

Çalışanların Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Bir Faktör Olarak Dönüşümcü Liderlik Algısı

Selver YILDIZ BAĞDOĞAN* & Damla SARBALKAN**

Özet:

Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel bağlılık tutumlarını saptamak ve dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılık tutumları üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu amaçla, Bursa'da bir tekstil firmasındaki çalışanların, dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Mavi yaka ve beyaz yaka olmak üzere, toplam 308 çalışana, anket yöntemi ile ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler, frekans analizi, Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri, korelasyon ve regresyon analizi ile test edilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanların, örgütsel bağlılıkları ve alt boyutlarının ortalamaları da incelenmiştir. Yapılan analizler sonunda, çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dönüşümcü liderlik algısının, en çok normatif bağlılıktaki değişimi açıkladığı tespit edilmiştir. Katılımcular arasında, en yüksek ortalamaya sahip örgütsel bağlılık boyutu "duygusal bağlılık" olarak, en düşük ortalamaya sahip boyut ise, "devam bağlılığı" olarak bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Örgütsel bağlılık, Dönüşümcü liderlik, Çalışma hayatı.

A Research on the Impact of Transformational Leadership on Organizational Commitment

Abstract

The aim of this study is to determine employees' attitudes of organizational commitment and to examine transformational leadership perceptions impact on organizational commitment attitudes. For this purpose, the relationship between the transformational leadership perceptions and the organizational commitment of employees of a textile company in Bursa has been examined. Blue collar and white collar, a total of 308 employees, survey method have been reached. Hypotheses were tested by frequency analysis, Mann Whitney U and Kruskal Wallis tests, correlation and regression analysis. In addition, the averages of organizational commitment and sub-dimensions were examined. The results of the analysis it has been approached that employees' transformational leadership perceptions has a positively effect on organizational commitment. The perception of transformational leadership, it

* Sorumlu yazar: Yard. Doç. Dr., Uludağ Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Görükle/ Bursa.

** Yüksek Lisans Mezunlu, Uludağ Üniversitesi, SBE, Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Programı. Bu çalışma yazarın yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

was determined that most of the variation in normative commitment. Among the participants, the dimension of organizational commitment with the highest average was found to be "emotional commitment" and the dimension with the lowest average was found to be "continuing commitment".

Key words: Leadership, Organizational commitment, Transformational leadership, Work life.

GİRİŞ

Liderlik, literatürde sıkça araştırılan bir kavramdır. Araştırmacılar ve profesyoneller tarafından liderliğin ne olduğu tanımlanmaya ve liderden beklenen ideal davranışlar belirlenmeye çalışılmaktadır. Riggio liderliği, "grubu, amaçları başarmaya yönlendirme yeteneği" olarak tanımlamıştır¹. Den Hartog ve Koopman'ın aktardığına göre liderlik, "liderin bir grubun üyelerini bir hedefe doğru yönlendirdiği bir sosyal nüfus süreci" şeklinde tanımlanmıştır². Lider ile takipçiler ve (liderin ilişki alanı) iletişim alanında olan gruplar arasında, tek yönlü bir ilişkiden çok, çift yönlü bir etkileşim bulunmaktadır. Bu süreç, aynı zamanda ortak amaçların gerçekleştirilmesi hedefini de taşımaktadır³. Bu tanımlara göre liderliğin, "liderin, belirlenen ortak hedeflere ulaşmada, takipçiler ve iletişim içinde olduğu gruplarla etkileşim içinde olduğu bir süreç" olduğu söylenebilir. Liderlik tanımları da diğer birçok sosyal bilimler kavramında olduğu gibi, tarihsel süreç içerisinde değişim göstermekte ve sınıflandırılmaktadır.

Liderlik konusunda, genel olarak lider temelli tanımların yapıldığı görülmektedir. Graen ve Uhl-Bien ise, farklı bir bakış açısıyla, bir kavramın tanımı yapılırken, temel alınan kavrama (lider, takipçi veya ilişki) göre, odaklanılan konuların değişiklik göstereceği ve araştırmaların farklı sorunlara cevap arayacağını öne sürmüşlerdir. Buna göre üç bakış açısı söz konusudur⁴:

- Lider temelli bakış; liderin davranışı, özellikleri ve etkilerine,
- Takipçi temelli bakış; takipçi özellikleri, davranışları, algıları ve yetkilendirme gibi konulara,
- İlişki temelli bakış ise; etki ve etkin iletişime odaklanacaktır.

Liderliğin tarihsel süreç içerisinde sınıflandırılmasıyla ilgili olarak da tanımlamalarda olduğu gibi, literatürde yine bir çeşitlilik söz konusudur. Bryman'ın yaptığı sınıflandırmaya göre, liderlik süreç içerisinde; *Özellik Yaklaşımı* (1940'ların sonuna

1 Ronald E. Riggio, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş**, Çev. Belkıs Özkara, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2016, s.341.

2 Deanne N. Den Hartog, Paul L. Koopman, "Örgütlerde Liderlik", Der. Neil Anderson vd., **Endüstri İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı 2**. Cilt, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2009, s. 196.

3 Peter G. Northouse, **Liderlik Kuram ve Uygulamalar**, Çev. Cengiz Şimşek, Mahmut Kaleli, İzmir, Sürat Üniversite Yayınları, 2014, s. 5-6.

4 Hartog ve Koopman, a.g.e., s.195-196.

kadar), *Tarz/Davranış Yaklaşımı* (1940-1960), *Durumsallık Yaklaşımı* (1960-1980) ve *Yeni Liderlik Yaklaşımları* (1980'lerden günümüze) olarak açıklanmaya çalışılmıştır⁵.

Özellik Yaklaşımı: Özellik yaklaşımı, lideri lider yapan boy, görünüş, enerji gibi *fiziksel*; zekâ, dışa dönüklük, baskınlık gibi *kişilik* özelliklerini belirlemeye çalışmıştır⁶. Bu yaklaşıma göre liderlik, sonradan öğrenilen bir süreç değildir, *lider olarak doğulur*, daha sonra öğrenme ile lider olunamaz. Kişinin lider olması, ancak o özelliklerle doğmuş olmasına bağlıdır.

Tarz/Davranış Yaklaşımı: Liderin özellikleri lideri anlamada yetersiz kalmıştır ve araştırmacılar, lideri etkili kılan davranışların neler olduğunu araştırmaya yönelmişlerdir⁷. Bu yaklaşıma göre liderlik, sonradan öğrenilebilen davranışlar bütünüdür. İletişim şekli, motive etme ve yönetme tarzı, kaynakları amaçlar doğrultusunda kullanabilme gibi sonradan öğrenebilecek davranışlar, liderin etkinliğini açıklamaktadır⁸.

