin, farklı şirketler için ve farklı iş kollarında çalışmaları mümkün hale gelmektedir (Saini ve Roulet, 2022). Genellikle işverenlerin beklentilerine göre şekillendirilen iş modelleri, uzaktan çalışma ile çalışanların da düşüncelerinin ve yaklaşımlarının önemsendiği bir hal almıştır.

Uzaktan çalışma, esnek bir örgüt kültürünün eseri olarak dikkati çekmektedir (Radović-Marković vd., 2021). Mutlak olarak kurumsal yapının uygunluğu ya da uygun olmama durumu, uzaktan çalışma sisteminin tercih edilmesi konusunda belirleyici olabilmektedir. Her iş kolu için uygunluk sunmamakla birlikte uzaktan çalışma, söz konusu uygunluğun bulunduğu işletmelerin tüm kademelerindeki çalışanlar için önemli bir kolaylık sağlamaktadır. Buna göre uzaktan çalışma, normal zamanda, bireylerin, iş ortamındaki konumları ve durumları nedeni ile gün içerisinde yaşayamadıkları sosyalleşme ve hayatın akışı içerisindeki ortamla etkileşime girme şansını sunmak sureti ile çalışılmasını mümkün hale getirmektedir. Bu vesile ile uzaktan çalışmanın, bireylerin sosyal birer varlık olduklarına dair kimliklerini tekrardan hatırlamalarını kolaylaştıran bir nitelikte olduğu görülmektedir (Australian Productivity Commission, 2021).

Uzaktan Çalışma Tutumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılık, çalışan-şirket ilişkilerinde, iş yaşamının getirilerine bağlı olarak gelişen, zamanla birlikte çalışma ortamının şartlarına göre maddi unsurlardan çok manevi unsurların önem arz ettiği ve çalışanların bağlı oldukları kurumlarına saygının ötesinde, sevgi besledikleri bir ilişki durumunu ifade etmektedir (Bozkurt ve Yurt, 2013). Örgütsel bağlılık konusunda bu duygunun belirtilerini ortaya koyan çok farklı sayıda çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırmaların büyük bir bölümünde benimseme, fedakârlık, özdeşleştirme ve içselleştirme gibi unsurların ön plana çıktığı görülmektedir. Benimsemeye, çalışanların, kurumlarının faaliyetlerini ve kimliklerini, geniş ölçekli ve güçlü bir şekilde kabullenmeleri söz konusudur. Fedakârlık, çalışanların, kurumları için sorumluluk almaları gereken süreçlerde, gerekenden fazlasını yapmaları anlamını taşımaktadır. Özdeşleşme, çalışanların, kurumları ile bütünlük arz edecek biçimde, kendilerini, kurumlarının yerine koyarak, düşünmeleri ve hareket etmeleri anlamını taşımaktadır. Son olarak içselleştirmede, çalışanların, kurumlarının işleyişi ile ilgili tüm unsurları benimsedikleri ve sürece dair herhangi bir sorun ortaya çıktığında sorumluluk alarak sorunu çözdükleri fark edilmektedir (Gül, 2002; İnce ve Gül, 2005; Bayram, 2006). Uygulamada, örgütsel bağlılığın olumlu getirileri sürekli olarak ön plana çıkarılsa da yaşanması muhtemel sorunlar, örgütsel bağlılığın sağlayabileceği faydaların geri planda kalmasına sebebiyet verebilmektedir. Bu nedenle de örgütsel bağlılığı tehdit eden unsurların değerlendirmeye tabi tutulması gerekmektedir. Uzaktan çalışma ortamının yarattığı

dezavantajların çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini azaltabileceği öngörülmektedir. Bu dezavantajlar arasında iş ortamındaki niteliklerin yetersizliği, iş yükü-çalışan kapasitesi uyumsuzluğu, kurumsal iletişim süreçlerinde yaşanan kopukluklar, ortak çıkarlardan çok bireysel çıkarlara daha fazla odaklanması, iş hayatı ile sosyal hayat arasındaki etkileşimin olumsuz yönde seyretmesi, sorun çözme odaklı yönetim anlayışı yer almaktadır (Doğan, 2002; Güney, 2006). Özellikle kurumsal yönetim anlayışının örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz etkinin daha güçlü olduğu görülmektedir. Çalışanların varlıklarının ve değerlerinin göz ardı edilmesi, örgütsel adalet duygusunun köreltilmesi, aşırı disiplinli ve mesafeli bir iletişim yönteminin benimsenmesi, motivasyon unsurlarının geri planda bırakılarak giderek daha rutin hale gelen bir çalışma ortamının yaratılması, yoğun çalışan sirkülasyonunun bulunması, çalışanların fikirlerinin önemsizleştirilmesi ve yönetimin vaatleri ile pratiğinin çelişmesi, çalışanların örgütsel bağlılık duygularının oluşması açısından önemli bir engel oluşturmaktadır (Seçer ve Seçer, 2007). Çalışanların örgütsel bağlılıkları azaldıkça işten ayrılma niyetleri de güçlenmektedir. İş ortamı içerisinde yeterli düzeyde olumlu düşüncelere sahip olamayan çalışanlar açısından işten ayrılma niyetinin varlığı ortaya çıkmaktadır (Aydoğdu ve Aşıkıl, 2011; Hadiyat vd., 2020; Keçeci vd., 2022).

Uzaktan çalışma modeli bir beceri ve güç kaynağıdır. Uzaktan çalışma ortamı ilişki kurma gücü yüksek çalışanlara kolayca ulaşamayacakları kaynakları elde edebilme avantajı sunmaktadır. Çalışanların teknolojik altyapı, teknik destek, görev temelli sosyal destek ve benzeri farklı kaynaklara erişimini de kolaylaştırmalıdır. Fakat çalışanlar arasında bu güç dengesi sağlanmadığında çalışanların örgütsel bağlılıkları azalabilir. Özellikle liderlerin uzaktan çalışma modelinde çalışanların sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için iş programları geliştirerek çalışanları desteklemelidir. Uzaktan çalışma ortamında tüm çalışanlar aynı yeteneklere aynı ölçüde sahip olamayabilirler. Dolayısıyla uzaktan çalışma modeline hızlı adapte olabilen, dinamik ortamlarda esnek davranabilen ve hızlı organize olabilen özgüveni yüksek çalışanlar motive edilmelidir (Tenderis ve Kazdal, 2023). Serinikli (2021) uzaktan çalışma modelinin avantajları ve dezavantajlarını ortaya koymuştur. Uzaktan çalışmanın örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Serinikli'nin aksine Çakan (2021) yaptığı çalışmada uzaktan çalışmanın banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerine olumsuz bir etkisinin olmadığı sonucuna varmıştır.

Dönüşümcü Liderlik Algısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Uzaktan çalışma ortamında dönüşümcü liderler sahip oldukları idealize edilmiş etkileri sayesinde çalışanlarına güven aşılıyarak işlerine olması gerekenden daha farklı bir anlam yüklemelerini sağlar. Böylece çalışanlar kişisel çıkarlarını bir tarafa bırakarak örgütünün amaç ve hedeflerine en üst düzeyde ulaşması için çalışırlar (Sabaruddinsah ve Asiah, 2022). Böylece dönüşümcü liderler çalışanlarda duygusal bir bağlılık oluşmasında etkili olabilmektedir.

