

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**DÖNÜŞÜMÇÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIĞA
ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**İhsan Oğuz BAKKALBAŞI¹ & İhsan YİĞİT²**Öz**

Günümüz rekabet ortamında her türlü kaynağı ile rekabetçi performans elde etmek isteyen tüm işletmeler ellerindeki insan kaynağına önem vermek zorundadır. Son yıllarda insan kaynağına önem vermenin yolu, olumlu davranış değişikliği sağlayabilecek çalışmalar ile gerçekleşmektedir. Bunların arasında dönüşümcü liderlik önemli bir yer tutmaktadır. Kendi başına performans üzerine etkisi de olan dönüşümcü liderlik, örgütsel adanmışlığa olumlu anlamda etki ederek de performansa dolaylı katkı sağlayabilir. Bu nedenlerle dönüşümcü liderlik – örgütsel adanmışlık ilişkisi incelemeye değer bir ilişki gibi gözükmektedir. Söz konusu ilişkiyi inceleyen yeterli sayıda çalışma olmadığı gibi mevcut veya benzer çalışmalarda düzenleyici rol etkisi de yeterince incelenmemiştir. Bu doğrultuda bu çalışmanın temel amacı bağımsız değişken dönüşümcü liderliğin, bağımlı değişken örgütsel adanmışlık üzerindeki etkisini incelemek olmuştur. Ayrıca psikolojik güçlendirmenin bu ilişkide düzenleyici değişken rolü oynayıp oynamadığı da sorgulanmıştır. Buna uygun olarak, bankalara yönelik çağrı merkezi hizmeti veren çağrı merkezlerinde çalışan 545 katılımcının, araştırmada kullanılan ölçeklerdeki sorulara verdikleri cevaplardan hareketle, dönüşümcü liderliğin örgütsel adanmışlık üzerine olumlu etkisi olduğu ve psikolojik güçlendirmenin bu ilişkide düzenleyici rol oynadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara AMOS istatistik programı ile gerçekleştirilmiş olan hipotez testleri ile ulaşılmıştır. Söz konusu sonuçlara ulaşmadan önce SPSS 23.0 istatistik programı ile güvenilirlik analizleri ve yine AMOS istatistik programı ile doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Sonuç itibarıyla çalışanlarının örgütsel adanmışlıklarını arttırmak isteyen işletmeler, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzını kazanmasını ve uygulamasını sağlamalı ayrıca çalışanların psikolojik güçlendirmesi konusunda da gerekli çalışmaları yapmalıdır. Bu sonuçlarla bu çalışmanın öncelikle işletmelere çalışanlarının örgütsel adanmışlıklarını nasıl geliştirecekleri konusunda yol göstermesi ile ve alan yazına da dönüşümcü liderliğin sonuçları ve örgütsel adanmışlığın öncülleri konusunda yeni bulgular getirmesiyle ayrıca psikolojik güçlendirmenin de düzenleyici rolleri konusunda yeni bir perspektif sunması ile katkıda bulunması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü liderlik, örgütsel adanmışlık, psikolojik güçlendirme.

JEL Kodları: M12, M14, I21

Başvuru: 04.06.2025 **Kabul:** 24.10.2025

¹ Dr. Öğr. Üy., Marmara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, iobakkalbasi@marmara.edu.tr, İstanbul, Türkiye, ORCID No: 0000-0002-4011-9052

² Doç. Dr., Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü, ihsanyigit@marmara.edu.tr, İstanbul, Türkiye, ORCID No: 0000-0002-9053-9717

THE REGULATORY ROLE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT ON THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL ENGAGEMENT³

Abstract

Today's competitive business world pushes the companies to take the advantage of their all resources, human resource as well, in order to gain the competitive performance. Along the last couple of decades, it witnessed that the way to take the advantage of human resource can be realized by the endeavors that focus to employees' behaviors. Transformational leadership as one of such endeavors may have an important positive impact. It's expected that transformational leadership contributes to the performance by both its own direct impact and by influencing the organizational engagement. Based on these potential impacts, the relation between transformational leadership and organizational engagement seems like "analyzing-worthy". It's emphasized that there a shortage of researches oriented to transformational leadership and organizational engagement relation. Moreover, the shortage of the researches oriented to figure out the moderation impact on that relation is bigger. In that frame, it's aimed to lighten the relation between transformational leadership and organizational engagement, to see whether there is positive impact of transformational leadership on organizational engagement, and also to see the moderator impact of psychological empowerment on that relation, if there is. In order to reach the objectives of the study, a survey was applicated to 545 employees of call center companies which provides communication services to commercial banks for their clients. The gathered data showed that the transformational leadership has positive impact on organizational engagement and the psychological empowerment moderates that relationship. These results were reached by the hypothesis tests that carried out with AMOS statistics software program. Before the hypothesis tests, reliability was checked with SPSS 23.0 statistic program and the confirmatory factor analysis was carried out by AMOS. In accordance with the results of the research it's argued here that the transformational leading style should be practiced by the managers in organizations where the employees' organizational engagement is wanted to be stronger. It's additionally argued here that the psychologic empowerment would moderate this relationship. It's expected that this research would lead the practitioners for strengthening the organizational engagement of the employees. It's also will contribute the literature by enlightening the new perspectives concerning the relationship among transformational leadership, organizational engagement, and psychologic empowerment.

Keywords: Psychological empowerment, organizational commitment, transformational leadership

JEL Codes: M12, M14, I21

"Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır."

³ The Extended English Summary is located the end of the Article

1. GİRİŞ

Son 40 yılda yönetim alanının gerek akademide gerekse uygulamada bütün gayretlerinin ortak temel hedefi işletmelere rekabet avantajı kazandırmak olmuştur (Spender ve Grant, 1996: 5). Söz konusu dönemde tüm yönetsel faaliyetler, bu nihai amaç doğrultusunda doğrudan veya dolaylı katkıları ölçüsünde veya en azından böyle bir potansiyel görüldüğü için dikkate alınmaktadır. 21.yy da ortaya çıkan stratejik liderlik kavramı da aynı amaçla konuşulmaya başlanmış ve üst düzey yönetim tarafından geliştirilen vizyonun “kurumsallaştırılması” gayreti ile anlamını bulmuştur (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009). Bu kurumsallaşma liderlik tarzının değişimine bu şekilde etki etmiş ve vizyondan çalışma biçimlerine kadar örgütün tüm yapısında önemli değişikliklere sirayet etmiştir (Kılıç, 2021).

Rekabetçi iş dünyası ortamında çalışanların, Drucker’ın tanımı ile, bilgi işçileri haline dönüşmesi (Drucker, 2000: 157-164) ve bu şekilde özellikle günümüzde otoriter liderlik tarzlarının etkisini kaybetmiş olması, çalışanlara daha yakın davranan ve yol gösterici tarz izleyen liderlerin etkileri hakkında merak uyandırmaktadır ki bu konuda çalışmalar son yıllarda artmıştır (Alper Ay ve Keleş, 2017: 194). Dönüşümcü, kültürel, stratejik, etik, etkileşimci, hizmetkar, serbest bırakıcı, karizmatik, demokratik, vizyoner, kültürel liderlik tiplerinin (Songur ve İnce, 2020: 910) yakın zamanda alan yazında daha fazla yer aldığını kabul etmek mümkündür.

Stratejik liderliğin hangi liderlik tarzına yakın olması gerektiği üzerine çalışmalar devam ederken, özellikle rekabetin arttığı ortamlarda dönüşümcü liderliğin (DnL) daha etkili olacağına dair beklenti vardır (Alper Ay ve Keleş, 2017: 195). Söz konusu ortam liderliğin ve liderlik etmenin biçimini değiştiren bir özelliğe sahiptir ve bu özelliği DnL’nin kendine güçlü bir yer edinmesine imkân vermiştir (Eraslan, 2004: 2).

Bu nedenlerle DnL üzerine son 40 yılda çok sayıda çalışma yayınlanmıştır (Yıldız, 2024). Ayrıca uygulamada da birçok yöneticinin DnL tarzına uygun davranışlarda bulunduğu görülmektedir (Serinkan ve İpekçi, 2005; Bilen ve Babahanoğlu 2019; Dereyurt Borak ve Gelişen, 2021; Kılıç 2021). Bu tercihin altında, dönüşümcü liderliğin işgören performansı, işten ayrılmalar, örgütsel adalet (Kinter ve Seymen, 2020), bireysel yenilikçilik (İbrahim ve Gül, 2023) gibi önemli faktörler üzerindeki katkısı yatmaktadır.

İşletme performansı açısından önemli bir başka faktör de örgütsel adanmışlıktır (ÖrA). Daha önce bu alanda yapılan çalışmalara bakılarak ÖrA’nın da performansa önemli katkıları olduğunu görmek mümkündür (Yavan, 2016; Borah ve Baruah, 2014; Yılmaz ve Ulukapı Yılmaz, 2017). Gerek DnL gerekse ÖrA’nın örgütler için önemine dayanarak, bu iki değişken arasındaki ilişkiler dikkate alınması gereken araştırma konuları olarak kabul edilebilir.

Her ne kadar DnL-ÖrA ilişkisi de şimdiye kadar bu alanda yapılan çalışmaların sayıca azlığı nedeniyle önemli bir adım gibi gözükse de bu muhtemel ilişkiye etki etme

ihtimali olan bir başka değişkenin de incelenmesi alan yazına daha büyük katkı getirebilir. Bu amaçla, bu çalışmada PsGnin, muhtemel DnL-ÖrA ilişkisindeki düzenleyici rolü de incelenmiştir. Psikolojik güçlendirmenin (PsG) bu ilişkide rol oynayabileceği yönündeki beklentiler, PsGnin özellikle birey-örgüt ilişkisinde ve bireylerin örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve çalışan performansı gibi konulardaki davranış değişikliklerinde önemli rol oynadığını gösteren çalışmalara dayanmaktadır (Can ve Kaya Özbağ, 2019: 106-108). Söz konusu çalışmada vurgulandığı gibi PsG'nin hem çalışanların davranışlarına hem de performanslarına etkisini ortaya koyan çok sayıda araştırma yapılmıştır.

Bu çerçevede bu çalışmada öncelikle, performans üzerine etkileri ve diğer değişkenlerle olan ilişkileri de dikkate alınacak şekilde dönüşümcü liderlik, örgütsel adanmışlık ve psikolojik güçlendirme incelenecek, ardından hipotezlerin oluşumu, araştırma yöntemi ve bulguların değerlendirilmesi ortaya konulacak ve nihayet tartışma ve sonuç kısımları ile çalışma sona erdirilecektir.

1.1. Dönüşümcü Liderlik

DnL doğrudan ya da dolaylı yoldan işletme performansına olabilecek potansiyel katkıları nedeniyle önem arz etmektedir. DnL'nin bu anlamdaki katkıları, kısa vadeli “performans-ödül/başarısızlık-ceza” gibi mübadele temelli bir ilişki biçiminde değil; grup üyelerine grubun menfaatlerinin ortak ve kişisellikten uzak olduğunun anlatılması biçiminde ortaya çıkmaktadır (Bass, 1990: 21).

DnL ile ilgili en büyük beklenti liderin yüksek performans odaklı olarak hem bir vizyon sahibi olması hem bu vizyonu kendini izleyenlerin de vizyonu haline getirmesi hem de bu vizyon çerçevesinde gerekli örgütsel değişimi başarmasıdır (Koçel, 2003: 605). Dolayısıyla DnL, vizyonun gerçeğe dönüştürülmesidir ve bu çaba bugünkü gayretlerle gelecekteki hedefler arasında bağlantı kurulması, izleyenler tarafından esin kaynağı işlevi görmesi ve nihayetinde üzerinde uzlaşa sağlanmış hedeflere ulaşılması unsurlarını barındırır (Rosenfeld ve Wilson, 1999: 203). Elbette bu tip bir ‘ortak başarı’ hiyerarşik anlamda farklı düzeylerle de olsa tüm örgüt üyeleri arasında güçlü bir iletişim gerektirir (Barabel ve Meier, 2010: 403). Böylece DnL destekleyici olma (Doğan, vd. 2022: 211) işlevini yerini getirmiş olur.