Durumsallık Yaklaşımı: Koşul-bağımlılık yaklaşımı olarak da adlandırılan durumsallık yaklaşımına göre, içinde bulunulan duruma göre, en uygun liderlik tarzı da farklılık göstermektedir. Bu yaklaşım, "tek ve en iyi" liderlik tarzını savunan davranış yaklaşımından ayrılmaktadır⁹. Durumsallık yaklaşımına göre, ideal bir liderlik tarzı yoktur. İçinde bulunulan koşullara göre, etkili liderlik davranışları da farklılık göstermektedir. Aynı şekilde içinde bulunulan duruma göre, liderin etkinliğini, takipçiler üzerindeki etkisini sağlayacak davranışlar farklılaşmaktadır.

Yeni Liderlik Yaklaşımları: Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin de içinde bulunduğu yeni liderlik tarzlarıdır. Bass'a göre etkileşimci liderlikte, takipçiler ile lider arasında karşılıklı yükümlülükler söz konusudur. Lider, takipçilerden beklentilerini ve bu beklentilerin karşılanması durumunda elde edecekleri ödülleri açık bir şekilde, takipçilerine bildirir¹⁰. Dönüşümcü liderler ise, takipçilerine etki ederek onların örgütsel bağlılık tutumlarını etkileyebilmektedir.

Günümüzde çalışanların örgüte bağlılığını sağlayıp, arttırmak önemli bir gündem maddesidir. Çalışanların örgütün hedeflerini benimsemeleri, amaçlar doğrultusunda hareket etmeleri, örgüte değişik açılardan avantajlar sağlamaktadır. Özellikle çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri önem kazanmaktadır. Örgütsel bağlılık, çeşitli araçlarla elde edilebilecek bir unsurdur. Bu unsurlar, ekonomik, psiko-sosyal motivasyon araçları, fiziki koşullar, iletişim olanakları ve liderlik olarak sıralanabilir. Bu unsurlardan biri olan liderlik, tamamıyla iletişim ve insan

5 Hartog ve Koopman, a.g.e., s. 197.

6 Riggio, a.g.e., s. 343.

7 Paul E. Levy, *Industrial Organizational Psychology*, New York, Worth Publishers, 2013, s. 394.

8 Cengiz Demir, Mustafa Kemal Yılmaz, Aydın Çevirgen, "Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma", *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C.2, No.1, 2010, s. 133.

9 Hakan Dilek, "Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma", Basılmamış Doktora Tezi, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 2005, s. 15.

10 Ercan Yavuz, Cüneyt Tokmak, "İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, C.1, No.2, 2009, s. 18-19.

faktörü üzerine kuruludur. Burada lider davranışlarına ve liderlik algısına göre, çalışanların bağlılık şekilleri ve düzeyleri de değişebilmektedir. Uzun vadeli hedeflere odaklanarak, takipçilerinin sorunlarıyla ve gelişimiyle yakından ilgilenen bir lider olarak dönüşümcü liderler, hem örgütte hem de takipçileri üzerinde, değişim ve dönüşüm yaratabilmektedir. Çalışanları motive etmede, onların kendi potansiyellerini aşarak, beklenenin üzerinde bir performans göstermelerini sağlamada, çalışanlara bireysel ilgi göstererek örgütü benimsemelerini sağlamada ve örgüt için özellikle rekabet avantajı sağlayacak bilgi işçisinin örgüte bağlılığını sağlamada dönüşümcü liderler etkili olabilmektedir. Çalışanlar üzerinde derin izler bırakabilme özelliği ile dönüşümcü liderlik algısı, takipçilerin örgütte kalma isteklerini de olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu araştırmanın amacı, dönüşümcü liderlik algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemektir.

1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Dönüşümcü liderlik kavramını, ilk olarak James MacGregor Burns 1978 yılında, *Liderlik* adlı kitabında kullanmıştır. Teorik olarak ise, Bernard Bass ve arkadaşları sayesinde gündeme gelmiştir¹¹.

Dönüşümcü liderlik, araştırmacılar tarafından oldukça ilgi görmektedir. Bass ve Riggio bu ilginin nedenini, dönüşümcü liderliğin, içsel motivasyon ve gelişme odaklı olması ile açıklamaktadır. Dönüşümcü liderlik, duygu ve değerleri de kapsayan bir kavramdır. Uzun vadeli amaçlara odaklıdır, takipçilerin bu süreç içinde değişimini ve dönüşümünü hedefler¹².

Daft ise, dönüşümcü lideri örgütün vizyonunda, stratejisinde, kültüründe değişim yaratan lider olarak açıklamıştır¹³. Bu tanıma göre “dönüşümcü liderin, sadece takipçiler düzeyinde değil, örgüt düzeyinde de değişim ve dönüşüm yaratan lider” olduğu söylenebilir. Dönüşümcü liderin etki düzeyi geniş kapsamlıdır.

Dönüşümcü lider, takipçilerini beklenenin üzerinde bir performans sergilemeleri için motive eden liderdir. Basit bir itaat sağlayarak değil, takipçilerin tutumlarında, inançlarında, düşüncelerinde ve değerlerinde bir dönüşüm yaratarak, onları motive eder¹⁴. Dönüşümcü liderler, sadece performans artışı sağlanması gibi davranışsal somut alanlarda değil, soyut anlamda da takipçiler üzerinde değişim, dönüşüm yaratan liderlerdir.

Podsakoff ve arkadaşları ise, dönüşümcü liderliğin beş alt boyutunu oluşturmuşlardır; *Vizyonun tanımlanması ve açıklanması*, liderin örgütünün vizyonunu belir-

11 Mahmut Akbolat, Oğuz Işık ve Ali Yılmaz, “Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 11, 2013, s. 35.

12 Nazım Çoğaltay, Engin Karadağ ve Özge Öztekin, “Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, C.20, No.4, 2014, s. 484.

13 Akbolat, Işık ve Yılmaz, a.g.e., s. 36.

14 Alannah E. Rafferty, Mark A. Griffin, “Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions”, *The Leadership Quarterly*, 15, 2004, s. 330.

lemesini ve bunu takipçilere aktarmasını; *uygun rol model olma*, liderin kendi davranışlarıyla ideal davranış modelini takipçilere aktarmasını; *grup amaçlarının kabulünü sağlama*, liderin grubun amaçlarını takipçilere benimsetmesini ve bu amaç doğrultusunda çalışmalarını sağlamasını; *bireyselleştirilmiş destek sağlama*, liderin grup üyelerinin bireysel ihtiyaçlarıyla da ilgilenmesini, takipçilerinin fikirlerini dinlemesini, onlara saygı duymasını; *entelektüel uyarım* ise, liderin takipçilerinin yaratıcı yollar bulmaları ve sorgulamaları yönünde onları teşvik etmesini ifade eder¹⁵.