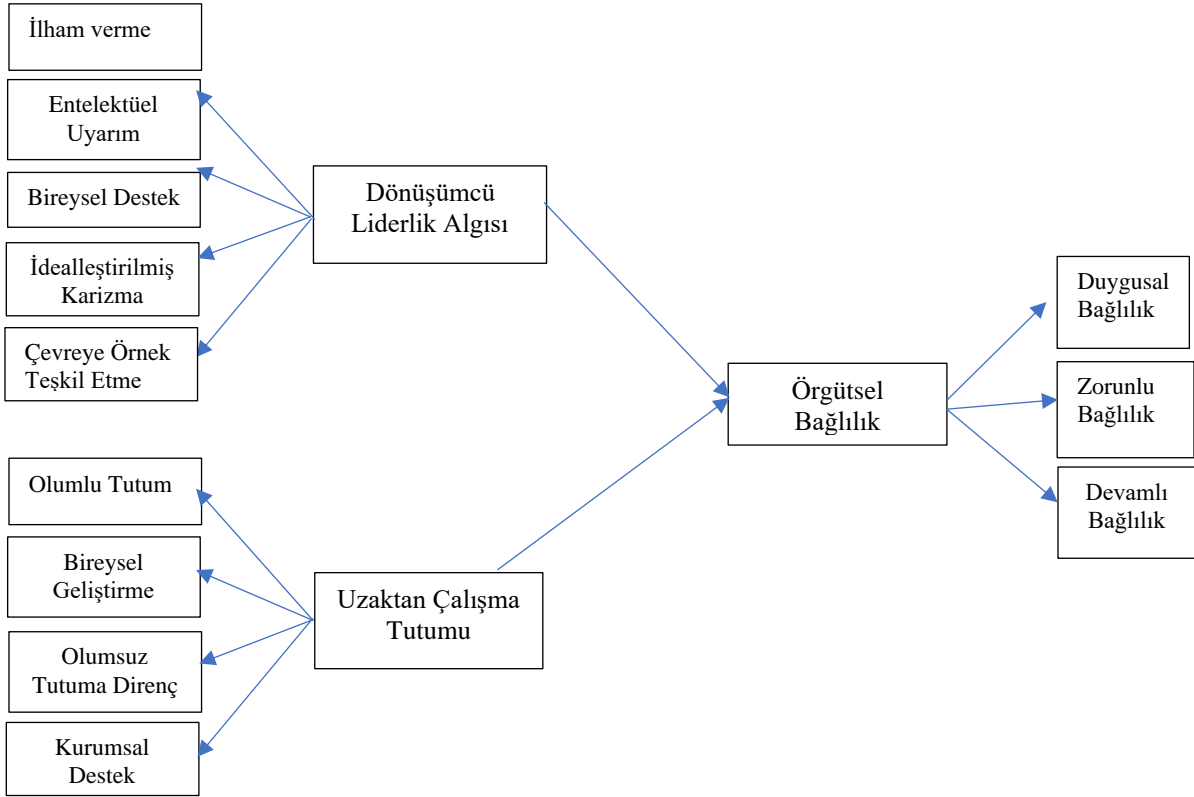
Uzaktan çalışma ortamında çalışanları ile güçlü bir iletişim kuran dönüşümcü liderler onlara yaratıcı düşünme fırsatları vererek çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarını arttırırlar (Fernet vd., 2015). Uzaktan çalışma modelinde iş birliği arttırılarak çalışanların kendilerini işletme dinamiklerinden dışlanmış hissettirilmemelidir. Bu yüzden uzaktan çalışma sisteminde gerekli olan durumlarda çevrim içi toplantılar düzenlenerek çalışanların örgütsel bağlılıkları arttırılmadır (Tenderis ve Kazdal, 2023).

Dijital dönüşümünü tamamlamış, yüksek düzeyde bilgi ve iletişim teknolojilerine sahip işletmeler uzaktan çalışma modeline daha hızlı entegre olabilmişlerdir. Uzaktan çalışma modelinde işletmelerin çalışanlarında güçlü bir örgütsel bağlılık oluşturabilmek için bilgi ve iletişim teknolojisi altyapılarını geliştirmeleri, çalışanlarına yatırım yapmaları ve motivasyonlarını arttıracak uygulamalara gitmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır (Kaya ve Erdoğan, 2023). Çünkü işletme için bir bireyin işten ayrılışı işte kalmasından daha maliyetli ise

çalışanlarda devam zorunluluğunu ancak dönüşümcü liderler sağlayabilir. Bunun aksine Kara ve Bozkurt (2021) çalışanların devam bağlılığı açısından dönüşümcü liderliğin tek başına yeterli olmadığını gözlemlemişlerdir. Uzaktan çalışma ortamında dönüşümcü liderlerin uygulamaları çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olmasını sağlarlar. Kurumsal destek alamadığını düşünen çalışanların örgüte olan bağlılıkları da azalma eğilimi göstermektedir. Özellikle dönüşümcü liderlerin önerilerine ve yönlendirmelerine açık olan çalışanların duygusal bağlılıkları daha yüksek düzeyde çıkmaktadır. Çalışanların uzaktan çalışmaya olumlu tutumlarının dönüşümcü liderler tarafından desteklenmesi çalışanların örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir (Tenderis ve Kazdal, 2023).

YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı katılım bankası çalışanlarının uzaktan çalışma tutumu ve dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemektir. Dönüşümcü liderlik çalışanların belirlenen örgütsel hedefler doğrultusunda uzaktan çalışma ortamına entegrasyonunun sağlanabilmesi açısından önem taşımaktadır. Dönüşümcü liderler, idealleştirilmiş karizmaları, olumlu tavırları ve etik davranışları ile çalışanlar için bir rol model haline gelmektedir. Dönüşümcü liderler çalışanlarla değerlerini paylaşarak onlarla güçlü bir bağ oluştururlar. Ayrıca, çalışanların güçlü yanlarını keşfetmelerini sağlayarak uzaktan çalışma ortamında olsa bile çalışanlarda zorunlu bir bağlılık oluşmasını sağlarlar. Bu nedenle dönüşümcü liderler, katılım bankalarının dijitalleşme dönüşümünün sağlanması ve çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanması bakımından aranan bir liderlik modelidir (Zeynel, 2022). Örgütsel bağlılık ise uzaktan çalışma ortamında verimliliğin ve performansın artırılması, istihdamın sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından katılım bankaları için önemli bir unsurdur. Araştırmanın modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Bu çalışmada nicel veri analizi yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkeni katılım bankası çalışanlarının uzaktan çalışma tutumu ve dönüşümcü liderlik algısı; bağımlı

değişkeni ise örgütsel bağlılıklarıdır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin üzerindeki etkisini ölçmek için yem modeli oluşturulmuştur. Veriler analizleri Amos 23 Paket Programı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın hipotezleri şu şunlardır:

H1: Katılım bankası çalışanlarının uzaktan çalışma tutumları örgütsel bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H2: Katılım bankası çalışanlarının dönüşümcü liderlik algıları örgütsel bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

Örneklem ve Veri Toplama

Bu araştırmanın evrenini, Türkiye'deki katılım bankası çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye'de 2023 yılı itibariyle 9 katılım bankasının 1381 şubesi ve 18116 çalışanı bulunmaktadır (TBB, 2024). Anketler hızlı veri toplamak ve daha fazla katılımcıya ulaşabilmek için çevrimiçi olarak hazırlanarak katılımcılara Kasım – Aralık 2023 tarihleri arasında e-posta yoluyla ulaştırılmıştır. Rastgele örnekleme yöntemi ile katılım bankası çalışanlarından toplamda 520 anket elde edilmiştir. Ankete katılanlar düzenli şekilde çalışan ve uzaktan çalışma deneyimi olan kişilerden seçilmiştir. Çalışanların 61 tanesi tamamen yüz yüze çalıştıklarını belirttikleri için kapsam dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak çalışmanın analizleri 459 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacına uygun olarak dört bölümden oluşan bir soru formu ile veriler toplanmıştır. Bu soru formunda demografik özelliklere ilişkin sorular, dönüşümcü liderlik algısı ölçeği (Bass, 1985), örgütsel bağlılık ölçeği (Meyer vd., 1993) ve uzaktan çalışma tutumu ölçeği (Başol ve Çömlekçi, 2021) yer almaktadır. Araştırma, İstanbul Ticaret Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu Başkanlığı'nın 1 Kasım 2023 tarih ve E.65836846-044-302621 sayılı yazısı ile onaylanmıştır.

Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmada dönüşümcü liderlik algısı ölçeği (Bass, 1985), örgütsel bağlılık ölçeği (Meyer vd., 1993) ve uzaktan çalışma tutumu ölçeği (Başol ve Çömlekçi, 2021) kullanılmıştır.

Uzaktan Çalışma Tutumu Ölçeği

Başol ve Çömlekçi (2021) 16 soruluk uzaktan çalışma tutumu ölçeğini olumlu tutum, beceri geliştirme, olumsuz tutuma direnç ve kurumsal destek olmak üzere 4 boyutta incelemiştir.

Olumlu Tutum: Katılım bankası çalışanlarının uzaktan çalışmaya ilişkin olumlu tutumunu ifade etmektedir. Bir başka deyişle uzaktan çalışma ortamının çalışanların motivasyonlarını, iş tatminlerini ve performanslarını arttırdığı söylenebilir. Bunun yanında çalışanlar mesleki gelişimlerini de sağlayabilmektedir.

Beceri Geliştirme: Katılım bankası çalışanlarının uzaktan çalışma sırasında geliştirdikleri becerilerine odaklanmaktadır. Uzaktan çalışma ile çalışanlar iletişim, teknoloji ve zaman yönetimi gibi becerilerini geliştirebilmektedir.

Olumsuz Tutuma Direnç: Katılım bankası çalışanlarının uzaktan çalışmaya karşı geliştirdikleri olumsuz tutumları ifade etmektedir. Dolayısıyla, uzaktan çalışma ortamının çalışanların psikolojilerini olumsuz yönde etkileyebilme, iş streslerini arttırabilme ve işleri ile çalışma hayatları arasında çatışma yaratabilme olasılığı da vardır.

Kurumsal Destek: Katılım bankalarının uzaktan çalışma için sağladıkları teknik altyapı desteği ve gerekli eğitimleri sağlamasını ifade etmektedir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Meyer vd. (1993) 18 soruluk örgütsel bağlılık ölçeğini duygusal bağlılık, devamlı bağlılık ve zorunlu bağlılık olmak üzere 3 boyutta incelemiştir.

Duygusal Bağlılık: Geçmişte, kurumlarının kendilerine sunmuş oldukları ile doğal bir bağlılık duygusu besleyen çalışanlar, zaman içerisinde, yaşadıkları tatmin duygusuna paralel olarak kurumları için maddi ve manevi bir bağlılık duygusu ile hareket etmektedirler. Daha bilinçli ve sürekli olarak pozitif yönde gerçekleşen bu bağlılık türü, zaman içerisinde, şartların olgunlaşması ile son derece güçlü ve değişmesi zor olan bir bağlılık şeklini almaktadır (Bozkurt ve Yurt, 2013).

Devamlı Bağlılık: Bireylerin, çoğunlukla kendi çıkarlarına odaklandıkları bir durumu ifade etmektedir. Kişisel hedeflere ulaşılınca kadar da bu süreç devam etmektedir. Kendi kariyeri için ortaya çıkabilecek farklı engeller, çalışanın, mevcut işyerinde kariyerine devam etmesine sebebiyet vermektedir (Kendir vd., 2018). Çalışanlar, bağlı buldukları kurumlar, kendilerinin çıkarlarını yeterli ölçüde karşıladığı süre zarfında, kurumlarına, yeterli düzeyde bir bağlılık duygusu ile yaklaşmaktadırlar. Aksi bir durumun gerçekleşmesi neticesinde ise çalışanlar, bağlılık duygusundan uzaklaşmakla birlikte işten ayrılma kararına dek ulaşabilecek bir yaklaşım içerisinde olmaktadır (Bozkurt ve Yurt, 2013).

Zorunlu Bağlılık: Zorunlu bağlılıkta, bireylerin kurum içerisinde kalması adına bir gereklilik inancı söz konusu olmaktadır. Bu inanç neticesinde, kurumlar için yaratılacak olan fayda, bir görev olarak algılanmakta ve örgütsel bağlılığın en doğru davranış biçimi olduğunu göstermektedir. Çalışanlar, kurumlarının doğal birer üyesi olarak kendilerini görmeleri neticesinde, kurumlarına karşı kendilerini borçlu hissetmekte ve buna istinaden de sorumluluk olmak sureti ile hareket etmektedirler (Demirel, 2009).

Dönüşümcü Liderlik Algısı Ölçeği

Bass (1985) 20 soruluk dönüşümcü liderlik algısı ölçeğini ilham verme, entelektüel uyarım, bireysel destek, idealleştirilmiş karizma ve çevreye örnek teşkil etme olmak üzere 5 boyutta incelemiştir.

İlham verme: Dönüşümcü liderlerin duruşları ve söylemleri, çevreleri açısından önemli bir ilham verici unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle de söz konusu liderlikte, bir davranış, bir söylem ve bir tutum, bir noktadan itibaren liderin çevresi için devam ettirilebilecek, ilham veren bir unsura dönüşmektedir (Eraslan, 2011). Bir başka açıdan bakıldığında, dönüşümcü liderler, kendi görüşleri dahilinde çevrelerini yönlendirmek ve başarıya ulaşmak adına, kendilerinden yola çıkarak, çevrelerine ilham olmaya ve kendileri ile paralel hareket eden bir çalışan kitlesi oluşturmaya çabalamaktadırlar (Atkinson ve Pilgreen, 2011).

Entelektüel Uyarım: Dönüşümcü liderlerin bilgi düzeylerinin yüksekliği ve çevrelerinde gelişen yeniliklere uyumlu olmaları, onların entelektüelliği ile yakından ilintilidir. Bu entelektüel bakış açısı ve kimlik, liderin, çevresini etkilemesi adına önemli bir çıkış noktası olmaktadır (Fırat ve Yeşil, 2020). Dönüşümcü liderlerin entelektüellik açısından ortaya koymuş oldukları kimlik, çevrelerinin gelişimine yardımcı olurken, onların, benzer bir entelektüel bakış açısına sahip olmaları adına güvenilir ve güçlü bir temel yaratmaktadır. Hatta dönüşümcü liderler, çevreleri için uygun olabilecek türden bir entelektüel kimliği de onlara uygun olacak şekilde önerebilmektedirler (Korejan ve Shahbazi, 2016).