Bu başarının altında yatan liderlik tarzının en önemli unsurları, ki bunlar araştırma süreçlerinde ölçülmesi gereken alt başlıklar olarak gözükmektedir: Karizma, esin kaynaklığı, entelektüellik teşviki ve bireyselleştirilmiş ilgi (charisma, inspiration, intellectual stimulation, ve individualized consideration) olarak kabul edilebilir. Bu unsurların özellikleri ise şu şekilde açıklanabilir: Karizma DnL'nin bir vizyon sahibi olup olmadığı ve üstlendiği görevin bir anlamı olup olmadığı, onur kazandırıp kazandırmadığı ile ilgili olup ayrıca ve saygı ve güven kazanıp kazanmadığı ile ilgilidir. Esin kaynağı olmak yüksek beklentileri ortaya koyabilmeye, gayretleri (ortak) odak noktalarına (anlaşılabilir) sembollerle yönleltmeye ve önemli amaçları basit yollarla açıklayabilmeye bağlıdır. Entelektüelliğe teşvik ise, entelektüelliğin, rasyonelliğin ve dikkatli problem çözebilmenin öneminin vurgulanması ile olur. Nihayet bireyselleştirilmiş ilgi, (çalışanlara) bireysel olarak dikkate vermek, her biri

ile ayrı ayrı bireysel olarak ilgilenmek, onlara önderlik etmek ve (yönlendirici) tavsiyelerde bulunmak ile olur (Bass, 1990: 21, 22).

1.1.1. Dönüşümcü liderliğin performans üzerine etkisi

DnL'nin çeşitli değişkenlerle ilişkisi çok defa ortaya konmuştur. Bunların arasında performans önemli bir yer tutmaktadır: Örneğin sağlık çalışanları üzerine yapılan çeşitli araştırmalar bu konuda yön gösterici olmuştur. Bu çalışmalardan birinde DnL'nin çalışanların hem işten ayrılma niyeti üzerinde negatif, hem de iş performansı algıları üzerinde pozitif etkisi olduğu bulunmuştur (Alper Ay ve Keleş, 2017: 200-201). Bir karşılaştırma yapmak açısından, aynı çalışmada örneğin etkileşimli liderliğin anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Aynı sektörde yapılan bir başka çalışmada da (Arslan ve Şahin, 2024: 276) DnL'nin çalışanların görev performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Alt boyutlar üzerinden yapılan çalışmalarda değişik sonuçlar alınabilmektedir. Örneğin Fırat ve Yeşil'in (2020) çalışmasında DnL'nin alt boyutlarından ideal etki ve bireyselleştirilmiş ilginin performans üzerinde olumlu etkisi tespit edilirken, entelektüellik teşviki ve ilham kaynağı olmanın olumlu etkileri bulunamamıştır.

Ayrıca DnL-işletme performansı ilişkisinde diğer değişkenlerin etkileri incelenmiştir. Örneğin yakın tarihli bir çalışmada DnL'nin stratejik İKY uygulamaların işletme performansı üzerindeki olumlu etkisinde kısmi aracılık rolü oynadığı görülmüştür (Yavuz ve Karaköse, 2024: 242-243). Bir başka çalışmada ise (Küçükaltan ve Mert, 2020: 5085) DnL'nin işletme performansı üzerindeki etkisinde, değişim mühendisliğinin kısmi aracılık rolü oynadığı görülmüştür. Nihayet DnL'nin çalışanların iş performansı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin ve örgütsel bağlılığın aracı rolü olduğu oldukça geniş katılımlı bir çalışma ile de teyit edilmiştir (Çalışkan, 2018: 126).

1.1.2. Dönüşümcü liderlik ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiler

DnL ile ilişkisi en çok incelenen değişkenlerden biri yenilikçiliktir. İbrahim ve Gül (2023) DnL'nin yenilikçilik üzerine olumlu etkisi olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca söz konusu çalışmada örgütsel öğrenme ikliminin bu ilişkideki aracı rolü de test edilmiş ama bir etki bulunamamıştır. Çalışkan ve Arıkan (2017) DnL'nin (bireysel) yenilikçi davranış üzerine etkisini ve Uysal ve Shibu da (2020: 46-47) DnL'nin KOBİ'lerde örgütsel yenilikçilik ve yaratıcılığı olumlu yönde etkilediğini bulmuştur. Fırat ve Yeşil (2020) DnL'nin işletmelerin yenilik yeteneği üzerindeki etkisini de araştırılmış ve alt başlıklardan “entelektüellik teşviki” ve “bireyselleştirilmiş ilginin” işletmenin yenilik yeteneği üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğunu tespit etmiştir. Çağlıyan vd., (2021) DnL'nin örgütsel inovasyon üzerinde olumlu etkisi olduğunu ve örgütsel öğrenmenin bu ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığını belirtmiştir. Örcü ve Zeybek (2022) DnL'nin yenilikçi davranış üzerindeki olumlu etkisini ve bağlılığın kısmi aracılık rolünü ortaya koymuştur. Mohammed ve Paşaoğlu Baş (2020) DnL'nin örgütsel yenilik tutumunu arttırdığını göstermiştir. Kalay ve Öztürk çalışmalarında (2016) DnL'nin sadece bireyselleştirilmiş ilgi alt boyutunun yönetimin yenilik performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu bulmuştur.

Ayrıca Sağnak vd. (2015) DnL'nin yenilikçilik iklimi üzerine etkisi olduğunu psikolojik güçlendirmenin de bu ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığı gösterilmiştir. Örcü ve Zeybek de çalışmalarında (2023) DnL'nin yenilikçi davranışları arttırdığını bulmuştur. Yine bir başka çalışmada (Gün, 2022) DnL'nin hem genel olarak hem de “idealleştirilmiş etki” ve “entelektüellik teşviki” alt boyutlarının yenilikçi iş davranışlarına etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Yaşar ve Cindiloğlu-Demirer'in (2025) çalışmasında ise DnL'nin yenilikçi iş davranışı üzerine olumlu etkisi olduğu ve yenilikçi örgüt kültürünün bu ilişkide tam aracı değişken rolü oynadığı görülmüştür.

Şen ve Yaşlıoğlu (2010) ise DnL'nin yeniliği destekleyici örgüt iklimi (algısını) arttırdığını; Bozkurt ve Korkmaz (2021) de DnL'nin yenilikçi örgüt iklimini pozitif yönde etkilediğini bulmuşlardır.

DnL'nin örgütsel bağlılık üzerine olumlu etkisi olduğu da tespit edilmiştir (Yıldız Bağdoğan ve Sarpbalkan, 2017; Kara ve Bozkurt, 2021). Ayrıca Akbolat vd. (2013) ile Bitmiş vd. (2018) DnL'nin duygusal bağlılık üzerindeki olumlu etkisini, işgören sessizliğinin kısmi aracılık etkisi ile birlikte, ortaya koymuşlardır.

Tüm bunlara karşın Şengöz (2019) çalışmasında etkileşimci liderliğin bağlılık üzerine “yönetici-ast etkileşim algısı” aracılığıyla olumlu etkisini tespit etmiştir; ancak aynı çalışmada dönüştürücü liderliğin bağlılık üzerine etkisi bulunamamıştır. Benzer şekilde Akyurt vd. (2015) araçsal ve etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık (ve iş tatmini üzerinde olumlu etkisi bulunurken dönüştürücü liderliğin etkisi bulunmamıştır. Aynı şekilde Dayanç Kıyat ve Geyik (2019) çalışmasında da (DnL ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif korelasyona rağmen) DnL'nin hiçbir alt boyutunun duygusal bağlılık üzerine olumlu etkisi bulunamamıştır; söz konusu çalışmada alt boyutlar arası ilişkiler ise farklılaşmaktadır: İdealleştirilmiş etkinin, ilham verici motivasyonun ve entelektüellik teşvikinin normatif ve devam bağlılığı üzerine; bireyselleştirilmiş ilginin ise devam bağlılığı üzerine olumlu etkileri bulunmuştur (2019: 233).

DnL ile ilgili çalışmalarda DnL'nin işgören ve işletme performansı ile ilişkisi ya da yenilik yapma kapasitesi veya örgütsel bağlılık ile ilişkisi daha fazla yer tutmuş olsa da başka değişkenler de dikkate alınmıştır. Bunlardan da DnL hakkında daha detaylı bilgi sahibi olmaya yardımcı olacak çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Örneğin DnL ile duygusal zekâ ilişkisi konusunda 2003 yılında yapılan bir çalışma genel olarak duygusal zekanın (DZ), DnL'nin bireyselleştirilmiş ilgi, esin kaynağı olma, karizma ve entelektüellik teşviki alt boyutlarını olumlu şekilde etkilediğini göstermiştir (Çakar ve Arbak, 2003: 91-92). Aynı ilişkiyi üniversite öğrencileri üzerinde sorgulayan bir başka çalışmada DZ'nin kişisel, kişiler arası ve genel ruh hali alt boyutlarının DnL'nin karizma ve bireyselleştirilmiş ilgi alt boyutlarını; kişiler arası ve genel ruh durumu alt boyutlarının DnL'nin esin kaynağı olma alt boyutunu, kişisel, kişiler arası, uyumluluk ve genel ruh durumu alt boyutlarının DnL'nin entelektüellik teşviki alt boyutunu olumlu yönde etkilediği ortaya çıkartılmıştır; bununla birlikte DZ'nin stres alt boyutunun DnL'nin bireyselleştirilmiş ilgi ve esin kaynağı olma alt boyutları üzerinde

negatif yönlü bir etkisi olduğu görülmüştür (Erkuş ve Günlü, 2008: 203-205). Bu konudaki daha güncel çalışmalardan birinde duygusal zekanın başkalarının duygularını değerlendirme ve duyguların kullanımı alt boyutlarının DnL'nin entelektüellik teşviki alt boyutu üzerinde ve yine duyguların kullanımı alt boyutunun idealleştirilmiş etki ve ilham kaynağı olma alt boyutları üzerinde pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür (Ölçer ve Kaya, 2021).

DnL ile ilişkisi araştırılan bir başka değişken örgütsel vatandaşlıktır. Denizcilik sektöründeki yöneticiler üzerinde uygulanan bir araştırmada genel olarak DnL'nin ve incelemeye alınan alt boyutların (entelektüellik teşviki, bireyselleştirilmiş ilgi ve karizma) her birinin de örgütsel vatandaşlığı olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Öter ve Ayan, 2021: 99-100).

Çatışma yönetimi stratejileri açısından bakıldığında dönüşümcü ve etkileşimci lider davranışlarının farklı stratejilerle ilişkili olduğu görülür (Ağraş ve Öz, 2022: 38): Buna göre etkileşimci liderlik tarzı ile hükmetme odaklı çatışma stratejisinde orta kuvvette pozitif yönlü ve kaçınma odaklı stratejide ise yine pozitif yönlü fakat zayıf kuvvette ilişkiler bulunmuştur. Buna karşılık DnL davranışı ile tümleştirme, uzlaşma ve ödün verme stratejileri arasında pozitif yönlü ve güçlü, kaçınma stratejisi arasında pozitif yönlü orta güçte, hükmetme stratejisi arasında negatif yönlü orta düzeyde ilişki bulunmuştur.

Bütün bunlara ilave olarak belirtilmelidir ki dönüşümcü ve etkileşimci liderlik karşılaştırması, çok defa araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Bazı örnekleri önceki paragraflarda farklı vesilelerle sunulmuş olan bu kıyaslama çalışmalarından iki örnek daha sunarak DnL ve ilişkili olduğu kavramlar kısmını kapatmak mümkündür. Bu örneklerden birinde DnL ve etkileşimci liderliğin iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkileri incelenmiştir (Eren ve Çakır Titizoğlu, 2014): Bu çalışmada DnL'nin örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğu etkileşimci liderliğin ise sadece örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir örnek çalışma ise DnL ve etkileşimci liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini kıyaslamış ve DnL'nin örgütsel sinizmin her alt boyutunu azaltıcı etki yaptığını buna karşılık etkileşimci liderliğin sadece duygusal sinizmi azalttığını göstermiştir (Mülayim ve Polatçı, 2014).

1.2. Örgütsel Adanmışlık

Literatürde adanmışlık çok değişik terimlerle (yabancı kaynaklarda “devotion”, “dedication”, “engagement”, literatürümüzdeki kaynaklarda ise “bütünleşme”, “cezbolma”, “tutkunluk”, “gönülden adanma”, “bağlanma”, “angaje olma”, “kendini verme”, “yoğunlaşma”, “kendini kaptırma”, “kapılma”, “gömülme”) ifade edilmiştir (Yılmaz ve Ulukapı Yılmaz, 2017: 132).