Dönüşümcü liderler sahip oldukları bu özellikleriyle hem takipçileri hem de örgütü olumlu yönde etkileyebilmektedir. Örgütün vizyonunun belirlenmesi ve grup amaçlarının kabulünü sağlayarak doğrudan örgüte etki edebilmektedir. Dönüşümcü liderler, takipçilerin sadece görevleriyle ilgili değil, bireysel sorunlarıyla da yakından ilgilenerek, entelektüel uyarım yoluyla takipçilerin potansiyellerinin üzerine çıkmalarını sağlayarak, kısacası takipçilerine değer vererek ve bunu takipçilerine hissettirerek, onların örgüte olan bağlılıklarını etkileyebilmektedir.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bağlılık, kelime anlamı olarak, *“birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat”* anlamını taşır¹⁶. Örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlar ise, çeşitlilik göstermektedir. Wiener örgütsel bağlılığı, örgütün amaçlarına uygun biçimde davranabilmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı olarak tanımlamıştır. Meyer ve Allen ise, bu kavramı, personelin örgütle ilişkisini şekillendiren ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak açıklamışlardır¹⁷:

Allen ve Meyer’in başka bir tanımına göre ise, *“örgütsel bağlılık yaygın olarak; ortak değerler sayesinde karakterize edilmiş örgüte etkili bağlılık, örgütte kalmaya güçlü bir istek duymak ve örgütün lehine gönüllü olarak çaba sarf etmek şeklinde kavramsallaştırılmıştır”*¹⁸.

Becker’in tanımına göre örgütsel bağlılık, *“yapılan işlerin algılanan maliyeti sayesinde, istikrarlı faaliyetlere bağlılığa yönelim sonucunda oluşur”*¹⁹.

Wasti ise başka bir bakış açısıyla; çalışanların örgüte yaptıkları yatırımlar ve gösterdikleri çaba neticesinde, örgüt için yaptıklarının boşa gitmemesi düşüncesiyle, örgütsel bağlılığın oluştuğunu ifade etmiştir²⁰.

15 Akbolat, Işık ve Yılmaz, a.g.e., s. 35-36.

16 www.tdk.gov.tr (Erişim Tarihi: 9 Ocak 2016).

17 Çoğaltay, Karadağ ve Öztekin, a.g.e., s. 484.

18 Natalie J. Allen, John P. Meyer, “Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers’ Commitment And Role Orientation”, **Academy of Management Journal**, C.33, No.4, 1990, s. 849.

19 John P. Meyer, Natalie J. Allen, Ian R. Gellatly, “Affective and Continuance Commitment to The Organization: Evaluation of Measure and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations”, **Journal of Applied Psychology**, C.75, No.6, 1990, s. 710.

20 Arzu Wasti, “Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları, Öncül ve Sonuçları”, Der. A. Keser, G. Yılmaz, S. Yürür, **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar**, Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 2012, s. 22.

Örgütsel bağlılık genel olarak, çalışanların örgüte karşı hissettiklerini ifade etmektedir. Tanımlara bakıldığında üç odak noktası dikkat çekmektedir. Bunlar; çalışanların örgütün hedeflerini, değerlerini benimsediğinde bağlılığın oluştuğunu, çalışanların örgütten ayrılmaları sonucunda oluşacak koşulların fayda – maliyet analizini yapması sonucu bağlılığın oluştuğunu, tutumsal bağlılık yaratan, çalışanların isteyerek yaptığı davranışlar sonucu örgütsel bağlılığın oluştuğunu söylemektedir²¹.

Örgütsel bağlılık, işe en uygun kişinin örgüte alınmasıyla başlayan ve örgütsel sosyalleşme ile zamanla örgütün kurallarının öğrenilmeye başlanmasıyla birlikte gelişen bir süreçtir. Bu süreç, kişisel faktörlerden (yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, çalışma süresi) ve kurumsal faktörlerden (kurumun boyutu, kültürel yapısı, ücretler, ödüller, yönetim yapısı, ekip özellikleri gibi) etkilenmektedir²². Çalışanların bağlılığının oluşmasına çaba gösteren örgütler, bu faktörleri bütünsel bir bakış açısıyla ele alıp, kişisel faktörleri göz önüne alarak kurumsal faktörlerde dönüşüme gitmeleri sayesinde, örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlayabilmektedirler.

Çalışma yaşamı açısından, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının sağlanması, arzu edilen bir durumdur. Bu sayede, işten ayrılma, işten kaçınma, devamsızlık gibi olumsuz davranışlar ortadan kalkabilmekte, çalışanların iş tatmini sağlanabilmektedir²³. İşinden memnun çalışanların varlığı, diğer çalışanların tutumlarını da olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Örgütsel bağlılığın oluşması, sadece işten ayrılma davranışı üzerinde değil, işe geç kalma ve işten ayrılma niyeti üzerinde de, negatif bir etkiye sahiptir²⁴. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların varlığı, özellikle bilgi işçisinin önem kazandığı günümüzde, firmalar açısından rekabet edebilirliği sağlayabilmektedir. Öte yandan çalıştığı örgüte karşı bağlılık hissetmeyen, örgütüne öfke duyan çalışanlar, örgütleri için stratejik önem taşıyan bilgileri rakip firmalarla paylaşarak, iş yerindeki taşınmazlara kasti zarar vererek, çalışma arkadaşlarına olumsuz yönde etki ederek, örgütlerine maddi ve manevi zararlar verebilmektedirler.

Son olarak, Allen ve Meyer'e göre, örgütsel bağlılık boyutları şu şekildedir: *Duygusal bağlılık*, çalışanların istedikleri için örgütte kaldıkları bir bağlılık türüdür ve örgütler açısından tercih edilen bir bağlılıktır. Çalışanlar örgütle özdeşleşirler ve örgütün üyesi olmaktan büyük mutluluk duyarlar. *Devamlılık bağlılığı*, çalışanların yaptığı fayda-maliyet analizi sonucunda, alternatif iş imkânlarının olmaması nedeniyle örgüte bağlı kalmalarıdır. *Normatif bağlılık* ise, çalışanların doğru olanın iş ye-

21 Hasan Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi", <http://www.onlinedergi.com>, (Erişim Tarihi: 01 Ocak 2016), s.39.