Bireysel Destek: Dönüşümcü liderler, diğer liderlerin aksine, birebir olacak şekilde çevrelerindeki bireyleri desteklemekte ve yönlendirmektedirler. Bu tür bir destek şekli, dönüşümcü liderlerin, diğer liderlerden çok daha fazla ve çok daha yoğun bir şekilde çevrelerini

önemsediklerini göstermektedir (Eraslan, 2011). Her ne kadar, liderler açısından, çevreleri ile yakın ilişkiler kurmak son derece zor olsa da dönüşümcü liderler, kendilerini diğer liderlik modellerinden ayıracak şekilde, farklılıklara açık bir bakış açısına sahip olabilmeleri açısından çevrelerine bireysel destek sağlamaktadırlar (Davis ve Thilagaraj, 2022).

İdealleştirilmiş Karizma: Dönüşümcü liderlerin sahip oldukları karizma, çoğunlukla, davranışlarından ve yenilikçi bir şekilde oluşturulan davranışlarından gelmektedir. Bu tür bir karizma niteliği, zaman içerisinde, liderin çevresindekiler için bir ideali ifade etmeye başlamaktadır (Fırat ve Yeşil, 2020). Özellikle, dönüşümcü liderler için pozitif yönlü davranışlar, yakınlık, pozitif yönlü ilişkiler ve sevecenlik gibi tutumlar, ideal bir lider olarak değerlendirilmekle birlikte söz konusu dönüşümcü liderin kimliği ile bütünleşmek adına çevrenin teşvik edilmesine de yardımcı olmaktadır (Korejan ve Shahbazi, 2016).

Çevreye Örnek Teşkil Etme: Dönüşümcü liderlikte, çevrenin süreçlerden, davranışlardan ve faaliyetlerden olumlu yönde etkilenmeleri adına liderlerin önemli ve tetikleyici bir etkilerinin bulunduğu düşünülmektedir. Bu nedenle de örnek olma içgüdüleri ve davranışı, dönüşümcü liderliğin temelini oluşturmaktadır (Lowe vd., 1996). Bu tür bir düşünce ile hareket eden dönüşümcü liderler, çevrelerinin, kendilerini doğru şekilde algılamaları ve değerlendirmeleri adına daha hassas bir şekilde davranmaktadırlar. Dönüşümcü liderin takipçileri, onun gibi olmak isterken, onun yol haritasını takip etmektedirler (Davis ve Thilagaraj, 2022).

BULGULAR

Veri analizine dahil edilen 459 katılımcının demografik özellikleri Tablo 1’de özetlenmektedir.

Tablo 1. Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri

	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	182	39,65
Erkek	277	60,35
Yaş		
18-24 yaş aralığı	153	33,33
25-34 yaş aralığı	193	42,05
35-44 yaş aralığı	101	22,00
45-54 yaş aralığı	12	2,61
Eğitim Düzeyi		
Lise ve Altı	1	0,22
Ön Lisans	3	0,65
Lisans	349	76,03
Yüksek Lisans	102	22,22
Doktora	4	0,87
Medeni Durum		
Sevgilim Var	1	0,22
Bekar	225	49,02
Evli	231	50,33
Dul	2	0,44
Çocuk Sayısı		
Çocuğu yok	289	62,96
Bir çocuk	78	16,99
İki çocuk	77	16,78
Üç Çocuk	13	2,83
Dört Çocuk	2	0,44
İş Tecrübesi		
1 Yılda Az	60	13,07
1-5 Yıl Arası	183	39,87
5-10 Yıl Arası	105	22,88
10 Yıl ve Üzeri	111	24,18

Şu Anki Çalışma Düzeni		
Hibrit Çalışma Modeli	281	61,22
Uzaktan Çalışma Model	178	38,78
Tercih Edilen Çalışma Düzeni		
Hibrit Çalışma Modeli	326	71,02
Uzaktan Çalışma Model	78	16,99
Ofis Ortamında	55	11,98
Günlük Çalışma Süresi		
1-4 Saat Arası	1	0,22
4-6 Saat Arası	23	5,01
6-8 Saat Arası	243	52,94
8-10 Saat Arası	184	40,09
10 Saat ve Üzeri	8	1,74
Gelir		
1.000 TL – 8.500 TL Arası	5	1,09
8.501 TL – 15.000 TL Arası	99	21,57
15.001 TL – 20.000 TL Arası	85	18,52
20.000 TL ve Üzeri	270	58,82

Örneklemedeki çalışanların %39,65'i kadın, %60,35'i erkektir. %33'33'ü 18-24 yaş aralığında, %42,05'i 25-34 yaş aralığında, %22'si 35-44 yaş aralığında ve %2,61'i ise 45-54 yaş aralığında yer almaktadır. %0,22'si lise ve altı düzeyinde, %0,65'i ön lisans düzeyinde, %76,03'ü lisans düzeyinde, %22,22'si yüksek lisans düzeyinde, %0,87'si ise doktora düzeyinde eğitime sahiptir. %0,22'sinin sevgilisi bulunmakta, %49,02'si bekar, %50,33'ü evli ve %0,44'ü ise duldur. %62,94'sinin çocuğu bulunmamakta iken %16,99'unun bir çocuğu, %16,78'inin iki çocuğu, %2,83'ünün üç çocuğu ve %0,44'ünün ise dört çocuğu bulunmaktadır.

Çalışanların %13,07'sinin bir yıldan az, %39,87'sinin 1-5 yıl arası, %22,88'inin 5-10 yıl arası ve %24,18'sinin ise 11 yıl ve üzeri çalışma tecrübesi bulunmaktadır. %61,22'si hibrit modele (hem yüz-yüze hem de çevrim-içi) göre ve %38,78'i ise tamamen uzaktan çalışma modeline göre çalışmaktadır. %71,02'si çalışma düzeni olarak hibrit çalışma modelini tercih ederken, %16,99'u uzaktan çalışma modelini ve %11,98'i ise ofis ortamında çalışmayı tercih etmektedir.

Anket çalışmasına katılanların %0,22'si 1-4 saat arası, %5,01'i 4-6 saat arası, %52,94'u 6-8 saat arası, %40,09'u ise 8-10 saat arası ve %1,74'ü ise 10 saat veya daha fazla süre mesai yapmaktadır. Anket çalışmasına katılanların %1,09'unun gelir düzeyi 1,000-8,500 TL arasında, %21,57'sinin gelir düzeyi 8,501-15,000 TL arasında, %18,52'sinin gelir düzeyi 15,001-20,000 TL arasındadır ve %58,82'sinin gelir düzeyi ise 20,000 TL'den daha fazladır.

Faktör Analizi Bulguları

Araştırmada öncelikle veri setinin faktör analizine uygun olduğuna karar vermek için KMO değerine ve Barlett Sphericity testi yapılmıştır. Daha sonra Temel Bileşenler Yöntemi ile açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Veri setindeki faktörler arasında korelasyon olduğu için döndürme işlemi Direkt Oblimin-Kaiser Normalizasyon yöntemine göre yapılmıştır.

Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik ölçeği için toplam açıklanan varyansı %71,971; örgütsel bağlılık ölçeği için toplam açıklanan varyansı %70,176 ve uzaktan çalışma tutumu ölçeği için toplam açıklanan varyansı ise %76,385'tir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının yüksek olduğu ve faktör analizine uygun olduğu görülmektedir.

Daha sonra ölçeklerin alt boyutları ve ölçek ifadelerinin faktör yükleri verilmiştir. Uzaktan çalışma ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin soru numaraları ve faktör yükleri Tablo 3'te belirtilmiştir.