Genel olarak adanmışlık en yalın biçimde “, duygusal bağlılık veya dâhil olma” şeklinde ifade edilebilir (Keçecioğlu ve Yılmaz, 2017: 97). Daha detaylı ve adanmışlığın özelliklerini de yansıtan bir tanım ise “yüksek bir fiziksel enerji, şevk,

durmayan bir çalışma gayreti ve örnek olacak üstün bir performansa kişisel yönelimdir” (Borah ve Baruah, 2014: 8).

Bu şekliyle okuyan herkesin zihninde az detaylı ama doğru bir “adanmışlık” hali canlanabilir. Ancak kavram ile ilgili önemli iki sorun vardır: Birincisi adanmışlığın, kişisel özelliklerle ve psikolojik ya da davranışsal süreçlerle kavramsal benzerliği ve bu benzerliğin ölçek maddeleri açısından benzerlik hatta zaman zaman “aynılık” sahibi olmasıdır (Macey ve Schneider, 2008).

İkinci sorun, ilk olarak 2006’da Saks tarafından belirtildiği gibi adanmışlığın en azından iki farklı biçimi (işe adanmışlık ve örgüte adanmışlık) olabileceğidir (Saks 2006; aktaran Aydemir, Endirlik, 2019: 1094). Bunun en güzel örneği de belki adanmışlık terimini günümüzde literatürdeki anlamına en yakın şekliyle ortaya atan Kahn’ın (1990) cümlelerinde gizlidir. Bu çerçevede Kahn adanmışlığı insanların kendilerini işle ilgili rollerine fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak “kaptırmaları”; buna karşılık “adanmamayı” da kendilerini işle ilgili rollerden geri çekmeleri olarak tanımlamıştır (Kahn, 1990: 694).

Benzer şekilde yaptıkları literatür çalışmasına dayanarak Keçecioğlu ve Yılmaz da adanmışlığın üç temeli olduğunu ortaya koymuşlardır: “iş tatmini, örgüte bağlılık ve (görev tanımlarının ötesinde) ekstra rol davranışları” (Keçecioğlu ve Yılmaz, 2017: 99).

Böylece adanmışlığın ne ile ilgili olduğu ayrı bir soru haline gelmiştir. Örneğin literatürde, özellikle de ülkemizde, en sık rastlanan adanmışlık, işe adanmışlıktır (Örn. Aydemir ve Endirlik, 2019; Durgut ve Yumuk Günay, 2020). İşe adanmışlık çalışanların işlerine olan adanmışlığıdır ve amaç odaklı bir içsel motivasyon unsuru olarak iş görür (Yavan, 2016: 279). Örgütsel ve işe adanmışlık dışında ayrıca “mesleki adanmışlıktan” ve “çalışma ve iş arkadaşlarına adanmışlıktan” da bahsedilebilir (Yavan, 2016: 282).

Bu çalışma çerçevesinde dikkate alınmış olan adanmışlık ise örgüte adanmışlıktır. Örgütsel adanmışlığın da diğer adanmışlık tipleri, özellikle de işe adanmışlık gibi performans üzerine önemli etkileri olması beklenmiş (Yavan, 2016: 283; Borah ve Baruah, 2014: 2) ve bu etkiyi ortaya koyan çalışmalar olmuştur (Yılmaz ve Ulukapı Yılmaz, 2017: 138).

Tüm bu kavramsal ve ölçümsel belirsizliklere karşın yine de işletmelere performans kazandırma potansiyeli (Jeung, 2011; Yavan, 2016; Borah ve Baruah, 2014; Yılmaz ve Ulukapı Yılmaz, 2017) nedeniyle incelemeye değer bulunan örgütsel adanmışlık (ÖrA) bu çalışmanın da hipotez değişkenlerinden biri olarak kabul edilmiştir. Ayrıca ÖrA’nın işletmeler üzerinden ülke ekonomilerine katkıları (Frank, vd., 2004) ya da “adanmamışlığın” (Kahn, 1990: 694; Macey ve Schneider, 2008: 5) işten ayrılımlar nedeniyle yine işletmeler üzerinden ülke ekonomilerine yönelik zararları (Frank, vd. 2004) da bu konuda yapılacak çalışmaların topluma fayda vereceği düşüncesini pekiştirir.

ÖrA'nın, performans dışında farklı değişkenlerle ilişkisini inceleyen çalışmalar da yapılmıştır. Ülkemizde yapılan çalışmalar arasında akademisyenlerin etik ve adalet algısı ile ÖrA seviyeleri arasındaki ilişkiyi inceleyen (Demirhan ve Karaman, 2015); öğretmenlerin duygusal emeklerinin ve duygusal zekalarının ÖrA seviyeleri üzerindeki etkisini inceleyen (Merdan, 2021) çalışmalardan söz etmek mümkündür.

Ülkemizden kapsamlı (833 katılımcı) bir çalışmada (Gülen Ertosun, 2023) çeşitli örgüt iklimi tiplerinin hem ÖrA• hem de işe adanmışlık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Söz konusu çalışmada etik iklim özelliklerinden yararlılık ilkesinin hâkim olduğu örgütlerde çalışanların hem ÖrA seviyelerinin (daha yüksek) hem de işe adanmışlığının olumlu yönde etkilendiği, yine hem dağıtımsal hem de prosedürel adalet ikliminin çalışanların hem işe adanmışlıklarını hem de ÖrA seviyelerini olumlu etkilediği görülmüştür (2023: 18). Özellikle katılımcı sayısı düşünüldüğünde söz konusu çalışmaya dayanarak işe adanmışlık ile ÖrA arasında benzer etkilerden söz etmenin beklenebileceği söylenebilir.

Uluslararası literatürden ise, kapsamı itibarıyla önemli sayılabilecek bir başka çalışmadan bahsetmek mümkündür (Richman, vd., 2008: 192-194): Söz konusu çalışmada algılanan esnek çalışma ve iş-özel hayat denge desteğinin ÖrA seviyesini arttırdığı görülmüştür. Hatta esnek çalışma önceden planlanmayıp çalışma sırasında ortaya çıksa bile etkili olduğu anlaşılmıştır. Aynı çalışmada söz konusu iki bağımsız değişkenin işten ayrılma eğilimini azaltarak firmada kalma süre beklentisini uzattığı da ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu bağlamda ÖrA'nın aracı rolü oynadığı, esnek çalışma ve iş-özel yaşam dengesi bağımsız değişkenlerinin firmada uzun süre çalışma eğilimine yönelik etkisinde aracılık işlevi gördüğü tespit edilmiştir.

Sonuçta tüm muğlaklıklarına karşın (Macey ve Schneider, 2008; Jeung, 2011) ÖrA da günümüzde gerek işletme performansına olan katkı potansiyelleri gerekse çalışanların katkıları ve mutlulukları ile muhtemel ilişkisi nedeniyle incelemeye değer bulunmaktadır.

1.3. Psikolojik Güçlendirme

Alan yazında genel kabul gördüğü gibi ilk olarak Conger ve Kanungo tarafından 1988'de ortaya atılan Psikolojik güçlendirme (PsG) kavramı (aktaran Thomas ve Velthouse, 1990: 666) yönetim alanında güçlendirme terimi ile ifade edilen birçok kavramın arasından “bireysel” olanıdır ve esas itibarıyla bireyin başarı amaçlı olarak ihtiyaç duyduğu ne varsa bulabilmesi ve bunları elde etmesi yönündeki kapasitesini temsil eder (Durmaz, 2024: 62).

Bugün kavramın içeriği açısından bu noktaya gelindiği halde, bu ilerleyiş hemen bu şekilde olmamış birtakım tartışmaların neticesinde bu noktaya gelinmiştir. Örneğin Thomas ve Velthouse kendi değerlendirmelerini ortaya koymak üzere Conger ve Kanungo ile mukayese yaparken, Conger ve Kanungo'nun güçlendirmeyi, Bandura'nın öz-yeterlilik (self-efficacy) yaklaşımına benzer bir şekilde, çalışanların performans odaklı kapasiteleri hakkındaki olumlu öz değerlendirmeleri veya bu

konudaki olumlu hisleri olarak tanımladıklarını vurgulamışlardır. Ayrıca, Conger ve Kanungo'nun güçlendirme kavramının örgütsel şartlara, yönetsel stratejilere, güçlendirme sağlayan bilgilere ve bunun sonuçlarına bağlı bir model öne sürdüklerini ifade etmişlerdir (Thomas ve Velthouse, 1990: 666). Görüldüğü gibi bu unsurların tamamı çalışanın dışındaki faktörlerden gelen etkililerdir. Buna karşın, kendi modellerinin dışsal faktörlerin nesnelliği üzerine değil de çalışanların içsel unsurlarının öznelliğine dayandığını ve başta iş ve görev olmak üzere karşı karşıya oldukları durumları öznel olarak nasıl yorumladıklarına dayandığını belirtmişlerdir. Böylece modellerinde görev hakkındaki içsel motivasyonun kişisel (ve kesinlikle nesnel olmayan) değerlendirmelere, varsayımlara ve ön-kabullere dayandığını belirtmişler ve bu nedenle yaklaşımlarına yoruma dayalı yaklaşım adını vermişlerdir (Thomas ve Velthouse, 1990: 668-669). Her ne kadar söz konusu çalışmada spesifik olarak "PsG" terimi geçmese de PsG içerik olarak çalışanın bireysel değerlendirmesine dayandığından, ortaya çıkışı Thomas ve Velthouse çalışmasına (1990) bağlanabilir (Spreitzer, 1995: 1443).

Ortaya çıkışı bir yana, PsGnin anlamlı bir şekilde ifade edilmesi ve özellikle nasıl ölçüleceği ile ilgili araştırma Spreitzer'in (1995) çalışmasına bağlı olduğundan buradan devam etmek gereklidir. Söz konusu çalışmada Spreitzer, öncelikle PsGnin bireye dayalı ortaya çıkışında etkili olan faktörleri ortaya koymuş ve yine öncelikle "öz-saygı (self-esteem) ve "kontrol inancı (locus of kontrol)" kavramlarının altını çizmiştir. Öz-saygı kişinin kendi (iş/görev) kapasitesine olan inancını simgelerken kontrol inancı da kendi hayatını yönlendirebileceğine (kendi hayatını ne kadar yönlendirebileceğine) yönelik inancını simglemektedir ve her ikisi de PsGnin öncüllerindendir.

Bu şekilde Spreitzer'in (1995) PsG'yi kişisel öznel değerlendirmeye bağlaması Thomas ve Velthouse'un (1990) PsG kavramı ile tam olarak uyumaktadır. Literatürdeki PsG çalışmaları da genel de bu temel üzerinden devam etmiştir ve halen PsG Thomas ve Velthouse'un belirlediği alt başlıklar üzerinden ölçülmektedir: Etki, yetkinlik, anlamlılık ve seçim (1990: 672-673).

PsG'nin etkileri ile ilgili çalışmalara bakıldığında PsG'nin performans ile ilişkisini veya yine performans arttırma odaklı olan iş tatmini, örgütsel bağlılık Dinç-Elmalı ve Öcal-Özakar, 2021), örgütsel vatandaşlık gibi değişkenler ilişkisini kuran çok sayıda çalışma olduğu görülür (Can ve Kaya Özbağ, 2019:106-108).

Öncelikle PsG'nin doğrudan iş performansı üzerine etkisi vardır (Kanbur, 2018; Türkmen ve Çetin Aslan, 2023). Yakın tarihli bir çalışmada (İmamoğlu, vd. 2024: 154) PsG'nin iş performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu ayrıca, dijital yeterliliğin, iş performansı üzerine etkisini tam aracı rolü ile etkilediği tespit edilmiştir.

PsG ile yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkiler de özellikle yenilikçi iş davranışlarının günümüzdeki rekabet ortamına potansiyel katkıları nedeniyle, incelemeye değer gözükmemektedir. Bu konuda yapılmış araştırmaları meta-analiz ile inceleyen bir çalışmada (Demirel, 2023) PsG ile yenilikçi iş davranışları arasında güçlü bir ilişki olduğunu, PsG'nin yenilikçi iş davranışlarını olumlu yönde etkilediğini

ve sektör değişiminin de bu ilişkide moderatör rol oynadığı tespit edilmiştir (2023: 61).