22 Tuncay Yılmaz ve Bora Yenihan, "Kurumsal Bağlılık ve Sonuçları", <http://www.acikerisim.kirklareli.edu.tr>, (Erişim Tarihi:05 Ocak 2016), s.238-42.

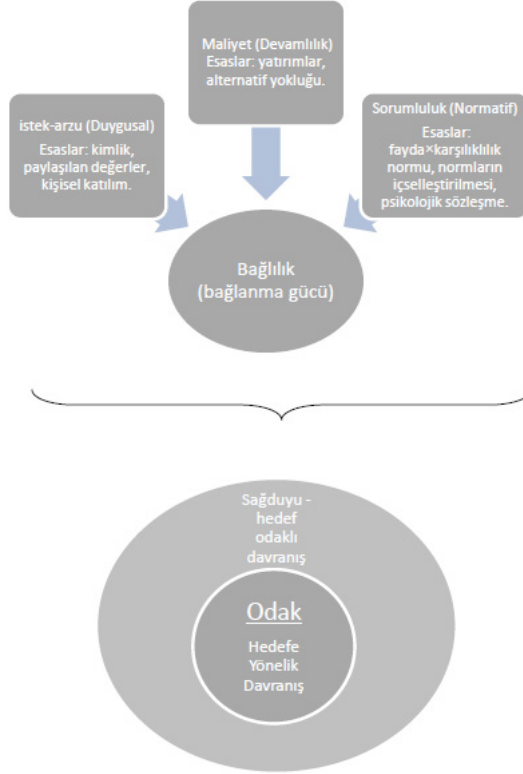
23 Riggio, a.g.e., s. 227-29.

24 Aşkın Keser ve Burcu Kümbül Güler, *Çalışma Psikolojisi*, İstanbul, Umuttepe Yayınları, 2016, s. 252-253.

rinde kalması olduğunu düşünmelerinden kaynaklanan bağlılık türüdür, iş yerinde kalmak bir yükümlülük sonucudur²⁵.

Şekil 1’de, örgütsel bağlılığın boyutları ve odak noktası yer almaktadır.

Şekil 1: İş Yerinde Bağlılık-Genel Bir Modele Doğru



Kaynak: J. P. Meyer, L. Herscovitch, " Commitment in the Workplace Toward a General Model", Human Resources Management Review, 11, 2001, s. 317.

3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Literatür incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran pek çok çalışma olduğu görülmektedir. Örneğin Çoğaltay ve arkadaşlarının 2014 yılında yaptığı çalışmaya göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları, öğretmenlerin örgüte karşı hissettikleri, duygusal bağlılık düzeyleri-

25 Nermin Uyguc ve Dilek Cımrın, "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, C. 19, No.1, 2004, s. 91-93.

ni pozitif ve geniş düzeyde etkileyebilmektedir²⁶. Akbolat ve arkadaşları ise, sağlık sektöründe yaptıkları çalışma ile yine dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılığı artırdığı²⁷, Çakırbek ve Demirel ise, 296 sağlık personeli üzerinde yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı belirlemede güçlü bir etken olduğuna, eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel bağlılığın arttığına ve çalışanların en fazla normatif bağlılık, en düşük duygusal bağlılık duydukları sonucuna ulaşımlardır²⁸. Yavuz'un turizm sektöründe otel çalışanları üzerine yaptığı çalışmada, orta düzeydeki örgütsel bağlılığın dönüşümcü liderlik algısını yüksek düzeyde belirlediği ve kadınların dönüşümcü liderlik algısının erkeklerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır²⁹. Ayrıca, Gao ve Bai tarafından 186 Çinli aile işletmesi üzerinde yapılan çalışmada, çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının yüksek, buna bağlı olarak da aile üyelerinin örgütte kalma isteklerinin de yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir³⁰. İsmail ve Yusuf tarafından Malezya'da, 118 kişi üzerinde yapılan çalışmaya göre, transformasyonel liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır³¹. Bektaş ve arkadaşlarının, Erzurum ilinde, ilköğretim okullarında çalışmakta olan 296 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışmada, O'Reilly-Chatman tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık boyutlarını kullanmışlar ve çalışmanın sonucunda, dönüşümcü liderlik algısı ile özdeşleşme ve içselleştirme boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğuna ulaşımlardır³². Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, hizmet sektöründeki 144 beyaz yakalı çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderliğin "ilham verici motivasyon" bileşeninin, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır³³. Walumbwa ve arkadaşlarının, Kenya ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki finans sektöründe çalışanlar üzerinde yaptıkları karşılaştırmalı çalışmanın sonucuna göre de dönüşümcü liderlik, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü güçlü bir etkiye sahiptir³⁴.

26 Çoğaltay, Karadağ ve Öztekin, a.g.e., s.483-500.

27 Akbolat, Işık ve Yılmaz, a.g.e., s. 35-44.

28 Arzu Çakırbek ve Erkan Turan Demirel, "Örgütsel Bağlılığın Belirleyici Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 2010, s. 103-119.

29 Ercan Yavuz, "İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C.1, No.2, 2009, s. 51-69.

30 Fei Yi Gao ve Shanson Bai, "The Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment of Family Employees in Chinese Family Business", 2011 International Conference on Economics, Trade and Development, *IPEDR*, 7, 2011, s. 43-48.

31 Azman İsmail ve Munirah Hanim Yusuf, " The Relationship Between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment: A Mediating Model Testing", *Tisimioara Journal of Economics* 2,6, 2009, s.101-110.

32 Fatih Bektaş, Nazım Çoğaltay ve Yavuz Sökmen, "Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Rolü", *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*", Ekim, 2014, s.122-131.

33 Enis Hemedoğlu ve Fetullah Evliyaoğlu, "Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4, 1, 2012, s. 58-77.

34 Fred O. Walumbwa, Bani Orwa, Peng Wang, John J. Lawler, "Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms.", *Human Resource Development Quarterly*, 16, 2, 2005, s. 235-256.