Tablo 2. Ölçeklerin KMO Değerleri ve Barlett Testi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach Alfa Değeri	KMO Değeri	Barlett Sphericity Testi
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	0,899	0,910	$\chi^2=3052,344$ sd=105 p değeri= 0,000
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0,900	0,921	$\chi^2=4463,958$ sd=120 p değeri= 0,000
Uzaktan Çalışma Tutumu Ölçeği	0,866	0,858	$\chi^2=3098,709$ sd=78 p değeri= 0,000

Tablo 3. Uzaktan Çalışma Tutumu Ölçeğinin Alt Boyutları

Ölçek Alt Boyutları	Ölçek İfadeleri	Faktör Yüğü
Olumlu Tutum	1-) Uzaktan çalışma, iş tatminimi olumlu etkiledi.	,849
	2-) Uzaktan çalışma, mesleki gelişimimi olumlu etkiledi.	,874
	4-) Uzaktan çalışma, iş performansımı olumlu etkiledi.	,849
Beceri Geliştirme	5-) Uzaktan çalışma, iletişim becerilerimi arttırdı.	,695
	6-) Uzaktan çalışma, zamanı iyi yönetme becerilerimi arttırdı.	,909
	7-) Uzaktan çalışma, stresi iyi yönetme becerilerimi arttırdı.	,841
	8-) Uzaktan çalışma, teknolojik/dijital becerilerimi arttırdı.	,908
Olumsuz Tutuma Direnç	9-) Uzaktan çalışma, iş stresimi arttırdı.	,884
	10-) Uzaktan çalışma, psikolojimi olumsuz etkiledi.	,847
Kurumsal Destek	11-) Uzaktan çalışma, iş ve sosyal hayatım arasındaki çatışmayı arttırdı.	,854
	13-) Çalıştığım kurum, uzaktan çalışma uygulamalarına kendini adapte eder.	,847
	14-) Çalıştığım kurum, uzaktan çalışma için gerekli teknik altyapıyı sağlar.	,888
	15-) Çalıştığım kurum, uzaktan çalışma için gerekli eğitimleri verir.	,859

Açımlayıcı faktör analizine göre ölçeğin olumlu tutum, beceri geliştirme, olumsuz tutuma direnç ve kurumsal destek olmak üzere 4 boyutta toplandığı görülmektedir. Faktör yüklerinin 0,695 ile 0,909 arasında dağılım gösterdiği göstermektedir. Model uyumu açısından standartlaştırılmış hata korelasyonları yüksek olan 3, 12 ve 16 numaralı ölçek ifadeleri analiz dışı bırakılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin soru numaraları ve faktör yükleri Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutları

Ölçek Alt Boyutları	Ölçek İfadeleri	Faktör Yüğü
Duygusal Bağlılık	1-) Çalışmakta olduğum kurumda zaman geçirmek beni çok mutlu eder.	,818
	2-) Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerimmiş gibi görüyorum.	,844
	3-) Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.	,804
	4-) Kendimi çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum.	,799
	5-) Kendimi çalıştığım kurumda ailenin bir parçası olarak görüyorum.	,822
	6-) Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.	,813
Zorunlu Bağlılık	8-) İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur.	,793
	10-) Fazla alternatifim olmadığı için, çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	,805
	11-) Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılamam.	,825
	12-) Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur.	,863
Devamlı Bağlılık	13-) Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum.	,891
	14-) Benim için avantajlı da olsa, çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	,844
	15-) Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	,849
	16-) Çalıştığım kurum, sadakat gösterilecek bir kurumdur.	,863
	17-) Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için, çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.	,871
	18-) Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	,816

Açımlayıcı faktör analizine göre ölçeğin duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve devamlı bağlılık olmak üzere üç boyutta toplandığı görülmektedir. Model uyumu açısından standartlaştırılmış hata korelasyonları yüksek olan 9 numaralı ölçek ifadesi analiz dışı bırakılmıştır.

Faktör yüklerinin 0,793 ile 0,891 arasında dağılım gösterdiği göstermektedir. Dönüşümcü liderlik algısı ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin soru numaraları ve faktör yükleri ise Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Dönüşümcü Liderlik Algısı Ölçeğinin Alt Boyutları

Ölçek Alt Boyutları	Ölçek İfadeleri	Faktör Yükü
İlham Verme	1-) Yöneticim işle ilgili önemli tahminlerinin yerinde (makul) olup olmadığını sorgulamak için yeniden değerlendirir.	,792
	3-) Yöneticim problemleri çözerken farklı bakış açılarını önemser.	,656
	16-) Yöneticim problemlere birçok değişik açıdan bakmamı sağlar.	,854
	18-) Yöneticim görevlerin nasıl yerine getirileceğiyle ilgili yeni yollar tavsiye eder.	,843
Entelektüel Uyarım	2-) Yöneticim en fazla önem verdiği değer ve inançlardan bahseder.	,716
	4-) Yöneticim gelecekle ilgili olumlu (iyimser) konuşur.	,806
	6-) Yöneticim ulaşılması gereken hedeflerden coşkuyla bahseder.	,883
	20-) Yöneticim hedeflere ulaşılacağına olan güvenini belirtir.	,709
Çevreye Örnek Teşkil Etme	9-) Yöneticim çalışanlarının menfaatini kendi çıkarlarının önünde tutar.	,779
	11-) Yöneticim saygı duymamı sağlayacak şekilde davranır.	,891
İdealleşmiş Karizma	7-) Yöneticim bankanın amacına kuvvetle inanmanın ne kadar önemli olduğunu vurgular.	,773
	19-) Yöneticim ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.	,868
Bireysel Destek	10-) Yöneticim beni sadece çalışanı olarak değil ayrı bir birey olarak ele alır.	,785
	15-) Yöneticim beni diğer çalışanlarından farklı ihtiyaç, yetenek ve düşleri olan biri olarak dikkate alır.	,868
	17-) Yöneticim güçlü yönlerimi geliştirmemde yardımcı olur.	,777

Açımlayıcı faktör analizine göre dönüşümsel liderlik algısı ölçeğinin ilham verme, entelektüel uyarım, çevreye örnek teşkil etme, idealleşmiş karizma ve bireysel destek olmak üzere beş boyutta toplandığı görülmektedir. Model uyumu açısından standartlaştırılmış hata korelasyonları yüksek olan 5, 8, 12, 13 ve 14 numaralı ölçek ifadeleri analiz dışı bırakılmıştır. Faktör yüklerinin 0,656 ile 0,891 arasında dağılım gösterdiği göstermektedir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmanın ölçüm modelini geliştirebilmek ve ölçeklerin geçerlilik analizi için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analizler AMOS 23 paket programında gerçekleştirilmiştir. Araştırma modelinin uyum değerleri örneklem büyüklüğüne göre değişmektedir.

Araştırma modelinin örneklem büyüklüğüne ve gözlemlenebilir değişken sayısına göre geçerli uyum değerleri Tablo 6'da verilmiştir.

Araştırmada $N=459 > 250$ ve gözlemlenebilir değişken sayısı $m=44 > 30$ modelin uyum değerleri istenen sınırlarda kaldığı görülmektedir. Araştırma modelinin SRMR değeri 0,0467'dir. Modelin iç tutarlılığını göstermek için AVE, CR ve MSV değerlerine bakılmıştır.