PsG'nin örgütsel bağlılık ile ilişkisini inceleyen araştırmalar da alan yazında önemli yer tutmaktadır. PsG ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif yönlü korelasyon çok defa ortaya konulmuştur (Örn. Işık ve Yasım, 2017). Korelasyonun ötesinde PsG'nin örgütsel bağlılığa olumlu yönde etki ettiği de tespit edilmiştir (Özdemir, 2021). Bununla birlikte Özakar ve Elmalı'nın çalışmasında (2021), PsG'nin etki, anlam ve özerklik alt boyutunun normatif ve duygusal bağlılığı olumlu etkilediği, yetkinlik boyutunun ise normatif ve devam bağlılığını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Emniyet Teşkilatı çalışanları üzerine yapılan bir araştırmada da (Tekiner, 2014) PsG'nin anlam ve özerklik alt boyutlarının, duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Kaynak da (2021) çalışmasında PsG'nin duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilediğini ve ücret tatmininin bu ilişkide düzenleyici rol oynadığını ortaya koymuştur.

İş tatmini ile ilgili çalışmalara gelince; Uğuz Arsu'nun yakın tarihli (2021) çalışmasında PsG'nin bütün alt boyutlarının iş tatmininin içsel doyum üzerinde olumlu bir etkisi olduğu; PsG'nin anlam, etki ve özerklik alt boyutlarının ise dışsal doyum üzerine etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Dolaylı etkileri araştıran iş tatmin ile ilgili çalışmalarda da çeşitli sonuçlar elde edilmiştir: Örneğin, örgütsel bağlılığın, PsG'nin iş tatmini üzerine olan olumlu etkisinde kısmi aracılık rolü oynadığı da tespit edilmiştir (Çalışkan ve Hazır, 2012). Yine PsG-iş tatmini ilişkisini inceleyen bir çalışmada da PsG'nin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu örgütsel iletişimin bu ilişkide moderatör rol oynadığı görülmüştür (Çetinkaya, 2025).

PsG-Örgütsel vatandaşlık ilişkisini inceleyen çalışmalar da vardır: Akgündüz vd., (2014: 10) PsG'nin örgütsel vatandaşlığı olumlu yönde etkilediği bulmuşlardır. Örgütsel vatandaşlık ile PsG arasındaki ilişkileri inceleyen bir başka çalışmada (Yücel ve Demirel, 2012), PsG'nin örgütsel vatandaşlığı olumlu yönde ama kısmen etkilediği bulunmuştur; söz konusu çalışmada elde edilen sonuçlara göre, PsG'nin “anlam/uyum, sosyo-politik destek, stratejik bilgi ya da kaynaklara erişim ve birim kültürü” alt başlıklarının örgütsel vatandaşlığın “diğergamlık ve vicdanlılık” alt başlıklarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca “anlam/uyum, stratejik bilgi ya da kaynaklara erişim, ile özerklik/etki” alt başlıklarının da örgütsel vatandaşlığın centilmenlik ve nezaket alt başlıklarını olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Buna karşın özerklik/etkinin diğergamlık ve vicdanlılık üzerinde ve hiçbir PsG alt boyutunun sivil erdem üzerinde etkisi olmadığı görülmüştür (Yücel ve Demirel, 2012: 38).

Örgütsel özdeşleşme ile PsG arasında da çok sayıda çalışma vardır: Bunlar arasından bazı örneklerden bahsedilirse; PsG'nin örgütsel özdeşleşme ile ilişkili olduğu ve bu ilişkinin eğitim durumuna göre farklılaşabildiği tespit edilmiştir (Akın ve Saruhan, 2016: 33, 35). Regresyon analizi ile daha detaylı bir gözle bakıldığında da yine PsG

ile örgütsel özdeşleme arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmuş genel olarak PsG'nin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediği alt boyutlar incelendiğinde de seçim alt boyutu hariç diğer alt boyutların örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Yılmaz, 2023: 46-47). Yine bir başka çalışmada (Taştan, 2012) PsG ile örgütsel özdeşleşme ile ilişkili bir başka unsur gönüllü performans davranışı arasında da bir ilişki bulunmuş ve PsG'nin gönüllü performans davranışını olumlu şekilde etkilediği de görülmüş (2012: 232); ayrıca örgütsel özdeşlemenin de bu ilişkide aracı rol oynadığı tespit edilmiştir (2102: 234).PsG-Örgütsel özdeşleşme ilişkisi ile ilgili bir başka çalışmada da PsG'nin hem örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkisi olduğu hem de bu ilişkiye kişi-örgüt uyumunun kısmı aracılık etkisi olduğu tespit edilmiş ama bu ilişkinin genel anlamda PsG-kişi örgüt uyumu ve örgütsel özdeşleşme arasında olduğu PsG'nin alt boyutlarının bu tip bir aracılık etkileşimine girmediği görülmüştür (Kanbur, 2017).

Öte yandan PsG'nin örgütsel mutluluk ile ilişkisi incelendiğinde, olumlu korelasyon analizi sonuçlarına karşın sadece alt boyutlardan anlam alt boyutunun örgütsel mutluluğu pozitif yönde etkilediği bulunmuştur (Kaplan ve Fırat, 2021: 266-267). Ancak daha yakın tarihli bir çalışmada (Olcay, 2024), PsGnin tüm alt boyutları ile birlikte (anlam, yeterlilik, özerklik ve etki) mutluluğu olumlu yönde etkilediği bulunmuştur.

Nihayet PsG'nin özyeterlilik üzerine olumlu etkileri ile (İşcan ve Çakır, 2016: 11); duygusal tükenmişlik ile negatif yönlü korelasyonu da (Demirel ve Yücel, 2017: 316) elde edilen bulgular arasındadır.

PsG'nin çeşitli değişkenlerle karşılıklı etkileşimi üzerine ve özellikle PsG'nin çeşitli değişkenler üzerine alan yazında çalışma sayısı açısından çok büyük bir yetersizlik gözükmemektedir. Bununla birlikte PsG'nin öncülleri konusunda biraz daha önemli bir sayısal yetersizlikten bahsedilebilir. Ülkemiz alan yazının da mevcut olanlar da genel de liderlik tipleri ile ilişkilendirilmiştir (Örn. Bolat, vd. 2016; Nal, vd. 2020). Bu açıdan PsG'nin öncülleri ile ilişkisini de ortaya çıkaracak bir araştırma modelinin bu açıdan da alan yazına katkısı olabileceği düşünülebilir.

1.4. Hipotezlerin Oluşumu

1. 4. 1. Dönüşümcü liderliğin örgütsel adanmışlık üzerine etkisi

Çalışmanın temel hipotezi temel amacına uygun olarak dönüşümcü liderliğin örgütsel adanmışlık üzerinde olumlu bir etkisi olup olmadığını test etmektir. Nitekim DnL'nin, ÖrA üzerinde etkisi olması alan yazında beklenen bir ilişkidir (Bilen ve Babahanoğlu, 2019: 151) Böyle bir hipotezin düşünülmesinin başka nedenleri de vardır. Bu nedenler DnL amaçları ile ÖrA'nın ortaya çıkışındaki ya da ÖrA'nın “meyveleri” arasındaki benzerliklerden kaynaklanmaktadır. Bunların başında da genel anlamda örgütsel adanmışlığın gerek bilişsel ve gerekse duygusal anlamda çalışanların liderle ilgili tutumlarına bağlı olmasıdır (Keçecioğlu ve Yılmaz, 2017: 96).

Bu temel ilişkinin yanı sıra ayrıca “ekstra efor” ve “güvenden” kavramlarından da bahsetmek mümkündür. Genel yapıyı destekleyen bu iki faktörden birincisi “ekstra efor” DnL’nin çalışanlara kazandırması beklenen unsurlardan biridir (Bass, 1990: 21). Bu etkiyi ortaya koyan ise çok sayıda çalışma vardır (Bozkır, 2025: 349). Aynı şekilde “ekstra efor” kendinden beklenen gayret ve katkının ötesine gitme anlamında ÖrA göstergelerinin arasına da girmiştir (Keçeicioğlu ve Yılmaz, 2017: 99).

Bir başka ortak nokta “güven” konusudur. Güven dönüşümcü liderlik tarzının en önemli katkılarından biridir (Bass, 1990: 21, 22). Öte yandan örgütsel adanmışlığın da yapı taşlarından biridir (Demirhan, Karaman, 2015: 246). Dolayısıyla örgütsel adanmışlık ile dönüşümcü liderlik arasında bir ilişki olması muhtemeldir. Bu ilişki beklentisi hem genel anlamda iki kavramın birbirine yakınlığından hem de alt başlıklar arasında çeşitli kaynaklarda ortaya konulmuş benzerlikten kaynaklanmaktadır. Buna bağlı olarak çalışmamızın ilk hipotezi: “H1: Dönüşümcü liderlik örgütsel adanmışlığı olumlu yönde etkiler” şeklindedir.

1.4.2. Dönüşümcü liderliğin örgütsel adanmışlık üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin düzenleyici rolü

Dönüşümcü liderliğin örgütsel adanmışlık üzerine etkisinin incelenmesi gerçekten önemli bir adım olarak gözükmekle beraber sadece bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler üzerine yapılmış çalışmalar gerek ulusal gerekse uluslararası alan yazında göreceli olarak daha fazla yer kaplamaktadır. Bu nedenle alan yazında benzer kavramlar arasındaki ilişkilere etki edebilecek üçüncü faktörlerin gerek aracı gerekse düzenleyici etkileri incelemeye değer bulunabilir.

Bu bağlamda bu çalışmada psikolojik güçlendirmenin, dönüşümcü liderlik-örgütsel adanmışlık ilişkisinde düzenleyici rolü olup olmadığı da sorgulanmıştır. Elbette başka faktörlerin de düzenleyici değişken rolü sorgulanabilir(di) ancak psikolojik güçlendirmenin, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık gibi kavramlarla olan ilişkisi üzerine yapılmış önemli çalışmalar (Can ve Kaya Özbağ, 2019: 106-107) PsG’nin düzenleyici rolünü sorgulamayı öncelikli hale getirmiştir.

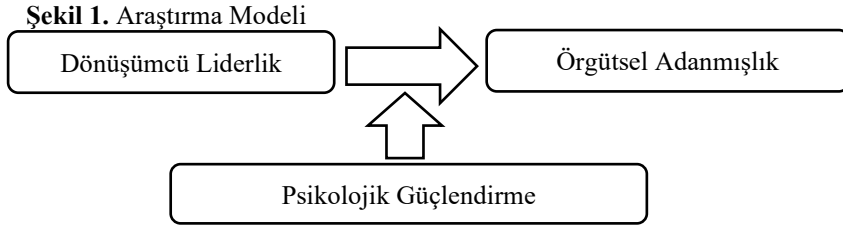
Ayrıca dönüşümcü liderliğin PsG üzerine etkisini test eden ve (Örn. Sağnak vd., 2015), benzer şekilde PsG ile ÖrA ilişkisini inceleyen çalışmalar da vardır (Örn. Bal, 2014).

Bütün bu çalışmalarda önemli sonuçlar elde edilmiş olmasına rağmen, PsG’nin düzenleyici rolünü sorgulayan özellikle de dönüşümcü liderliğin, örgütsel adanmışlık üzerindeki etkisinde PsG’nin düzenleyici rolünü sorgulayan araştırma sayısı azdır. Bu da önemli bir neden olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna bağlı olarak da çalışmamızın ikinci hipotezi: “H2: Dönüşümcü liderliğin örgütsel adanmışlığa etkisinde psikolojik güçlendirme düzenleyici role sahiptir” şeklinde ifade edilebilir.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada dönüşümcü liderliğin örgütsel adanmışlığa etkisinde psikolojik güçlendirmenin düzenleyici rolünün olup olmadığının anlaşılması amaçlanmaktadır. Araştırmanın modeli Şekil 1’ de görülmektedir. Araştırmada “dönüşümcü liderlik” bağımsız, “örgütsel adanmışlık” bağımlı ve “psikolojik güvenlik” düzenleyici değişken olarak belirlenmiştir.



Bu çerçevede çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibi şekillenmiştir:

H1: Dönüşümcü liderlik örgütsel adanmışlığı olumlu yönde etkiler.

H2: Dönüşümcü liderliğin örgütsel adanmışlığa etkisinde psikolojik güçlendirme düzenleyici role sahiptir.