4. ARAŞTIRMANIN AMACI ve YÖNTEMİ

Bu çalışmanın amacı; çalışanların örgüte bağlılıklarını, devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarında tespit etmek ve dönüşümcü liderliğin, takipçilerin bu boyutlardaki bağlılıklarına yordayıcı olarak bir etkisinin olup olmadığını tespit etmektir. Çalışmanın amacı kapsamında; katılımcılar arasında örgütsel bağlılık ortalamalarının ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği, dönüşümcü liderlik boyutları ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği ve son olarak da katılımcılar arasında örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H1: Çalışanların örgütsel bağlılıkları, demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H2: Çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü, istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H3: Çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönlü, istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

4.1. Veri Toplama Araçları

Çalışmanın amacına uygun olarak, üç bölümden oluşan bir soru formu ile veriler toplanmıştır. Birinci bölümde demografik değişkenler ve çalışma sürelerinin yer aldığı sorular mevcuttur. Birinci bölümdeki değişkenleri; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, statü, iş yerinde çalışma süresi ve toplam çalışma süresi oluşturmaktadır. İkinci bölümde, örgütsel bağlılık ölçeği olarak Allen ve Meyer'in 1997 yılında geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Ölçek Wasti tarafından Türkçe 'ye uyarlanmış, geçerli ve güvenilir hale getirilmeye çalışılmıştır³⁵. Allen ve Meyer, 0,74 alfa değerine ulaşmışlardır. Yavuz³⁶ tarafından yapılan çalışmada ise, 0,95 alfa değeri elde edilmiştir. Akbolat³⁷ ve arkadaşları tarafından yapılan bağlılık çalışmasında, 0,91 düzeyinde güvenilirlik elde etmişlerdir. Ölçekteki ilk 7 soru duygusal bağlılık ile ilgili, sonraki 5 soru devam bağlılığı ile ilgili ve son 4 soru da normatif bağlılık ile ilgilidir. Üçüncü bölümde ise, 23 adet dönüşümcü liderlik sorusu vardır. Örgütteki dönüşümcü liderlik uygulamalarını tespit etmek amacıyla Podsakoff'un geliştirdiği "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır³⁸. Ayrıca ikinci ve üçüncü bölüm soru-

35 Arzu Wasti, "Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir, 2000, ss.401-411.

36 Yavuz, a.g.e., s.57.

37 Akbolat vd., a.g.e., s. 41.

38 Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Robert H. Moorman, Richard Fetter, "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, An Organization Citizenship Behaviors", *The Leadership Quarterly*, 1, 1990, ss.107-142.

larında 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçeği kullanan İşçan³⁹ ise, 0,93 güvenilirlik düzeyine ulaşmıştır.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin Cronbach Alpha değerleri, Örgütsel Bağlılık Ölçeği için 0,92; Dönüşümcü Liderlik Ölçeği için 0,96 bulunmuştur. Bu değerler, ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.2. Veri Analiz Yöntemi

Anket formlarını değerlendirmek üzere SPSS 13.0 For Windows paket programı kullanılmıştır. Bu program çerçevesinde veri analizi yapılmıştır.

Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek üzere frekans analizi yapılmıştır. Dönüşümcü liderlik algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini saptamak üzere korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış ve değişkenlerin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testlerinden yararlanılmıştır.

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın ana kütlelerini Bursa'daki özel bir tekstil firması oluşturmaktadır. Firmadaki toplam çalışan sayısı 2106'dır. Çalışanların 582'si beyaz yakalı, 1524'ü mavi yakalıdır. Firmadaki hem beyaz yaka hem de mavi yaka çalışanlara ulaşılmıştır. Kolayda örneklem yoluyla 400 çalışana ulaşılması hedeflenmiştir. Ancak dağıtılan soru formlarından, 324 tanesinin geri dönüşü olmuştur. 324 soru formunun da 308 tanesi araştırmaya dâhil edilebilir bulunmuştur. 308 katılımcının 157'si beyaz yakalı, 147'si mavi yakalı çalışanlardır. Anketlerin bir kısmı elden bir kısmı e-mail yoluyla bölüm yöneticileri ve sorumlularına ulaştırılmış ve cevaplanan anketlerin tamamı elden teslim alınmıştır.

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bursa'da yer alan tek bir firmaya ulaşılabildiği olması, firmadaki çeşitli departmanlarda çalışan herkese ulaşılamamış olması, araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Ayrıca katılımcıların soruları doğru algıladıkları, herhangi bir etki altında kalmadan cevapladıkları ve iş yoğunluğu arasında dikkatle cevaplayabilecekleri zamanı bulabildikleri varsayılmıştır.

39 Omer Faruk İşçan, Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Erzurum, 2002, s.185.

5. BULGULAR

Çalışmada frekans analizleri yapılmıştır. Bu analizlerin sonucunda görülmüştür ki katılımcıların çoğunluğunu kadın çalışanlar oluşturmaktadır (%77,5). Mavi yaka ve beyaz yaka çalışanların dağılımı birbirlerine yakındır (%48,4 mavi yaka, %51,6 beyaz yaka). Ayrıca analizler sonucunda, genç sayılabilecek bir kitleye ulaşıldığı söylenebilir (katılımcıların %70'i, 39 yaşın altındadır). Katılımcıların çoğu lise mezunu iken; yüksek lisans mezunları sadece %0,7; lisans mezunları %22,4'tür. İlköğretim mezunu katılımcılar da lisans mezunu katılımcılara yakın bir oranla, %24,4'tür. Katılımcıların çoğunluğunu (%77,3) evli çalışanlar oluşturmaktadır. Hiç evlenmeyen çalışanlar katılımcıların %19,4'ünü oluştururken, boşanmış çalışanlar ise, katılımcıların %3,3'ünü oluşturmaktadır. Katılımcıların yaklaşık yarısı (%48,6) o iş yerinde 10 yıldan daha fazla süredir çalışmaktadır. 1 yıldan az süredir çalışanlar ise, katılımcıların %6,1'idir. Benzer şekilde, katılımcıların %65,6'sı 10 yıldan uzun süredir toplam çalışma deneyimine sahipken, 1 yıldan az süredir çalışma hayatında bulunanların oranı %3,1'dir. Tablo 1'de örnekleme ilişkin demografik bilgiler yer almaktadır.