Ölçeklerin alt boyutlarının AVE ve CR değerlerine bakıldığında $CR > AVE$ olduğu görülmektedir. AVE değeri 0,50'den küçük ve CR değeri 0,60'tan büyük olursa yapı geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir (Karaman, 2023). Dolayısıyla ölçeğin yapı geçerliliği açısından uygun olduğu söylenebilir (Tablo 7).

Tablo 6. Geçerli Uyum İyiliği Değerleri

Örneklem Büyüklüğü	N<250			N>250			Araştırma Modelinin Değerleri m=44
	m 12	12<m<30	m>=30	m<12	12<m<30	m>=30	
Gözlemlenebilir Değişken Sayısı	m 12	12<m<30	m>=30	m<12	12<m<30	m>=30	m=44
CMIN	Anlamsız p değeri	Uyum iyiliği olsa dahi anlamsız p değeri	Anlamlı p değeri	Uyum iyiliği olsa dahi anlamlı p değeri	Anlamlı p değeri	Anlamlı p değeri	Anlamlı p değeri
CMIN/df	<2,5			<5			1,277
GFI	>0,95	>0,90	>0,90	>0,90	>0,90	>0,90	0,901
CFI	>0,97	>0,95	>0,92	>0,95	>0,92	>0,90	0,977
NFI-TLI	>0,97	>0,95	>0,92	>0,95	>0,90	>0,80	0,904-0,976
RMSEA	<0,08	<0,08	<0,08	<0,07	<0,07	<0,07	0,025

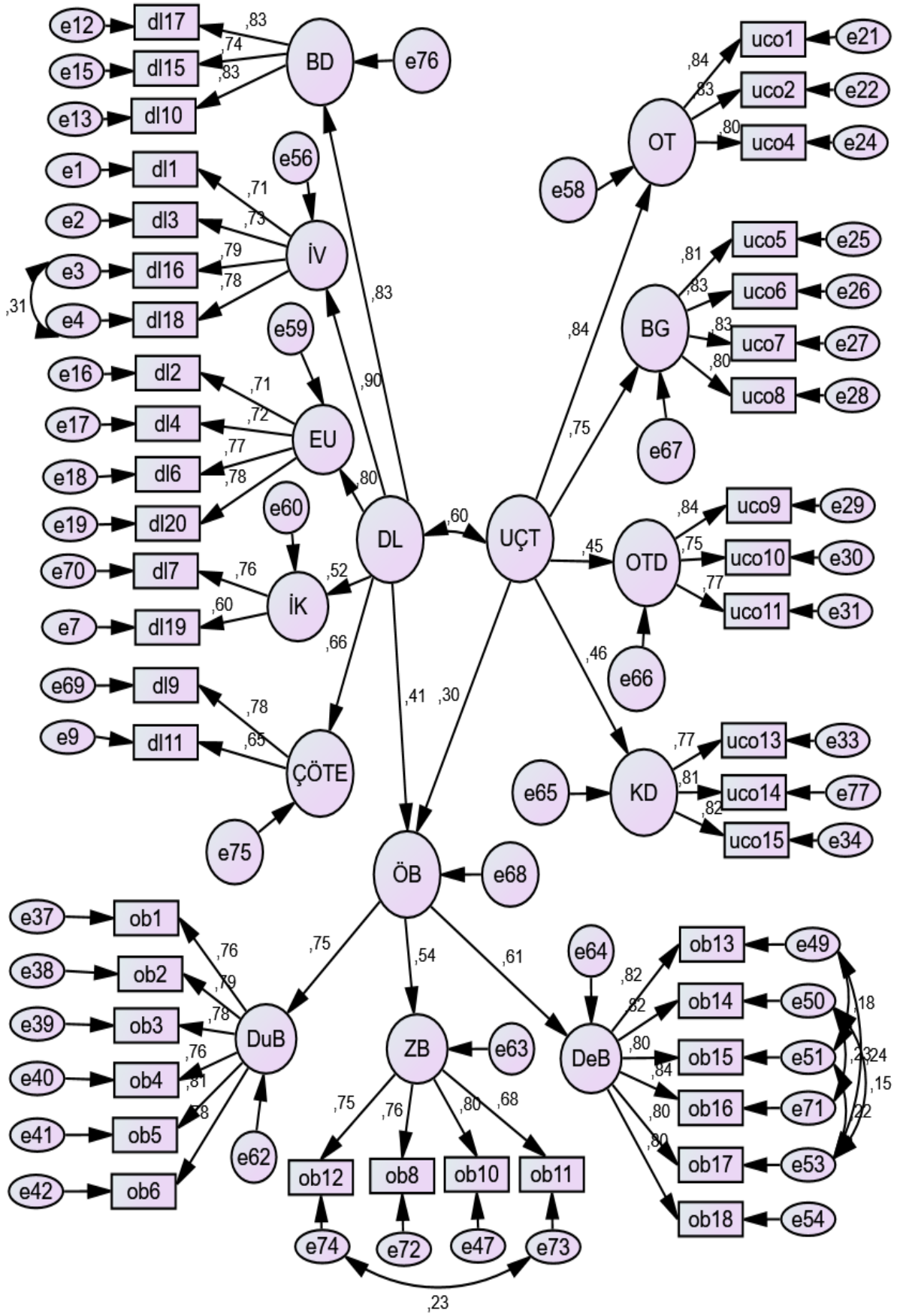
Kaynak: Yaşlıoğlu (2017).

Değişkenlerin faktör yüklerinin 0,30'dan yüksek olduğu görülmektedir. En düşük faktör yükünün 0,60 ve en yüksek faktör yükünün ise 0,84 olduğu görülmektedir. Modelin ölçüm modeli Tablo 8'de verilmiştir.

Ölçüm modelinin tahmin değerleri incelendiğinde ölçeklere ait tüm boyutların istatistiksel olarak anlamlı çıktığı ve standartlaştırılmış regresyon analizi değerlerine bakıldığında (β_1) tüm değerlerin 0,40'ın üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Modelin Yapı Geçerliliği

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	ÇÖTE	İV	EU	İK	DuB	DeB	ZB	OT	BG	OTD	KD	BD
ÇÖTE	0,674	0,510	0,358	0,686	0,714											
İV	0,838	0,565	0,537	0,841	0,598	0,751										
EU	0,834	0,557	0,534	0,837	0,506	0,731	0,746									
İK	0,626	0,457	0,286	0,635	0,535	0,469	0,396	0,676								
DuB	0,903	0,608	0,188	0,904	0,322	0,427	0,406	0,204	0,780							
DeB	0,921	0,661	0,188	0,922	0,184	0,305	0,248	0,185	0,434	0,813						
ZB	0,836	0,560	0,160	0,840	0,042	0,190	0,197	0,089	0,387	0,400	0,749					
OT	0,861	0,674	0,448	0,863	0,260	0,477	0,355	0,216	0,338	0,195	0,193	0,821				
BG	0,890	0,669	0,448	0,891	0,239	0,373	0,308	0,239	0,277	0,238	0,281	0,669	0,818			
OTD	0,829	0,619	0,125	0,835	0,302	0,312	0,188	0,227	0,205	0,234	0,273	0,354	0,306	0,787		
KD	0,840	0,637	0,115	0,842	0,266	0,289	0,293	0,284	0,338	0,198	0,177	0,339	0,316	0,260	0,798	
BD	0,842	0,641	0,537	0,848	0,545	0,733	0,675	0,420	0,395	0,362	0,246	0,452	0,308	0,311	0,323	0,801



Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 8. Ölçüm Modeli

	Ölçüm Modeli		β_1	β_2	S.E.	C.R.	P
ÖB	<---	DL	0,41	0,334	0,069	4,812	<0,001
ÖB	<---	UÇT	0,301	0,489	0,148	3,309	<0,001
ZB	<---	ÖB	0,538	0,766	0,108	7,066	<0,001
DeB	<---	ÖB	0,607	0,946	0,122	7,775	<0,001
OT	<---	UÇT	0,837	2,345	0,326	7,188	<0,001
BG	<---	UÇT	0,754	1,97	0,276	7,126	<0,001
OTD	<---	UÇT	0,454	1,07	0,187	5,715	<0,001
KD	<---	UÇT	0,459	1			
DuB	<---	ÖB	0,75	1			
İV	<---	DL	0,897	1			
EU	<---	DL	0,8	0,882	0,081	10,933	<0,001
İK	<---	DL	0,525	0,486	0,065	7,524	<0,001
ÇÖTE	<---	DL	0,658	0,8	0,085	9,424	<0,001
BD	<---	DL	0,832	1,171	0,096	12,148	<0,001
dl1	<---	İV	0,711	1			
dl3	<---	İV	0,725	1,031	0,074	14,03	<0,001
dl16	<---	İV	0,794	1,131	0,076	14,879	<0,001
dl18	<---	İV	0,779	1,117	0,077	14,598	<0,001
dl2	<---	EU	0,715	1			
dl4	<---	EU	0,718	1,019	0,073	13,941	<0,001
dl6	<---	EU	0,767	1,1	0,074	14,787	<0,001
dl20	<---	EU	0,782	1,144	0,076	15,028	<0,001
dl19	<---	İK	0,597	0,918	0,142	6,469	<0,001
ob1	<---	DuB	0,761	1			
ob2	<---	DuB	0,791	1,018	0,059	17,365	<0,001
ob3	<---	DuB	0,782	1,001	0,058	17,131	<0,001
ob4	<---	DuB	0,756	0,91	0,055	16,494	<0,001
ob5	<---	DuB	0,806	1,057	0,06	17,732	<0,001
ob6	<---	DuB	0,784	1,04	0,061	17,194	<0,001
ob18	<---	DeB	0,802	1			
ob17	<---	DeB	0,799	1,004	0,056	18,075	<0,001
ob15	<---	DeB	0,797	1,004	0,055	18,155	<0,001
ob14	<---	DeB	0,822	1,033	0,055	18,929	<0,001
ob13	<---	DeB	0,818	1,018	0,054	18,817	<0,001
ob10	<---	ZB	0,797	0,965	0,063	15,299	<0,001
uco1	<---	OT	0,839	1,023	0,055	18,605	<0,001
uco2	<---	OT	0,829	1,019	0,055	18,415	<0,001
uco4	<---	OT	0,796	1			
uco5	<---	BG	0,812	1,038	0,055	18,844	<0,001
uco6	<---	BG	0,833	1,109	0,057	19,451	<0,001
uco7	<---	BG	0,826	1,085	0,056	19,237	<0,001
uco8	<---	BG	0,8	1			
uco9	<---	OTD	0,839	1,183	0,076	15,651	<0,001
uco10	<---	OTD	0,752	1,044	0,07	14,975	<0,001
uco11	<---	OTD	0,767	1			
uco13	<---	KD	0,766	1			
uco14	<---	KD	0,807	1,132	0,071	16	<0,001

dl7	<---	İK	0,756	1			
ob16	<---	DeB	0,842	1,065	0,054	19,652	<0,001
ob8	<---	ZB	0,761	1			
ob12	<---	ZB	0,749	0,991	0,069	14,348	<0,001
dl11	<---	ÇÖTE	0,651	0,849	0,094	9,072	<0,001
dl9	<---	ÇÖTE	0,775	1			
dl17	<---	BD	0,83	0,963	0,051	18,896	<0,001
dl15	<---	BD	0,743	0,858	0,051	16,749	<0,001
dl10	<---	BD	0,826	1			
uco15	<---	KD	0,82	1,106	0,069	16,108	<0,001
ob11	<---	ZB	0,676	0,945	0,073	12,9	<0,001

Hipotez Testi Bulguları

Modelde tüm yol katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir. Elde edilen yol katsayılarının hem standartlaştırılmış (β_1) hem de standartlaştırılmamış (β_2) regresyon katsayıları Tablo 9'da gösterilmektedir.

Tablo 9. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal Eşitlik Modeli			β_1	β_2	S.E.	C.R.	P	
OrgutselBağlılık	<---	DonusumcuLiderlik	,410	,334	,069	4,812	<0,001	H ₁ : Kabul
OrgutselBağlılık	<---	UzaktanCalismaTutumu	,301	,489	0,148	3,309	<0,001	H ₂ : Kabul

Yapısal eşitlik modelinde temelde iki hipotez incelenmiştir. Bu hipotezler “H₁: Katılım bankası çalışanlarının uzaktan çalışma tutumları örgütsel bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir” ve “H₂: Uzaktan çalışma tutumu örgütsel bağlılık düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir” şeklindedir. Oluşturulan yapısal eşitlik modelinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki yol katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta_1 = 0,410, p < 0,001$). Bu da H₁ hipotezinin doğrulandığını göstermektedir. Uzaktan çalışma tutumu ve örgütsel bağlılık arasındaki yol katsayısının da istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta_1 = 0,301, p < 0,001$). Bu da H₂ hipotezinin doğrulandığını göstermektedir.

SONUÇ

Araştırmaya katılan katılım bankalarındaki çalışanların demografik özellikleri dikkate alındığında; katılanların cinsiyetleri ve medeni durumları bakımından dengeli dağıldığı, evli olanların genellikle çocuksuz olduğu ve bakmakla yükümlü oldukları kimse olmayanların daha fazla sayıda olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun yüksek tahsilli ve gelir düzeylerinin 20.000 TL'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların tümü ya hibrit ya da uzaktan çalışma düzeninde çalışıyor olsalar da çalışma düzeni tercihleri sorulduğunda yaklaşık %12'sinin ofis ortamında çalışmayı daha fazla tercih ettikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılanların yaklaşık %40'ının 1-5 yıl arası iş tecrübesine sahip oldukları ve yarısından fazlasının günde ortalama 6-8 saat arası çalıştığı görülmektedir. Literatürde dönüşümcü liderlik ve uzaktan çalışma tutumunun örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olup olmadığı konusunda karşıt görüşler olsa da bu çalışmada H₁ hipotezine göre dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

H₂ hipotezine göre ise uzaktan çalışma tutumu ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılım bankalarında

dönüşümcü liderlik yönetim anlayışının çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini arttıracakı söylenebilir.