2.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmada ana kütleyi, Türkiye’de bankalara yönelik çağrı merkezi olarak faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye’de TBB verilerine göre Mart 2024’de 10617 kişi bankalara yönelik çalışan çağrı merkezlerinde istihdam edilmektedir. Bu çerçevede araştırmada özel bir grup örneklem olarak tercih edilmemiştir. Kartopu metoduyla ulaşılabilecek herkese ulaşmaya çalışılmıştır. Burada sistemi gereği “Google forms” uygulamasının kolaylığı, anketleri dolduranlar açısından rahatlığı önemli bir faktör olarak anketlerin dağıtılmasında ağırlıklı olarak kullanılmıştır. Ancak bu nedenle tam olarak kaç kişiye anket gönderildiği belli değildir. Bununla birlikte dijital ortamda toplam 545 dönüş olmuştur. Veriler Ocak 2025 döneminde toplanmıştır.

Bu verilere dayanarak; 10 milyon ve daha büyük evrenler üzerinde %95 güvenilirlik seviyesine ulaşan değerlendirmeler için evrenin homojen olduğu durumda 287, evrenin homojen olmadığı durumlarda 384 denekten oluşan örneklem yeterli olduğu kabul edilmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2013: 180). Buna bağlı olarak toplam 545 anket toplandığından araştırmamız için yeterli olduğu biçimde değerlendirilmiştir.

2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve İstatistiki Yöntemler

Bu kısımda araştırmada kullanılan değişkenlere yönelik bilgiler ve analizde kullanılacak istatistiki yöntemlere ait bilgiler verilecektir. Araştırmada bağımlı

değişken örgütsel adanmışlık, bağımsız dönüşümcü liderlik ve düzenleyici değişken psikolojik güvenlik olarak belirlenmiştir. Araştırmada bu üç değişken ve kişisel verilerden oluşan toplamda dört farklı bölüme ayrılmış bir anket kullanılmıştır.

2.3.1. Örgütsel adanmışlık

Araştırmada çalışanların adanmışlıklarına yönelik davranışlarını ölçmek amacıyla (Rich, Lepine ve Crawford, 2010: 634) tarafından geliştirilen ve (Kurtpınar, 2011: 4-5)'in yüksek lisans tezinde Türkçe olarak uyguladığı, geçerlik ve güvenilirlik analizlerini yaptığı 18 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarını sırasıyla fiziksel adanmışlık (1-6. maddeler), bilişsel adanmışlık (7-12. maddeler) ve duygusal adanmışlık (13-18. maddeler) oluşturmaktadır. Örgütsel adanmışlık ölçeği 5'li likert tipinde olup ilgili çalışmada genel güvenilirliği $\alpha=0,949$ olarak bulunmuştur. (Aytekin, 2016: 60)

2.3.2. Dönüşümcü liderlik

"Dönüşümcü Liderlik Davranışı" boyutlarının ölçülmesi için Avolio ve Bass'ın "Dönüşümcü Liderlik Anketi - TLQ Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek, Çoklu Faktör Liderlik Anketi (MLQ5X) içinde yer alan dönüşümcü liderlikle ilgili bölümden uyarlanmıştır. Ölçek, Karip tarafından Türkçeye çevrilmiş ve geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış ve Dal'ın (2023) doktora tezinde kullanılmıştır. İlgili çalışmada genel güvenilirlik 0.82 olarak hesaplanmıştır. Ölçek atfedilen idealleştirilmiş etki (1-4. Maddeler), davranışsal atfedilen etki (5-8. Maddeler), bireysel destek (9-12. Maddeler) ve entelektüel uyarım (13-16. Maddeler) olmak üzere 4 boyut, 16 maddeden oluşmakta ve 5'li likert tipindedir.

2.3.3. Psikolojik güçlendirme

Çalışanların psikolojik güçlendirmesini belirlemeye yönelik olarak kullanılacak ölçeğin seçiminde literatür incelenmiş ve Spreitzer (1995, 1996) ölçeğinin araştırmacılar tarafından en sık kullanılan ölçek olduğu görülmüştür. Bu nedenle araştırmada Türkçeye uyarlaması Arslantaş (2007a; 2007b) tarafından yapılan ve 12 ifadeden 4 faktörden oluşan Spreitzer (1995, 1996) "Psikolojik Güçlendirme Algısı" ölçeği kullanılmıştır. Buna göre ölçeğin anlam (1-3. Maddeler), yeterlilik-yetkinlik-özyeterlilik (4-6. Maddeler), özerklik-Kendi Kaderini Tayin-Seçim-Otonomi (7-9. Maddeler) ve Etki (10-12. Maddeler) boyutlarından oluşmaktadır.

2.3.4. Sosyo-Demografik özellikler

Sosyo-demografik özellikler birinci bölümünde yer almaktadır. Katılımcılara yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, iş hayatındaki toplam çalışma süresi sorulmuştur. Söz konusu veriler açık uçlu sorular ile toplanmıştır. Buna göre; demografik bilgilere cevap veren katılımcıların %83'ü kadın, %17'si erkektir. %29'si 18-25 yaş arası; %52.5'si 25-35 yaş arası; %18.5'i 35-50 yaş arasındır. Katılımcıların %35'i lise, %36'sı önlisans, %27.5'i lisans ve %1.5'u yüksek lisans mezunudur. Katılımcılar, toplam iş hayatındaki çalışma süreleri açısından incelendiğinde, %19.1'nin 0-6 ay, 6 ay-2 yıl %17.2, 2-5 yıl %21.8, 5-10 yıl 20.9 ve gene %20.9 ise 10 yıldan uzun bir süredir çalıştığı ifade etmişlerdir.

2.3.5. Kullanılan istatistik yöntemleri

Katılımcıların verdiği cevaplardan elde edilen veriler tabloların oluşturulması ve birincil incelemelerin yapılması MS Office Excel (2013) Programında incelemeye alınmıştır. Güvenilirlik analizleri için ise SPSS 23.0 istatistik programı kullanılmıştır. Doğrulamalı faktör analizi ve hipotez testleri için AMOS programı kullanılmıştır. Verilerin normal dağılıp dağılmadığı One Sample Kolmogorov-Smirnow ile incelenmiş, normal dağıldıkları görülmüştür. Böylece araştırma için parametrik testlerin uygun olduğu değerlendirilmiştir.

3. BULGULAR

Bu kısımda ölçeklere ait güvenilirlik ve doğrulamalı faktör analizi sonuçları sunulacaktır.

3.1. Güvenilirlik Analizleri

Tablo 1. Ölçeklerin Ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Ölçek ve Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Örgütsel Adanmışlık	Fiziksel Adanmışlık	6	.919
	Bilişsel Adanmışlık	6	.948
	Duygusal Adanmışlık	6	.917
	Örgütsel Adanmışlık	18	.958
Dönüşümcü Liderlik	Atfedilen İdealleştirilmiş Etki	4	.88
	Davranışsal Atfedilen Etki	4	.89
	Bireysel Destek	4	.928
	Entelektüel Uyarım	4	.935
	Dönüşümcü Liderlik	16	.97
Psikolojik Güçlendirme	Anlam	3	.884
	Yeterlilik	3	.878
	Özerklik	3	.781
	Otonomi	3	.909
	Psikolojik Güçlendirme	12	.896

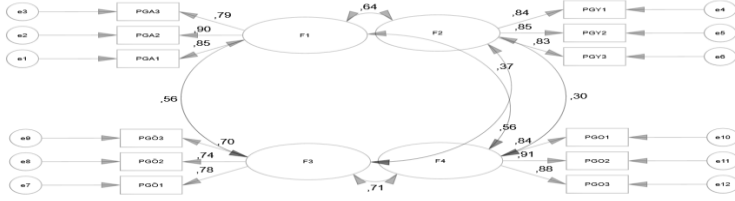
3.2. Doğrulamalı Faktör Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin faktör yapılarının kuramsal bilgilere uygun olup olmadığını ve elde edilen verilere göre geçerlilik ve güvenilirliklerini incelemek amacıyla doğrulamalı faktör analizi uygulanmıştır.

3.2.1. Psikolojik güçlendirme ölçeği doğrulamalı faktör analizi sonuçları

Psikolojik güçlendirme ölçeği için doğrulamalı faktör analizi sonuçları, yol diyagramı ve uyum indeksleri bazında değerlendirilmiştir. Uyum indekslerini sağlayabilmek için 1 defa düzenleme yapılmıştır (Şekil 2).

Şekil 2. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin DFA Modeline Ait Yol Diyagramı



CMIN/DF=4.504, CFI=0.959, NFI=0.949, PGFI=0.698, RMSEA=0.08

Psikolojik güçlendirme ölçeğinin doğrulayıcı faktör analiz sonuçları Tablo 2’de görülebilir.

Tablo 2: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Psikolojik Güçlendirme	Madde	STD B	B	S.E.	P	AV E	CR	Chr A
Anlam	PGA1	0,847	1			.72	.901	.884
	PGA2	0,902	1,001	0,04	***			
	PGA3	0,794	1,045	0,048	***			
Yeterlilik	PGY1	0,836	1		***	.70	.891	.878
	PGY2	0,852	1,11	0,049	***			
	PGY3	0,835	1,059	0,048	***			
Özerklik	PGÖ1	0,78	1			.54	.729	.781
	PGÖ2	0,743	1,087	0,066	***			
	PGÖ3	0,698	1,076	0,07	***			
Otonomi	PGO1	0,845	1		***	.77	.936	.909
	PGO2	0,908	1,128	0,042	***			
	PGO3	0,881	1,13	0,044	***			
CR; Composite Reliability, AVE; Average Variance Extracted; **p<0,01, *p<0,05								

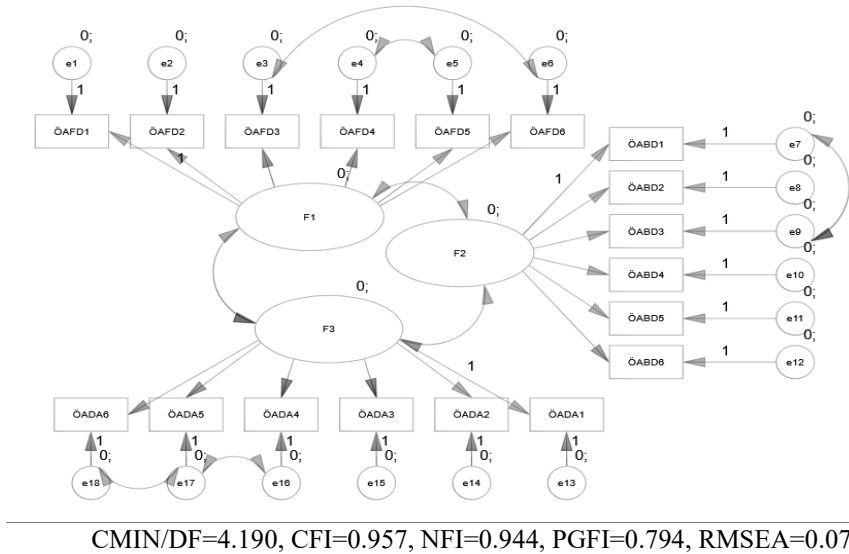
Tablo.2’ye göre, psikolojik güçlendirme ölçeğinin anlam boyutu (0,04-0,048) standardize katsayı değerleri arasında yer almakta olup, bütün maddelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir ($p<0,001$). Güvenirlilik katsayısı (0,884) $\geq 0,80$ olmasından dolayı çok güvenilir olduğu görülmektedir. AVE değeri 0,72 ve CR değeri

0,901 hesaplanmıştır. Aynı şekilde, psikolojik güçlendirme ölçeğinin yeterlilik boyutu (0,048-0,049) standardize katsayı değerleri arasında yer almakta olup, bütün maddelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir ($p<0,001$). Güvenirlik katsayısı (0,878) $\geq 0,80$ olmasından dolayı çok güvenilir olduğu görülmektedir. AVE değeri 0,70 ve CR değeri 0,891 hesaplanmıştır. CR değeri 0,70'i aştığı takdirde, AVE değeri 0,50'nin altında kalsa bile yakınsak geçerliğinin kabul göreceği de ileri sürülmektedir (Buric, Soric ve Penezic, 2016; Fornell ve Larcker, 1981). Diğer boyutlar için değerler Tablo 2'de görülebilir.