Tablo 1: Örnekleme İlişkin Demografik Bilgiler

Değişkenler	Kategoriler	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	231	77,5
	Erkek	67	22,5
Yaş	18-24 yaş arası	19	7,3
	25-31 yaş arası	68	26,2
	32-38 yaş arası	95	36,5
	39-45 yaş arası	61	23,5
	46 ve üstü	17	6,5
Eğitim Durumu	İlköğretim	74	24,4
	Lise	135	44,6
	Ön lisans	24	7,9
	Lisans	68	22,4
	Lisansüstü	2	0,7
Medeni Durum	Hiç Evlenmedi	59	19,4
	Evli	235	77,3
	Boşanmış	10	3,3
Statü	Beyaz Yaka	157	51,6
	Mavi Yaka	147	48,4
İşyerinde Çalışma	1 Yıldan Az	18	6,1
	1-5 Yıl Arası	90	30,4
	6-10 Yıl Arası	44	14,9
	10 Yıldan Fazla	144	48,6
Toplam Çalışma	1 Yıldan Az	9	3,1
	1-5 Yıl Arası	55	18,7
	6-10 Yıl Arası	37	12,6
	10 Yıldan Fazla	193	65,6

Araştırma kapsamında Tablo 2'de görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Tablo 2'de örgütsel bağlılık ortalamalarının, hangi demografik değişkenlere göre farklılık gösterdiği, bulunan p-değerleri ve Mean Rank değerleri yer almaktadır.

Tablo 2: Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Farklılık Gösterdiği Demografik Değişkenler

Örgütsel Bağlılık	p-değeri	Mean Rank / En Düşük	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank / En Yüksek
Cinsiyete göre	0,00	Erkek: 114,60	-	-	-	Kadın: 149,85
Yaşa göre	0,00	18-24 yaş: 102,82	24-28 yaş: 118,45	32-38 yaş: 119,86	46+ yaş: 136,50	39-45 yaş: 153,04
Eğitim düzeyine göre	0,00	Lisansüstü: 89,50	Lisans: 116,84	Önlisans: 122,83	Lise: 155,24	İlköğretim: 159,14
Medeni duruma göre	0,01	Hiç evlenmedi: 117,01	Evlü: 150,28	-	-	Boşanmış: 173,55
İşyerinde çalışma süresine göre	0,02	1 yıldan az: 111,68	6-10 yıl: 122,51	1-5 yıl: 132,90	-	10 + yıl: 155,83

Kadınların örgütsel bağlılığı erkeklerin örgütsel bağlılığından yüksek bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık, 39-45 yaş arası grupta en yüksektir, en düşük ise 25-31 yaş arası çalışan grubundadır.

Örgütsel bağlılık, ilköğretim mezunlarında en fazladır, en düşük lisansüstü eğitim görenlerdedir.

En fazla bağlılık eşinden boşanmış çalışanlarda, en az ise hiç evlenmeyenlerdedir.

Örgütsel bağlılık en yüksek, 10 yıldan fazla çalışanlarda; en düşük ise 1 yıldan az çalışanlardadır.

Toplam çalışma süresi değişkeni için; $p=0,06 \geq 0,05$ bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ortalamaları toplam çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

Statü değişkeni için; $p=0,07 \geq 0,05$ bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ortalamaları statüye göre farklılık göstermemektedir.

Ayrıca yapılan hipotez testleri sonucunda, dönüşümcü liderlik algısının araştırılan demografik değişkenler içinden sadece cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik ortalamaları cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Dolayısıyla kadınların dönüşümcü liderlik algısı, erkeklere oranla daha yüksektir. ($p=0,00$; Mean Rank değerleri: kadın: 146,17 iken; erkeklerin 115,13).

Araştırmada örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın ortalamalarına bakılmıştır. Aşağıdaki tabloda hem genel örgütsel bağlılık ortalaması hem de alt boyutların ortalamaları görülmektedir.

Tablo 3: Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalamalar

Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları	Ortalamalar
Örgütsel Bağlılık	3,22
Duygusal Bağlılık	3,67
Devam Bağlılığı	2,74
Normatif Bağlılık	3,05

Tablo 3'e göre, katılımcıların genel örgütsel bağlılıkları 3,22 çıkmıştır. Ayrıca katılımcıların duygusal bağlılık ortalaması diğer alt boyutlar arasında en yüksek düzeyde çıkmıştır. Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları ise, 3,51 olarak elde edilmiştir. Başka bir deyişle örneklem grubumuzdaki çalışanların dönüşümcü liderlik algıları, düşük değildir.

Dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlayabilmek amacıyla, korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi ile dönüşümcü liderlik algısının hem örgütsel bağlılık ile hem de örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre, dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi anlamak için hesaplanan Pearson korelasyon katsayısı ($r=0,63$), bu iki değişken arasında aynı yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından biri olan duygusal bağlılık arasında aynı yönlü ve orta düzeyde bir ilişki ($r=0,55$) tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ile devam bağlılığı arasındaki ilişki incelendiğinde, $r=0,47$ olarak bulunmuş ve aynı yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Son olarak dönüşümcü liderlik algısı ile normatif bağlılık arasındaki Pearson korelasyon katsayısı ($r=0,56$), aynı yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik algısı arasındaki ilişkide, hangi değişkenin yordayıcı olduğunu görebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 4'te değişkenler arasındaki regresyon analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 4: Örgütsel Bağlılık Boyutları İle Dönüşümcü Liderlik Algısı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Dönüşümcü Liderlik Algısı İle Arasındaki, R ² Değerleri
Duygusal Bağlılık	0,31
Devam Bağlılığı	0,22
Normatif Bağlılık	0,32

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere, regresyon analizleri sonucuna göre, dönüşümcü liderlik algısı, en çok normatif bağlılıktaki değişimi açıklamaktadır.

SONUÇ

Araştırmada dönüşümcü liderlik algısının, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında, pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğuna ulaşılmıştır. Başka bir ifade ile çalışanların dönüşümcü liderlik algıları arttıkça, örgütsel bağlılıkları da artış göstermektedir.

Örgütler tarafından aranan bir liderlik olan dönüşümcü liderliğin, katılımcılar tarafından bu iş yerinde algılanması (dönüşümcü liderlik ortalaması 3,51), tahmin edilebileceği doğrultuda, pozitif bir içeriğe sahip duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı, pozitif yönde etkilemektedir. Ancak devam bağlılığı, her ne kadar örgüte bağlılığı ifade etse de içerik olarak bir zorunluluktan dolayı örgütte çalışmayı açıklamaktadır. Dönüşümcü liderlik algısının devam bağlılığını da pozitif yönde etkilemesi, tahmin edilenin aksine bir sonuç elde edilmesine neden olmuştur.