Diğer yandan katılım bankalarında uzaktan çalışma modelinin benimsenmesi çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu çalışma katılım bankalarının uzaktan çalışma modeline entegrasyonlarının gelecekte kendileri için sektörel bir rekabet fırsatı yaratabilmesi açısından önemini ortaya koymaktadır. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde katılım bankalarında çalışanlarda tutum geliştirebilmeleri için hem bireysel hem de kurumsal destek sağlamaları gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Literatürde dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Uzaktan çalışma tutumunun ise örgütsel bağlılıklarını olumsuz etkilemediği belirtilmektedir. Bu çalışmada da bu sonuçları destekler bulgulara ulaşılmıştır. Dolayısıyla katılım bankaları uzaktan çalışma modelini kalıcı hale getirebilmek için geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşarak dönüşümcü yönetim yaklaşımlarını belirlemelidir. Katılım bankası çalışanlarının uzaktan çalışma modelinde örgütsel bağlılık geliştirmelerinde algıların tutumdan daha güçlü etki yarattığı görülmektedir. İleriki çalışmalarda dönüşümcü liderlerin uzaktan çalışma tutumlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde düzenleyici bir etkisinin olup olmadığı araştırılabilir. Ayrıca çalışanların demografik özellikleri de modele dahil edilerek uzaktan çalışma ortamında örgütsel bağlılık üzerindeki etkideki rolleri araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Atkinson, T. N. ve Pilgreen, T. (2011). Adopting the transformational Leadership perspective in a complex research environment. *Research Management Review*, 18(1), 1-23.
- Australian Productivity Commission (2021). *Workingfrom Home*. Melbourne: Australian Productivity Commission.
- Aydoğdu, S. ve Aşıkil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and Turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43-53.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L. ve Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Başol, O. ve Çömlekçi, M. F. (2021). Uzaktan çalışmanın sosyal ve demografik değişkenlerle ilişkisi üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(3), 755-776.
- Bayram, L. (2006). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.
- Çakan, S. (2021). Uzaktan/evden çalışmanın iş tatminine ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma: Bankacılık sektörü örneği. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 5(9), 227-244.
- Davis, J. K. ve Thilagaraj, A. (2022). Transformational Leadership theory – A critical analysis with reference to banking sector. *Webology*, 19(2), 152-159.
- Dede, N. P. (2019). Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde lidere güvenin aracı rolü üzerine bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1923-1943
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılığın iç hizmet kalitesi üzerine etkisi: Kamu ve özel sektör çalışanları üzerine bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23), 269-282.
- Doğan, H. (2002). İş görenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Akademik Bakış*, 2(2), 71-78.
- Eraslan, L. (2011). Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *Journal of Human Sciences*, 8(1), 1-32.
- Fernet, C., Austin S. ve Vallerand R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress*, 26(3), 213-229.

- Fırat, İ. ve Yeşil, S. (2020). Dönüşümcü liderlik özelliklerinin işletmenin yenilik yeteneği ve performansı üzerindeki etkisi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 40-57.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi. *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-55.
- Güney, S. (2006). Ahlaki liderliğin kavramsallaştırılması ve ahlaki yönetimde liderliğin rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1), 135-148.
- Hadiyat, Y., Indrawati, N. S. ve Athifah, M. R. (2020). *Organizational commitment and intention to quit of HR practitioners: A study from Indonesia*. Proceedings of the 1st International Conference on Sustainable Management and Innovation, ICoSMI 2020, 14-16 September 2020, Bogor, West Java, Indonesia, 1-19.
- Hanif, M. (2011). Differences and similarities in Islamic and conventional banking. *International Journal of Business and Social Sciences*, 2(2), 166-175.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Çizgi Kitabevi.
- Jalagat, R. C. ve Jalagat, A. M. (2019). Rationalizing remote working concept and its implications on employee productivity. *Global Journal of Advanced Research*, 6(3), 95-100.
- Jung, D., Yammarino, F. J. ve Lee, J. K. (2009). Moderating role of subordinates' attitudes on transformational leadership and effectiveness: A Multi-Cultural And Multi-Level Perspective. *The Leadership Quarterly*, 20, 586-603.
- Kara, E. ve Bozkurt, Ş. (2021). Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesi. *Ekev Akademi Dergisi*, 25(87), 143-160.
- Karaman, M. (2023). Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi: Kavramsal bir çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(1), 47-63.
- Kaya, M. ve Erdoğan, E. (2023). Uzaktan çalışmanın işyerlerinde uygulanmasına dönük bir öneri. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 42-76.
- Keçeci, M., Küçükkelçi, D. T. ve Allaham, M. V. (2022). The mediating role of affective commitment and job satisfaction between workload and intention to stay: The case of a private university. *Journal of Academic Value Studies*, 8(4), 339-347.
- Kendir, H., Arslan, E. ve Bozkurt, H. Ö. (2018). Devam bağlılığı, presenteeism ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 1029-1046.
- Korejan, M. M. ve Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 452-461.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. ve Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Loyless, L. H. (2023). Competence in virtual communication: Remote transformational leadership. *Public Administration Review*, 83(3), 702-709
- Manko, B. A. ve Robinski, J. (2021). Success factors in managing remote work: a global perspective. *Scientific Quarterly Organization and Management*, 1(53), 41-56.
- Mary, V. S. (2020). Impact of remote work on work commitment. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 7(8), 2281-2286.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Morçin, S. E. ve Bilgin, N. (2014). Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi: Adana ilindeki A grubu seyahat acenteleri örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 113-128.
- Popovici, V. ve Popovici, A. L. (2020). Remote work revolution: Current opportunities and challenges for organizations. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 20(1), 468-472.
- Pretti, T. J., Etmanski, B. ve Durston, A. (2020). Remote work-integrated learning experiences: Student perceptions. *International Journal of Work-Integrated Learning*, Special Issue, 2020, 21(4), 401-414
- Radović-Marković, M., Stevanović, M. ve Milojević, M. (2021). Remote working in terms of Covid 19. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(1), 1-5.

- Sabaruddinsah, S. ve Asiah, N. (2022). Pengaruhkepemimpinan transformasional pada masa pandemi covid 19 terhadapkinerjakaryawanmelalui culture control dan komitmen organisasi. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(1), 411-425
- Saini, M. ve Roulet, T. (2022). *Understanding the relationship between remote-working employees' well-being and job effectiveness during the Covid-19 Pandemic*. Cambridge: Cambridge Judge Business School.
- Seçer, H. Ş. ve Seçer, B. (2007). Örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışları: Belirleyicileri ve önlenmesi. *TİSK Akademi*, (2), 147-175.
- Serinikli, N. (2021). Covid 19 salgın sürecinde örgütsel değişim: Uzaktan/evden çalışma modeli. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 277-288.
- Takan, M. (2001). *Bankacılık teori uygulama ve yönetim*. Adana: Nobel Kitapevi.
- Tenderis, A. ve Kazdal, Ö. S. (2023). Hibrit çalışma modelinin örgütsel bağlılık ve çalışan performansı etkisi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 1-11
- Türkiye Bankalar Birliği. (2024). *Türkiye 'de Bankacılık Sistemi Banka, Çalışan ve Şube Bilgileri Mart 2024 Raporu*. Türkiye Bankalar Birliği
- Tunç, H. (2000). Soru ve cevaplarla ÖFK'lar. *Bereket Dergisi*, 3(10), 13-15.
- Van Wart, M. ve Suino, P. (2017). Understanding theories of Leadership and Leadership styles: An introduction. İçinde, Van Wart, M. (der), *Leadership in Public Organizations*, ss. 1-26. Routledge.
- Varsak, S. (2017). Participation banking in Turkey and its effects on the Turkish Financial system. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, (3-Special Issue), 104-109.
- Yaşhoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, (46), 74-85
- Yavuz, E. (2009). İş görenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Zeynel, E. (2022). Dönüştürücü liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi ve duygusal bağlılığın düzenleyici rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 545-572.