3.2.2. Örgütsel adanmışlık doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Örgütsel adanmışlık ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, yol diyagramı ve uyum indeksleri bazında değerlendirilmiştir. Buna göre;

Şekil 3: Örgütsel Adanmışlık Ölçeğine İlişkin DFA Modeline Ait Yol Diyagramı



Örgütsel adanmışlık ölçeğinin fiziksel adanmışlık boyutu (0,04-0,055) standardize katsayı değerleri arasında yer almakta olup, bütün maddelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir ($p<0,001$). Güvenirlik katsayısı 0,919 olmasından dolayı güvenilir olduğu görülmektedir. AVE değeri 0,63 ve CR değeri 0,82 hesaplanmıştır. Aynı şekilde bilişsel adanmışlık boyutu (0,028-0,045) standardize katsayı değerleri arasında yer almakta olup, bütün maddelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir ($p<0,001$). Güvenirlik katsayısı (0,948) $\geq 0,80$ olmasından dolayı çok güvenilir olduğu görülmektedir. AVE değeri 0,512 ve CR değeri 0,734 hesaplanmıştır. Diğer taraftan, duygusal adanmışlık boyutu (0,032-0,064) standardize katsayı değerleri arasında yer almakta olup, bütün maddelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir ($p<0,001$). Güvenirlik katsayısı (0,917) $\geq 0,80$

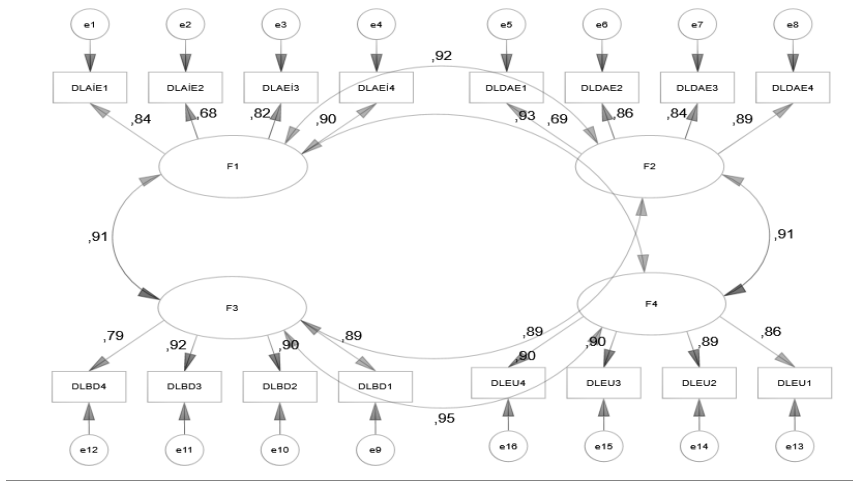
olmasından dolayı çok güvenilir olduğu görülmektedir. AVE değeri 0,64 ve CR değeri 0,83 hesaplanmıştır (Tablo.3).

Tablo 3: Örgütsel Adanmışlık Ölçeği İçin Doğrulatoryıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel Adanmışlık	Madde	STD B	B	S.E.	P	AV E	CR	Chr A
Fiziksel Adanmışlık	ÖAFD1	0,821	1			.63	.82	.919
	ÖAFD2	0,902	1,056	0,041	***			
	ÖAFD3	0,605	0,815	0,055	***			
	ÖAFD4	0,831	0,915	0,04	***			
	ÖAFD5	0,853	0,993	0,042	***			
	ÖAFD6	0,751	0,93	0,047	***			
Bilişsel Adanmışlık	ÖABD1	0,845	1			.74	.92	.948
	ÖABD2	0,829	1,105	0,045	***			
	ÖABD3	0,849	0,879	0,028	***			
	ÖABD4	0,882	1,038	0,038	***			
	ÖABD5	0,892	1,103	0,04	***			
	ÖABD6	0,882	1,146	0,042	***			
Duygusal Adanmışlık	ÖADA1	0,85	1			.64	.83	.917
	ÖADA2	0,913	0,957	0,033	***			
	ÖADA3	0,927	0,952	0,032	***			
	ÖADA4	0,487	0,762	0,064	***			
	ÖADA5	0,761	0,868	0,041	***			
	ÖADA6	0,789	0,847	0,037	***			
CR; Composite Reliability, AVE; Average Variance Extracted; **p<0,01, *p<0,05								

3.2.3. Dönüşümcü liderlik doğrulatoryıcı faktör analizi sonuçları

Dönüşümcü liderlik ölçeği için doğrulatoryıcı faktör analizi sonuçları, yol diyagramı ve uyum indeksleri bazında değerlendirilmiştir. Buna göre;

Şekil 3: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin DFA Modeline Ait Yol Diyagramı

CMIN/DF=3.435, CFI=0.973, NFI=0.962, PGFI=0.795, RMSEA=0.067

Tablo 4: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik	Madde	STD B	B	S.E.	P	AVE	CR	Chr A
Atfedilen İdealleştirilmiş Etki	DLAİE1	0,839	1			.66	.85	.88
	DLAİE2	0,676	0,846	0,048	***			
	DLAEİ3	0,821	0,874	0,037	***			
	DLAEİ4	0,897	0,975	0,036	***			
Davranışsal Atfedilen Etki	DLDAE1	0,69	1			.68	.87	.89
	DLDAE2	0,86	0,988	0,053	***			
	DLDAE3	0,842	1,023	0,056	***			
	DLDAE4	0,895	1,071	0,055	***			
Bireysel Destek	DLBD1	0,889	1			.77	.93	.928
	DLBD2	0,898	1,008	0,032	***			
	DLBD3	0,925	1,076	0,032	***			
	DLBD4	0,795	0,98	0,04	***			
Entelektüel Uyarım	DLEU1	0,863	1			.78	.94	.935
	DLEU2	0,89	1,11	0,038	***			
	DLEU3	0,898	1,178	0,04	***			
	DLEU4	0,89	1,014	0,035	***			
CR; Composite Reliability, AVE; Average Variance Extracted; **p<0,01, *p<0,05								

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin atfedilen idealleştirilmiş etki boyutu (0,036-0,048) standardize katsayı değerleri arasında yer almakta olup, bütün maddelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir ($p<0,001$). Güvenirlilik katsayısı 0,88 olmasından

dolayı güvenilir olabileceği değerlendirilmiştir. AVE değeri 0,66 ve CR değeri 0,88 hesaplanmıştır. Aynı şekilde, davranışsal atfedilen etki boyutu (0,053-0,056) standardize katsayı değerleri arasında yer almakta olup, bütün maddelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir ($p < 0,001$). Güvenirlilik katsayısı (0,89) $\geq 0,80$ olmasından dolayı çok güvenilir olabileceği değerlendirilmiştir. AVE değeri 0,68 ve CR değeri 0,87 hesaplanmıştır. Diğer boyutların istatistiksel değerleri Tablo 4’de görülebilir. Diğer boyutların da güvenilir olduğu söylenebilir.

3.3. Regresyon Analizleri

Dönüşümcü liderliğin örgütsel adanmışlığa etkisinde psikolojik güçlendirmenin düzenleyici rolünün tespitine yönelik olarak hiyerarşik regresyon analizi çalışılmıştır. Hipotezlerimizi test etmek için öncelikle bağımsız değişken ve düzenleyici değişken standardize edilmiş ve ± 1 standart sapma kullanarak etkileşimsem değişken oluşturulmuştur (Baron ve Keny, 1986: 1173; Sürücü vd., 2023: 212) üç adımda gerçekleşen regresyon analizinin; birinci adımında dönüşümcü liderliğin örgütsel adanmışlığa birincil etkisi araştırılmıştır. İkinci adımda, psikolojik güçlendirme analize dahil edilmiş ve üçüncü adımda etkileşimsel değışkende modele dahil edilerek psikolojik güçlendirmenin düzenleyici etkisinin olup olmadığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Modele etkileşimsel değişkenin son olarak dahil edilmesinin nedeni bir önceki adımda, analize dahil edilen bağımsız değişken ve düzenleyici değişkenlere ilave olarak, etkileşimse değişkenin bağımlı değışkendeki varyansın ne kadarını açıkladığını anlamaya çalışmaktır. Modele dahil edilen etkileşimsel değişken, istatistiksel olarak anlamlı ve bağımlı değışkendeki varyansı açıklamada katkıda bulunuyorsa düzenleyici etkisinin olduğu söylenebilir. Elde edilen bulgular Tablo 5’da sunulmuştur.

Tablo.5 Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Adanmışlığa Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Düzenleyici Rolü

	Örgütsel Adanmışlık		
	Model 1	Model 2	Model 3
Dönüşümcü Liderlik	0.317***	0.078***	0.012***
Psikolojik Güçlendirme		0.403**	-0.573***
Dönüşümcü Liderlik*Psikolojik Güçlendirme			0.236***
R²	0.525a	0.751b	0.964c
F	206.718***	350.851***	2380.334***

Predictors: (Constant), Zscore(DLO)_a
Predictors: (Constant), Zscore(DLO), Zscore(PGO)_b
Predictors: (Constant), Zscore(DLO), Zscore(PGO), etkileşimseldeğişken_c

Dönüşümcü liderliğin örgütsel adanmışlığa etkisini anlamaya yönelik hiyerarşik regresyon analizinde (Model 1) etkinin pozitif olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($\beta = 0.012$, $p < 0.001$). Buna göre ilk hipotezimiz kabul edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin örgütsel adanmışlığa pozitif etkisi vardır.

Psikolojik güçlendirmenin örgütsel adanmışlığa etkisini anlamaya yönelik hiyerarşik regresyon analizinde (Model 2) etkinin negatif olduğu ve istatistiki olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($\beta=-0.573$, $p<0.001$).

Düzenleyici etkinin tespitine yönelik yapılan regresyon analizinin üçüncü aşamasında, Baron ve Kenny (1986, s.1174) tarafından önerildiği gibi etkileşimsel değişken (Dönüşümcü Liderlik*Psikolojik Güçlendirme) regresyon modeline dahil (Model 3) edilmiştir. Etkileşimsel değişkenin örgütsel adanmışlığa pozitif etkisi vardır. Hipotezimiz kabul edilmiştir ($B=0.236$, $p<0.001$). Buna göre, dönüşümcü liderliğin örgütsel adanmışlığa etkisinde psikolojik güçlendirmenin pozitif etkisi vardır.

4. TARTIŞMA

Dönüşümcü liderlik (DnL), örgütsel adanmışlık (ÖrA) ve psikolojik güçlendirme (PsG) arasında istatistiksel anlamda bir ilişki arayışının nedeni, alan yazında benzer konular arasında önemli sonuçlara ulaşılmış olmasıdır. DnL'nin örgüt performansı üzerine (Alper Ay ve Keleş, 2017: 200-201; Arslan ve Şahin, 2024: 276), örgütsel bağlılık üzerine (Yıldız Bağdoğan ve Sarpbalkan, 2017; Kara ve Bozkurt, 2021; Akbolat vd., 2013; Bitmiş vd. 2018), ÖrA'nın yine performans (Jeung, 2011; Yavan, 2016; Borah ve Baruah, 2014; Yılmaz ve Ulukapı Yılmaz, 2017) üzerine önemli etkileri ortaya çıkmıştır.

Buna karşın DnL'nin ÖrA üzerine etkisini ölçen çok sayıda çalışma yoktur. Oysa DnL'nin bağlılık üzerine etkisini gösteren çok sayıda çalışma olması bu konuda da bir araştırma yapma gereğini vurgular. Öte yandan benzer şekilde DnL-ÖrA ilişkisine etki edebilecek aracı ya da düzenleyici değişken arayışı da çok sınırlıdır. Bu yetersizlikler bu çalışmanın ortaya çıkmasında cesaret ve umut verici motivasyon kaynağı olmuştur.

Elde edilen sonuçları beklentiler ve benzer çalışmalar ile yakın gözükmesi, araştırma üzerine yapılabilecek tartışmaların odak noktasının bu konuda başka neler yapılabileceğine yönelmesini sağlamıştır.

Buradan hareketle diğer liderlik stillerinin de örgütsel adanmışlık üzerine etkilerinin ve yine psikolojik güçlendirmenin ve yakın ilişkili olduğu motivasyon faktörlerinin muhtemel ilişkilerdeki aracı ya da düzenleyici rollerinin sorgulanması uygun olur gibi gözükmektedir.

SONUÇ

Dönüşümcü liderliğin örgütsel adanmışlık üzerine etkisini ve eğer varsa psikolojik güçlendirmenin bu ilişki üzerindeki etkisini sorgulamayı amaçlayan bu çalışmada elde edilen bulgular değerlendirildiğinde hipotezlerin doğrulandığı görülmüştür.