Araştırma kapsamında elde edilen bilgilere göre, katılımcılar arasında en düşük bağlılık, devam bağlılığıdır. Bu sonuca göre söylenebilir ki, katılımcılar alternatif iş imkânlarının olmaması ya da örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olması gibi zorunluluktan doğan nedenlerle değil, gerçekten örgütle bir bağ kurdukları için çalışmaya devam etmektedirler. Duygusal bağlılık ortalaması, genel örgütsel bağlılık ortalamasının üzerinde; normatif bağlılık ise genel ortalamasının altında çıkmıştır. Katılımcılar arasında, en yüksek ortalamaya sahip olan örgütsel bağlılık boyutu, duygusal bağlılıktır. Bu sonuç göstermektedir ki, katılımcılar örgütü benimsedikleri ve gerçekten istedikleri için o iş yerinde çalışmaya devam etmektedirler. Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık, örgüte ve çalışan tutumlarına bağlıdır. Devam bağlılığı ise, alternatif iş imkânlarının varlığı, başka bir işte çalışmakla elde edilebilecek diğer faydalar gibi çevresel faktörlere de bağlı olarak oluşan bir bağlılık boyutudur. Katılımcıların, en düşük bağlılıklarının devam bağlılığı olması, aslında içerik olarak olumlu bir anlam taşımaktadır. Katılımcıların, başka örgütte çalışmanın maliyeti ya da faydalarından ziyade, halen çalışmakta oldukları örgütten memnun oldukları, kendilerini buraya ait hissettikleri için çalışmaya devam ettikleri söylenebilir. Duygusal bağlılıktan sonra, en yüksek ortalamaya sahip olan bağlılık boyutu, normatif bağlılıktır. Normatif bağlılık ortalamasında bakılarak da katılımcıların örgüte karşı bir yükümlülük hissettikleri ve borçlu olduklarını düşündükleri için örgüte bağlılık gösterdikleri söylenebilir. Örgütün çalışanlara yatırım yapmış olması gibi nedenlere, katılımcıların kendilerini borçlu hissettikleri ve örgütten ayrılmanın şu anda uygun olmayacağını düşündükleri, ahlaki bir yükümlülükle çalışmaya devam ettikleri söylenebilir.

Çalışmada, katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi tespit edilmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Değişkenler arasında tespit edilen ilişki düzeyleri şu şekildedir:

- Dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, %62 (B) düzeyindedir. Örgütsel bağlılıktaki değişimin %40'ı (R^2) dönüşümcü liderlik algısı ile açıklanmaktadır.

- Dönüşümcü liderlik algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki, %58 (B) düzeyindedir. Duygusal bağlılıktaki değişimin %31'i (R^2) dönüşümcü liderlik algısı ile açıklanmaktadır.
- Dönüşümcü liderlik algısı ile Devam bağlılığı arasındaki ilişki, %61 (B) düzeyindedir. Devam bağlılığındaki değişimin %22'si (R^2) dönüşümcü liderlik algısı ile açıklanmaktadır.
- Dönüşümcü liderlik algısı ile normatif bağlılık arasındaki ilişki, %72 (B) düzeyindedir. Normatif bağlılıktaki değişimin %32'si (R^2) dönüşümcü liderlik algısı ile açıklanmaktadır.

Dönüşümcü liderlik algısı, örgütsel bağlılık boyutlarından en fazla normatif bağlılıktaki değişimi açıklamaktadır. Dönüşümcü liderlerin, takipçilerine bireysel ilgi gösteren, onların sorunlarıyla yakından ilgilenen ve gelişimleri için bireysel çaba harcayan liderler olmaları, ahlaki bir yükümlülükle o iş yerinde kalmayı ifade eden normatif bağlılığı pozitif yönde etkilemesi, tahmin edilebilir sonuçtur. Katılımcılar, dönüşümcü liderlerin gösterdikleri ilgi ve çaba neticesinde, iş yerinden ayrılmanın doğru olmayacağını düşünebileceklerdir.

Örgütsel bağlılık ortalamalarının hangi demografik değişkenlere göre farklılık gösterdiğine baktığımızda; statüye ve toplam çalışma süresine göre örgütsel bağlılık ortalamalarının değişmediği görülmüştür. Cinsiyet değişkenine göre, örgütsel bağlılık ortalamaları farklılık göstermektedir. Kadın katılımcıların ortalamaları erkeklere oranla daha yüksektir. Yaşa değişkenine göre; 39-45 yaş aralığında katılımcılarda ortalamalar en yüksek iken, 25-31 yaş aralığındaki katılımcılar en düşük ortalamaya sahiptir. Yaş aralığı olarak değerlendirdiğimizde 25-31 yaş aralığındaki katılımcıların, yeni mezun sayılabilecek ve genç çalışanlardan oluştuğu söylenebilir. Katılımcıların, hayatlarında risk alabilecekleri yaşlarda olmaları, bağlılıklarının düşük çıkmasını açıklayabilir. Eğitim düzeyine baktığımızda; en yüksek örgütsel bağlılık ortalamalarına ilköğretim mezunu katılımcılar sahip iken; en düşük ortalamalara lisansüstü mezunu katılımcılar sahiptir. Bu sonuçtan hareketle, eğitim düzeyindeki artışın, katılımcıların örgütsel bağlılığında düşüşe neden olduğu söylenebilir. Katılımcıların eğitim seviyesi yükseldikçe, daha seçici bir tutuma sahip olabilirler ve başka iş yerlerinde kolayca iş bulabileceklerini düşünebilirler. Böyle bir tutuma sahip olmaları, bağlılıklarının düşük olmasına neden olabilecektir. Medeni durum değişkenine göre ise; boşanmış katılımcıların örgütsel bağlılık ortalamalarının en yüksek, hiç evlenmeyen katılımcıların örgütsel bağlılık ortalamalarının en düşük olduğuna ulaşılmıştır. Hiç evlenmeyen katılımcıların, yaş değişkenine paralel olarak, risk alabilme olasılıkları daha yüksektir. Bu da bağlılıklarının düşük olmasını açıklayabilir. İş yerindeki çalışma süresine göre de örgütsel bağlılık ortalamaları değişmektedir. On yıldan fazla süredir o iş yerinde çalışanlarda ortalamalar en yüksek iken, en düşük bir yıldan az süredir çalışanlardadır. Bu sonuç tahmin edilebilir bir sonuçtur. İşyerinde geçirilen zaman arttıkça, o örgütün kültürüne alışılacak, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler geliştirilecek, çalışma ortamına uyum sağlanacak, bağlılık oluşacaktır. Nitekim, örgütsel bağlılık, örgütü tanımakla ve örgütü benimsemekle oluşmaktadır. Bu da örgütte geçirilen zamana paralel

olarak, süreç içerisinde gelişmektedir. Dönüşümcü liderlik algısı ortalamalarının, demografik değişkenlere göre farklılıklarına baktığımızda, sadece cinsiyete göre değişim gösterdiğine ulaşılmıştır. Kadın katılımcıların dönüşümcü liderlik algısı, erkek katılımcılara oranla daha yüksektir.