Dönüşümcü liderliğin örgütsel adanmışlık üzerine katkıları vardır ve psikolojik güçlendirme bu ilişkiyi olumlu yönde etkilemektedir.

İçinde bulunduğumuz dijital dönüşüm çağında, bir yandan yapay zekâ tabanlı sistemler, robotlar, nesnelerin interneti gibi çok ileri seviyeli teknolojik unsurların etkisine alışmaya çalışırken, bir yandan insanın öneminin ve örgütlere yapabilecekleri katkıların devam ediyor olduğunu görmek bu alanda çalışma istek ve gerekliliğini devam ettirmektedir.

Sonuçta araştırma insana değer vermenin, destek olmanın ve yönlendirmenin önemini teyit etmiştir. Bu değerler üzerine kurulu dönüşümcü liderlik, örgütsel adanmışlığı olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanlarının örgütlerine (daha fazla) bağlı olmalarını isteyen yöneticiler dönüşümcü liderlik özelliklerinden feyz almaları halinde bu açıdan daha etkili sonuçlar elde edeceklerdir. Ayrıca yöneticilerin çalışanlarının psikolojik güçlendirmesine eğilmeleri de bu anlamda yöneticilerin gayretlerine katkı verecektir.

Literatürde özel olarak bu değişkenler arasındaki ilişkiye odaklanmış çok fazla çalışma olmamasına karşın, özellikle söz konusu değişkenleri oluşturan kavramların alt başlıkları arasındaki benzerlikler, bu kavramları değişken halinde değerlendirerek aralarındaki ilişkileri incelemeyi makul bir araştırma konusu haline getirmiştir. Örneğin dönüşümcü liderlik ile örgütsel adanmışlık arasında hem genel hatlarıyla olması beklenen bir ilişki vardır (Bilen ve Babahanoğlu, 2019: 151). Ayrıca dönüşümcü liderliğin hem de örgütsel adanmışlığın altında liderin tutumunun önemli bir etken olarak yer alması böyle bir ilişkinin varlığının araştırılmasını “haklı” bir amaç haline getirmektedir (Keçecioglu ve Yılmaz, 2017: 96).

Ama bunlarla sınırlı değildir. Liderin tutumu gibi “ekstra efor” ve “güven” de hem dönüşümcü liderlik hem de örgütsel adanmışlık kavramları açısından önemli etkenler arasındadır. Bunlardan “ekstra efor”u çalışanlara DnL’nin çalışanlara kazandırması beklenirken (Bass, 1990: 21; Bozkır, 2025: 349); örgütsel adanmışlık üzerine etkisi de literatürde yer almıştır (Keçecioglu ve Yılmaz, 2017: 99).

Benzer bir şekilde “güven” de dönüşümcü liderliğin çalışanlara kazandırdığı (Bass, 1990: 21, 22) ve örgütsel adanmışlığı destekleyen unsurlardan biridir (Demirhan, Karaman, 2015: 246).

Psikolojik güçlendirmenin DnL-ÖrA ilişkisindeki rolüne gelince ise, literatürde bulunan çalışma sayısının oldukça azaldığı görülmektedir. Bu bağlamda Can ve Kaya Özbağ’ın (2019) çalışmaları psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık ile olan ilişkilerini sorgulayarak bir referans haline gelmiştir. Bunun gibi Sağnak vd. (2015) Dönüşümcü liderliğin psikolojik güçlendirme üzerine ve Bal da (2014) psikolojik güçlendirmenin örgütsel adanmışlık üzerine etkilerini inceleyerek bu alanda bir referans haline gelmişlerdir. Ama sonuçta bu değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen çalışma sayısı çok yetersizdir ve bu çalışma da bu amaçla tasarlanarak icra edilmiş, sonuçta da beklentilerin haklı olduğu ve dönüşümcü

liderliğin örgütsel adanmışlığı desteklediği psikolojik güçlendirmenin de bu ilişkide rol oynadığı görülmüştür.

Akademik anlamda bir değerlendirme için ise, tartışma kısmında da belirtildiği gibi, liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık ve adanmışlık arasındaki ilişkilere ve bu ilişkileri aracı ya da düzenleyici rollerle etkileyebilecek üçüncü değişkenlerin durumuna odaklanmak gerekli gibi görünmektedir.

THE REGULATORY ROLE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT ON THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL ENGAGEMENT

1. INTRODUCTION

Concurrence. That's the concept that left its mark on the management literature, as well as, business World, along last 40 years. Conformingly to that context, both practitioners and scholars were in charge of finding the best ways for gaining competitive advantage. And it was depended to human resource, like never be before. As the technology advances, "the working-life" needs the knowledge rather manpower. As the working-life needs the knowledge, the workers become the "knowledge workers". Since the attitudes, behaviors, values, and motivations of knowledge workers were critique for their performance as well as their commitment, both managerial activities and academic studies aimed to enlighten the predictors and to test the results of those factors.

Yet, there are still some questions needed to be enlightened. This manuscript aims to enlighten some of the questions needed to be examined. In accordance with this aim, the relationship between transformational leadership and organizational engagement and also potential moderation impact of psychologic empowerment on that relation were analyzed and tested. Therefore, the hypotheses of the research were constituted as below:

H1: Transformational leadership positively influences the organizational engagement

H2: Psychological empowerment moderates the impact of transformational leadership on the organizational engagement.

2. METHODS

The research was quantitatively carried out. The employees from several call-center companies were invited to participated the online survey which stands on google forms. And 545 employees have answered the questions on the platform.

545 respondents are sufficient for the quantitative researches that aims to represent the groups even more than 10 million members with the 95% statistical accuracy (Saruhan ve Özdemirci, 2013: 180).

Before testing the hypotheses, One Sample Kolmogorow-Smirnow test was conducted for checking the normality of the sample and it's assumed the sample had normal distribution, based on the test. The reliabilities of the measures were checked by SPSS 23.0 and constructed validity was checked with AMOS software program with the confirmatory factor analysis (CFA) method.

After have confirmed the accuracy of the sample and the measures, the hypotheses were tested with AMOS statistic software program. Hypothesis tests offered the positive results.

3. RESULTS

The first hypothesis, as “*H1: Transformational leadership positively influences the organizational engagement*” was confirmed based on the research conducted. The organizational engagement is stronger for the employees whose managers have transformational leadership style.

Still based on the research conducted the second hypothesis was also confirmed: *H2: Psychological empowerment moderates the impact of transformational leadership on the organizational engagement.*

These results, first confirm us that, in the organizations where the organizational engagement is aimed, managers should have the transformational leadership style. Secondly, the psychological empowerment of employees would positively moderate that relationship.

4. DISCUSSION

At the dawn of in full occupying of the digital transformation; such AI, robots, IoTs and other signs of the future; the human-being and potential contributions are still crucial for now, for gaining competitive advantage.

Beyond the productivity, their commitment, team-membership, pro-active work behaviors, innovation capacity, (positive) relations with clients and colleagues, are all among the crucial contributions. All these behaviors with their outcomes and their predictors, are “analyzing-worthy”, transformational leadership, organizational engagement and psychological empowerment, as well.

Frequency of the confirmed relations between transformational leadership and organizational commitment (Yıldız Bağdoğan ve Sarpbalkan, 2017; Kara ve Bozkurt, 2021; Akbolat vd., 2013; Bitmiş vd. 2018) as well as frequency of psychological empowerment’s impact on organizational commitment (Işık ve Yasım, 2017; Özdemir, 2021; Özakar ve Elmalı, 2021; Tekiner, 2014; Kaynak, 2021), encouraged us for testing that relation. Although the frequency of similar ones, that relationship was not analyzed up to date. Yet, the results of previous similar papers were promising.

Familiar with the previous similar researches, it’s found here that the transformational leadership positively influences the organizational engagement. And since the organizational engagement has potential positive impact on the performance (Jeung, 2011; Yavan, 2016; Borah ve Baruah, 2014; Yılmaz ve Ulukapı Yılmaz, 2017), it

means that the transformational leadership would contribute to the organizations for performance.

CONCLUSION

These results show the positive impact of transformational leadership to the managers. The ones who aim to have stronger engaged employees, should have the characteristics of the transformational leadership. Moreover, they show also that psychological empowerment of employees would contribute to that relation. These results, hence, confirm the knowledge-worker approaches with their needs and expectancies. So, the managers should still pay attention to behavioral factors and their predictors in the organizations.

On the other hand, these results confirm that behavioral factors don't touch the performance directly. There should be always mediator moderator variables, on or more, which modifies the impacts on the organizational performance.

At the end, it clear that many things to do still exist for enlightening the black box.

KAYNAKÇA

- Ağraş, S. ve Öz, S. (2022). Liderlik Tarzı İle Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumu Örneği. *BANÜSAD*, 5(2), 21-44.
- Akbolat, M. Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(11), 35-50.
- Akgündüz, Y., Kale, A. ve Pazarbaşı, G. (2014). Futbol Turizmine Hizmet Eden Otel Çalışanlarının Psikolojik Güçlendirme Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(28), 1-15.
- Akın, A. ve Saruhan, S. (2016). Küçük Ölçekli İşletmelerde Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin Tespiti Üzerine Bir Araştırma. *AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 25-42.
- Akyurt, N., Alparslan, A., M. ve Oktar, Ö., F. (2015). Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzları-İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık Modeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(13), 50-61.
- Alper Ay, F. ve Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı Üzerinde Etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(4), 193-203.
- Arslan, T. ve Şahin, D. (2024). Dönüşümcü Liderliğin Görev Performansına Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 27(2), 269-282.
- Arslantaş, C., C. (2007a). Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 40(4), 81-101.
- Arslantaş, C., C. (2007b). Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 227-239.
- Aydemir, C. ve Endirlik H. (2019). İşe Adanmışlığın Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(3), 1093-1107.
- Aytekin, M. (2016). Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Bal, S. (2014). Örgüt İklimi İle Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirme Algısının Ara Değişken Olarak İncelenmesi Ve Psikososyal Kaynakların Rolü: Kamu Kesim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 91-106.

- Barabel, M. ve Meier, O. (2010). *Manageor – Les Meilleures Pratiques du Management*, Paris: DUNOD
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bilen, A. ve Babahanoğlu, N. (2019). Çalışanların Liderlik Algıları Üzerine Bir Araştırma: Malatya İli Tekstil Sektörü Örneği. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(23), 150-175.
- Bitmiş, M., G., Ergeneli, A. ve Oktay, F. (2018). Dönüşümcü Liderliğin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İşgören Sessizliğinin Rolü: Afet ve Acil Durum Yönetimi İşgörenleri Üzerine Bir Çalışma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (37), 48-62.
- Bolat, T., Bolat, O., İ. ve Yüksel, M. (2016). Hizmetkâr Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi: Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(36-1), 75-104.
- Borah, N. ve Baruah, P. (2014). Reconceptualising Employee Engagement. 15th International Conference on Advances and Challenges in Global Business Management, Economics, Tourism, and Information Technology held on November 21 and 22, 2014
- Bozkır, H., S. (2025). Dönüşümcü Liderlik Ekseninde İşe Adanmışlık ve İşgören Performansının Kavramsal Olarak İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 16(45), 343-358.
- Bozkurt, M., B. ve Korkmaz, O. (2021). Liderlik Tarzlarının Yenilikçilik İklimi Ve Yenilikçilik İkliminin Yenilikçi İş Yapma Davranışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 11(1), 123-146.
- Bozkurt, Ö., ve Ercan, A. (2019). Çalışanların İşe Adanmışlıklarında Karar Verme Tarzı Belirleyici Olabilir Mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(70), 882-902.
- Burić, I., Sorić, I., & Penezić, Z. (2016). Emotion Regulation In Academic Domain: Development And Validation Of The Academic Emotion Regulation Questionnaire (AERQ). *Personality and Individual Differences*, 96, 138–147.