Elde ettiğimiz bulguları da dikkate alarak, çalışma hayatında, çalışanların örgüte olan bağlılıkları, örgütü benimseyerek, örgüt hedefleri doğrultusunda çaba göstermeleri anlamına geldiğinden, örgüt açısından oldukça önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların yer aldığı örgütlerde, işgücü devir hızı azalmakta, işe geç kalma ve devamsızlık gibi istenmeyen davranışlar azalmakta ve performans artışı, motivasyon artışı gibi birçok önemli çıktılar elde edilmektedir. Takipçileriyle bireysel olarak ilgilenen dönüşümcü liderlerin de varlığı, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının sağlanması yönünde olumlu bir etkiye sahiptir. Çünkü dönüşümcü liderler, takipçilerine ilham verir, vizyonlarının gelişmesini sağlar, onlara koçluk yapar, rol model olur. Çalışanların örgütün amacını benimsemelerini ve onların beklenenin ötesinde performans sergilemelerini sağlar, yaratıcılıklarını geliştirmelerini, sorunlara yeni çözüm yolları bulmalarını destekler. Bu sayede, örgütler açısından aranan liderler olmaktadır.

Araştırma, tek bir sektörde ve sektöre mensup tek bir firmada yapılabilmektedir. Sektörde daha fazla firmaya ulaşılması, birden fazla sektöre ulaşılması ve karşılaştırmalı bir çalışma yapılması, diğer illeri de kapsayan bir çalışma yapılması, daha geniş kapsamlı sonuçlar elde edilmesini sağlayacak ve hem çalışma hayatında hem de diğer araştırmacılara farklı bir bakış açısı kazandırabilecektir.

KAYNAKÇA

- Akbolat, Mahmut; Oğuz Işık ve Ali Yılmaz. "Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi", Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 11, 2013, s. 35-44.
- Allen, Natalie J.; John P. Meyer. "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation", Academy of Management Journal, C.33, No.4, 1990, s. 847-858.
- Bektaş, Fatih; Nazım Çoğaltay ve Yavuz Sökmen, "Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Rolü", Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi", Ekim, 2014, s.122-131.
- Çakırberk, Arzu ve Erkan Turan Demirel. «Örgütsel Bağlılığın Belirleyici Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği», Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24, 2010, s. 103-119.
- Çoğaltay, Nazım; Engin Karadağ ve Özge Öztekin. «Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması», Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, C.20, No.4, 2014, s. 483-500.
- Demir, Cengiz; Mustafa Kemal Yılmaz, Aydın Çevirgen. "Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma", Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, C.2, No.1, 2010, s. 129-152.
- Den Hartog, Deanne N.; Paul L. Koopman. "Örgütlerde Liderlik", Der. Neil Anderson vd., Endüstri İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı 2. Cilt, Literatür Yayıncılık, İstanbul 2009.
- Dilek, Hakan. "Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma", Basılmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Gao, Fei Yi ve Shanson Bai. "The Effect Of Transformational Leadership On Organizational Commitment Of Family Employees In Chines Family Business", 2011 International Conference on Economics, Trade and Development, IPEDR 7, 2011, s. 43-48.
- Gül, Hasan. "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi", <http://www.onlinedergi.com>, (Erişim Tarihi: 01 Ocak 2016).
- Hemedoğlu, Enis ve Fetullah Evliyaoğlu, "Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", İşletme Araştırmaları Dergisi, 4, 1, 2012, s. 58-77.
- Ismail, Azman ve Munirah Hanım Yusuf. " The Relationship Between Transformational Leadership, Empowerment And Organizational Commitment: A Mediating Model Testing", Tisimioara Journal of Economics 2(6), 2009, s.101-110.
- İşcan, Ömer Faruk, Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Erzurum, 2002.
- Keser, Aşkın; Burcu Kümbül Güler. Çalışma Psikolojisi, Umuttepe Yayınları, İstanbul 2016.
- Levy, Paul E. Industrial Organizational Psychology, Worth Publishers, New York 2013.
- Meyer, John P.; L. Herscovitch. " Commitment in the workplace Toward a general model", Human Resources Management Review, 11, 2001.
- Meyer, John P.; Natalie J. Allen, Ian R. Gellatly. "Affective And Continuance Commitment To The Organization: Evaluation Of Measure And Analysis Of Concurrent and Time-Lagged Relations", Journal of Applied Psychology, C.75, No.6, 1990, s. 710-720.
- Meyer, John P., L. Herscovitch, " Commitment in the Workplace Toward a General Model", Human Resources Management Review, 11, 2001, s. 299-326.

- Northouse, Peter G. Liderlik Kuram ve Uygulamalar, Çev. Cengiz Şimşek, Mahmut Kaleli, Sürat Üniversite Yayınları, İzmir,2014.
- Podsakoff, Philip M.; Scott B. MacKenzie, Robert H. Moorman, Richard Fetter. "Transformational Leader Behaviors And Their Effects On Followers' Trust In Leader, Satisfaction, An Organization Citizenship Behaviors", The Leadership Quarterly, 1990;1: 107-142.
- Rafferty, Alannah E.; Mark A. Griffin. "Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions", The Leadership Quarterly, 15, 2004, s. 329-354.
- Riggio, Ronald E. Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş, Çev. Belkis Özkara, Nobel, Ankara, 2016.
- Uyguç, Nermin; Dilek Çımrın. "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi, C. 19, No.1, 2004, s. 91-99.
- Walumbwa, Fred O.; Bani Orwa, Peng Wang, John J. Lawler, "Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms.", **Human Resource Development Quarterly** , 16, 2, 2005, s. 235-256.
- Wasti, Arzu. "Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir, 2000, ss.401-411.
- Wasti, Arzu. "Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları, Öncül ve Sonuçları", Der. A. Keser, G. Yılmaz, S. Yürür, Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar, Umuttepe Yayınları, Kocaeli 2012, s. 22-45.
- www.tdk.gov.tr, (Erişim Tarihi: 9 Ocak 2016).
- Yavuz, Ercan. "İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", İşletme Araştırmaları Dergisi, C.1, No.2, 2009, s. 51-69.
- Yılmaz, Tuncay, Bora Yenihan. "Kurumsal Bağlılık ve Sonuçları", <http://www.acikerisim.kirklareli.edu.tr>, (Erişim Tarihi:05 Ocak 2016).