- Can, M. ve Kaya Özbağ, G. (2019). Psikolojik Güçlendirmenin Çalışan Davranışlarına Etkileri; ULAKBİM Veri Tabanında Yayınlanan Makaleler Üzerine Bir İnceleme. *Journal of Business in the Digital Age*, 2(2), 103-111.
- Çakar, U. ve Arbak, A. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 18(2), 83-98.
- Çalışkan, A. ve Hazır, K. (2012). Psikolojik Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 48-76.
- Çalışkan, A. (2018). Dönüşümcü Liderliğin İş Performansına Etkisi: Lider Üye Etkileşimi Ve Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(8). 104-140.
- Çalışkan, A. ve Arıkan, U. (2017). Sağlık Sektörü Çalışanlarında Dönüşümcü Liderliğin Yenilikçi Davranışa Etkisi Örgütsel Vatandaşlık Davranışları'nın Bu Etkideki Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma, Mersin İli Örneği. *Uluslararası İktisadi ve idari Bilimler Dergisi*, 3(2), 17-38.
- Çetinkaya, B., D. (2025). Psikolojik Güçlendirmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişimin Düzenleyici Rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 12(1), 1-11.
- Dayanç Kıyat, G., B. ve Geyik, E. (2019). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1). 223-236.
- Demirel, Y. ve Yücel, M. (2017). Sosyal Destek ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Tükenmişlik Üzerine Etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), (Özel Sayı), 310-321.
- Demirel, E. (2023). Psikolojik Güçlendirme Ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi. *Toplum, Ekonomi Ve Yönetim Dergisi*, 4, 49-66.
- Demirhan, M., F. ve Karaman, A. (2015). Akademisyenlerin Adalet ve Etik Algılarının Örgütsel Adanmışlıklarına Etkisi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(4), 245-266.
- Dereyurt Borak, B. ve Gelişen, G. (2021). İnşaat Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerdeki Yöneticileri Benimsedikleri Dönüşümcü Liderlik Davranışları. *Journal of Innovations in Civil Engineering and Technology*, 3(2), 133-154.
- Dinç-Elmalı, E. ve Öcal-Özakar, Ö. (2021). Algılanan örgütsel destek ve Psikolojik Güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 24-43.

- Doğan, S., Bayır, M. ve Cinnioğlu, H. (2022). Otel Çalışanlarının Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Davranışının Çalışma Yaşam Kalitesi ve İş Performansı Düzeylerine Etkisi: İstanbul Örneği. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(1). 210-226.
- Drucker, P. (2000). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, İstanbul: Epsilon Yayın.
- Durgut, A., İ. ve Yumuk Günay, G. (2020). Etik Liderlik, İşe Adanmışlık ve Yönetmel Yaratıcılık Arasındaki İlişki: Yapı Malzemeleri Sektöründe Bir Uygulama. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2(2), 149-171.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32.
- Eren, Ş. ve Çakır Titizoğlu, Ö. (2014). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275-303.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.
- Fırat, İ. ve Yeşil, S. (2020). Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin İşletmenin Yenilik Yeteneği ve Performansı Üzerindeki Etkisi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 40-57.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18, 382-388.
- Gülen Ertosun, Ö. (2023). Etik, Adalet ve Rekabetçi İklim Algısının Çalışan Adanmışlığı Üzerindeki Rolü. *Equinox, Journal of Economics, Business, & Political Studies*, 10(1), 1-25.
- Gün, G. (2022). Dönüşümcü Liderlik, Yenilikçi İş Davranışı Grup Uyumu. *EKEV Akademi Dergisi*, 26(90), 225-246.
- Işık, U. ve Yasım, Y. K. (2017). Otel Çalışanlarının Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 1581-1594.
- İbrahim, E. ve Gül, H. (2023). Dönüşümcü Liderliğin Bireysel Yenilikçiliğe Etkisinde Örgütsel Öğrenme İkliminin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1). 39-56.
- İmamoğlu, S., Z., Türkcan, H. ve Toklucu, H. (2024). Dijital Yeterlilik ve Psikolojik Güçlendirmenin İş Performansına Etkisi. *International Review of Economics and Management*, 12(2), 142-159.

- İşcan, Ö., F. ve Çakır, S. (2016). Mentorluk Ve Psikolojik Güçlendirmenin Öz Yeterlilik Algısına Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 1-15.
- Jeung, C. W. (2011). The Concept of Employee Engagement: A Comprehensive Review From a Positive Organizational Behavior Perspective. *Performance Improvement Quarterly*, 24(2), 49-69.
- Kahn, W., A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kalay, F. ve Öztürk, T. (2016). Dönüşümsel Liderlik Davranışının Yönetim İnovasyonu Üzerindeki Etkisi: Türkiye’de Ampirik Bir Araştırma. *Research Journal of Business and Management*, 3(1), 97-106.
- Kanbur, E. (2017). Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasında Birey-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(7), 63-82.
- Kanbur, E. (2018). Havacılık Sektöründe Psikolojik Güçlendirme, İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(1), 147-162.
- Kaplan, M. ve Fırat, E. (2021). Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Mutluluk Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *International European Journal of Managerial Research*, 5(9), 256-270.
- Kara, E. ve Bozkurt, Ş. (2021). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi. *EKEV Akademi Dergisi*, 25(87), 143-160.
- Kaynak, İ. (2021). Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılığa Etkisinde Ücret Tatmininin Düzenleyici Rolü. *Ekonomi Maliye İşletme Dergisi*, 4(2), 193-208.
- Keçecioğlu, T. ve Yılmaz, M. K. (2017). Sonsuz Bir Süreç: Adanmışlık. *Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 95-114.
- Kılıç, F. (2021). Nesiller Bazında Liderlik Tarzlarının Stratejik Yönetimde Vizyona Etkisi: Aile Şirketlerinde Bir İnceleme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(2), 208-227.
- Kinter, O. ve Seymen, O. (2020). Dönüşümcü Liderlik Tarzı ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 31-53.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: BETA.
- Kurtpınar, M. (2011). Birey- Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikleri ve İşe Adanmışlığın Rolü. Yayınlanmamış

- Yüksek Lisans tezi, Genel Kurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü.
- Küçükaltan, B. ve Mert, G. (2020). Örgütlerde Dönüşümcü Liderlik ve Performans İlişkisinin Değişim Mühendisliği Aracı Rolünde İncelenmesi: İmalat Sanayii Örneği. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(10), 5065-5095.
- Macey, W., H. ve Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Merdan, E. (2021). Duygusal Emek ve Duygusal Zekanın Örgütsel Adanmışlık Üzerindeki Rolünün İncelenmesi. *International European Journal of Managerial Research Dergisi*, 5(8), 207-226
- Mohammed, T., Y. ve Paşaoğlu Baş, D. (2020). Dönüşümcü Liderlik Stilinin, Örgüt Kültürü ve İşletmenin Yenilikçiliğine Etkisi. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 98-122.
- Mülayim, M. ve Polatçı, S. (2014). Örgütsel Sinizm Üzerinde Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 19(4), 30-47.
- Nal, M., Bektaş, G. ve Kaya, E. (2020). Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 842-858.
- Olçay, Z., F. (2024). Psikolojik Güçlendirme ile Mutluluk Arasındaki İlişki: İş Güvenliği Uzmanları ve Teknikerleri Üzerinde Bir Araştırma. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 7(4), 1470-1486.
- Ölçer, F. ve Kaya, C. (2021). Dönüşümcü Liderlik İle Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki: Spor Perakende Zincirinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30(3), 42-54.
- Örücü, E. ve Zeybek, F. (2022). Dönüşümcü Liderlik İle İnovatif Davranış Eğilimleri Arasındaki İlişki: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(45), 962-981.
- Örücü, E. ve Zeybek, F. (2023). Örgütsel Bağlılık ve Dönüşümcü Liderliğin İnovatif Davranış Eğilimi Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İzmir İktisat Dergisi*, 38(1), 77-95.
- Özdemir, H., Ö. (2021). Örgütsel Bağlılık İle Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkiler: Kırşehir Örneği. *Ahi Evran Akademisi (AEA)*, 2(1), 53-60.
- Rich, B., L., LePine, J., A., & Crawford, E., R. (2010). Job Engagement: Antecedents And Effects On Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.

- Richman, A., (2008). The Relationship of Perceived Flexibility, Supportive Work-Life Policies, and Use of Formal Flexible Arrangements and Occasional Flexibility to Employee Engagement and Expected Retention. *Community Work & Family*, 11(2), 183-197.
- Rosenfeld, R. H. ve Wilson, D. C. (1999). *Managing Organizations*. London: McGraw Hill.
- Sağnak, M., Kuruöz, M., Polat, B. ve Soylu, A. (2015). Transformational Leadership and Innovative Climate: An Examination of the Mediating Effect of Psychological Empowerment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 60, 149-162.
- Saruhan, Ş.C.; Özdemirci, A., (2013). *Bilim, Felsefe Ve Metodoloji*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Serinkan, C. ve İpekçi, İ. (2005). Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 10(1), 281-294.
- Songur, A. ve İnce, N. (2020). Liderlik Türlerinin Çalışan Motivasyonu ve Performansına Etkisi: Bir Uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Özel Sayı*, 7(7), 906-925.
- Spender, J., C. ve Grant, R., M. (1996). Knowledge and the Firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 5-9.
- Spreitzer, G., M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G., M. (1996). “Social structural characteristics of psychological empowerment”, *Academy of Management Journal*, 39/2, 483-504.
- Sürücü, L., Şeşen, H., Maslakçı, A., Yeloğlu H.O. (2023). *SPSS, AMOS ve PROCESS Macro İle İlişkisel, Aracı/Düzenleyici ve Yapısal Eşitlik Modellemesi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şen, Y. ve Yaşlıoğlu, M. (2010). Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim*, 21(66), 97-117.
- Şengöz, M. (2019). Çalışanların Algılanan Etkileşimci ve Dönüşümsel Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Yönetici-Ast Etkileşim Algısının Ara Değişken Rolünün Araştırılması. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 423-456.
- Taştan, S. (2012). Bir Pozitif Psikoloji Davranışı Olarak Örgütle Özdeşleşmenin Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Gönüllü Performans Davranışı Arasındaki

- İlişkide Ara Değişken Rolünün Değerlendirilmesi: Gıda Sektöründe Yapılan Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 227-238.
- Tekiner, M., A. (2014). PsG Ve Duygusal Bağlılık: Emniyet Teşkilatı Örneklemi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 172-203.
- Thomas, K., W. ve Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Türkmen, İ. ve Çetin Aslan, E. (2023). COVID-19 Pandemisinde Sağlık Sektöründe PsGnin İşgören Performansı Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(1), 169-184.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Uğuz Arsu, Ş. (2021). PsGnin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: İnşaat Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Journal Of Business In The Digital Age*, 4(1), 76-86.
- Uysal, G., ve Shibu, A., A. (2020). Kobilerde Örgütsel Yenilik ve Örgütsel Yaratıcılık Stratejileri: Dönüşümcü Liderlik Etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 41-49.
- Yaşar, Ç. ve Cindioğlu-Demirer, M. (2025). Dönüşümcü Liderliğin Yenilikçi İş Davranışı Üzerine Etkisinde Yenilikçi Örgüt Kültürünün Aracı Etkisi: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 52-68.
- Yavan, Ö. (2016). Örgütsel Davranış Düzleminde Adanmışlık. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 278-296.
- Yavuz, E. ve Karaköse, D. (2024). Örgütlerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Performans Düzeyine Etkisinde Dönüşümcü Liderlik Davranışının Aracılık Rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 81, 233-248.
- Yıldız, A. (2024). Sağlık Sektöründe Dönüşümcü Liderlik Konusunda Yapılmış Çalışmaların Bibliyometrik Analizi. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(36), 392-410.
- Yıldız Bağdoğan, S. ve Sarpbalkan, D. (2017). Çalışanların Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Bir Faktör Olarak Dönüşümcü Liderlik Algısı. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 335-352.
- Yılmaz, A. ve Ulukapı Yılmaz, H. (2017). Pozitif Psikolojik Sermayenin Algılanan Performans Düzeyine Etkisinde Örgütsel Adanmışlığın Aracı Etkisi: Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(3), 129-144.

Yılmaz, C. (2023). Yerel Yönetimlerde Verimli Personel Politikası Oluşturma Aracı Olarak Psikolojik Güçlendirme-Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Şahinbey Belediyesi Örneği. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 14(2), 33-56.

Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2012). Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 19-48.

<https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59> (Erişim-10.01.2025).

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / Idea or Notion	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	İhsan Oğuz BAKKALBAŞI İhsan YİĞİT
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	İhsan Oğuz BAKKALBAŞI İhsan YİĞİT
Veri Toplama ve İşleme / Data Collecting and Processing	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	İhsan Oğuz BAKKALBAŞI İhsan YİĞİT
Tartışma ve Yorum / Discussion and Interpretation	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	İhsan Oğuz BAKKALBAŞI İhsan YİĞİT
Literatür Taraması / Literature Review	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	İhsan Oğuz BAKKALBAŞI İhsan YİĞİT