T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

İŞLETMELERDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZININ FİNANSAL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE ÇALIŞAN BAĞLILIĞININ ROLÜ

Doktora Tezi

Oğuzkan DAL

İstanbul, Eylül 2023

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

İŞLETMELERDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZININ FİNANSAL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE ÇALIŞAN BAĞLILIĞININ ROLÜ

Doktora Tezi

Oğuzkan DAL

200012818

Danışman : Prof. Dr. Feyzullah Yetgin

İstanbul, Eylül 2023

TELİF HAKLARI

Buradaki doktora tezi, Oğuzkan Dal'a ait olan tüm telif haklarına tabidir. Tezden kaynak belirtmeden veya sayfa numarası göstermeden, herhangi bir "yeniden ifade" veya "özet çıkarma" yapılamaz. Aynen alıntı yapılan durumlarda, metin tırnak işaretleri veya girintili yazım olmadan gösterilemez. Aynı şekilde, aynen alıntı yapılırken makul kullanım sınırlarını aşmaktan kaçınılmalıdır. Tez yazarının şekil ve tabloları, kullanıcılar tarafından "küçük değişikliklerle" veya "orijinal formuyla" kendi çalışmalarında kullanılmadan önce yazılı izin alınmalıdır.

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

JÜRİ ÜYELERİ ONAYI

Yüksek lisans / Doktora öğrencisi . . . . OĞUZKAN DAL. . 'in . . İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Motivasyonu ve Çalışan Bağlılığının Rolü . . başlıklı bilimsel çalışması . . 04/09/2024.. tarihinde yapılan savunmada aşağıda isimleri belirlenen jüri üyeleri tarafından Doktora Tezi olarak oybirliği (X); oyçokluğu ( ) ile başarılı bulunmuştur.

	Adı Soyadı	İmza
Tez danışmanı	PROF. DR. FEYZULLAH YETGİN	
Jüri Üyesi	PROF. DR. AHU TUĞBA KARABULUT	
Jüri Üyesi	PROF. DR AKIN MARŞAP	
Jüri Üyesi	PROF. DR. NURDAN ÇOLAKOĞLU	
Jüri Üyesi	DOÇ. DR. HİCABİ ERSOY	

ETİK KURALLARA UYGUNLUK

Doktora tezimde, metin alıntıları için "yeniden ifadelendirme" yöntemini kullanarak paragraf alıntıları gerçekleştirdim. Ayrıca, belirli bölümlerden veya sayfalardan "özet çıkarma" yöntemiyle yararlandım. Bu alıntıların orijinal kaynaklarının bibliyografik bilgilerini ve kullanılan sayfa numaralarını açık bir şekilde belirttim. Metin içinde 40 kelimeye kadar olan aynen alıntılar için "tırnak işareti" kullandım ve daha uzun alıntıları "girintili biçim" ile farklılaştırdım. Aynen alıntılanan metinlerde makul yararlanma ölçütlerini aşmadığımı vurguluyorum. Başkalarına ait görüş ve fikirleri kendi görüşlerimmiş gibi göstermedim. Kaynakça listesinde yer alan başvuru eserleri ile metin içindeki dipnot veya parantez not bilgileri arasında örtüşme sağladım. Ayrıca, kullanılan ölçekler, şekiller ve tablolar için izin alınması gereken durumlarda gerekli izinleri aldım. Başkalarına ait şekil ve tablolardan izin alamadığım durumlarda önemli ölçüde değişiklik yaparak farklılaştırdım ve bibliyografik kaynak bilgilerini verdim. Anket formları ve araştırmanın uygulama biçimi için üniversite Etik Kurulu'ndan gerekli onayı aldığımı beyan ederim.

İTHAF

Sevgili eşime…

TEŞEKKÜR

Tez hazırlama sürecimde bana rehberlik eden, yönlendiren, yazdıklarımı dikkatlice okuyarak hatalarımı düzeltmeme ve eksikliklerimi tamamlamama yardımcı olan danışman öğretim üyeleri, Prof. Dr. Feyzullah Yetgin ve Prof. Dr. Ahu Tuğba Karabulut'a ayrı ayrı minnettarlığımı sunuyorum. Onlara içtenlikle teşekkür ederim.

ÖZ

Bu çalışmamız özellikle dönüşümcü liderlik tarzının finansal performans üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Liderlik tarzlarının yanı sıra, motivasyon ve çalışan bağlılığının organizasyonların performansıyla ilişkilendirildiği küresel düzeyde birçok araştırmada ele alındığı bilinmektedir. İşletmelerin finansal başarıya odaklandığı göz önüne alındığında, bu çalışmaların, akademik literatürde hala önemini korumaktadır. Bu çalışmada, dönüşümcü liderlik tarzı incelenmiş ve bu etkileri test etmek için çalışan bağlılığı ve çalışan motivasyonu gibi aracı roller ayrı ayrı ele alınmıştır. Araştırma sürecinde, 441 katılımcının katılımıyla anketler toplanmış ve elde edilen veriler istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Çalışmanın sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik tarzının şirketin finansal performansı üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir. Bununla birlikte çalışan bağlılığının finansal performans üzerinde kısmi bir etkisinin olduğu görülmüştür ancak motivasyonun finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı gözlemlenmiştir. Çalışanların bağlılığının artmasıyla finansal performasın etkilendiği görülmüştür ancak motivasyonunun artmasıyla finansal performans arasında bir etki tespit edilememiştir. Bu sonuçlar, literatürde daha önce yapılan bazı çalışmalarla da uyumlu olmuştur buda işletmelerin finansal performanslarını etkileyen faktörlerin farklı boyutlarına dikkat çekmektedir. Çalışan bağlılığı ve motivasyonu, diğer etmenlerle birlikte değerlendirildiğinde, finansal performans üzerinde daha karmaşık bir etkileşim ağı içinde yer almaktadır. Bu nedenle, işletmelerin başarıya ulaşması için diğer önemli faktörleri de dikkate alarak stratejilerini geliştirmesi gerekmektedir. Bu çalışma, işletmelerin performanslarını artırmak için daha geniş bir perspektifin benimsenmesini gerektirebilir.

Anahtar Kavramlar: dönüşümcü liderlik, finansal performans, çalışan motivasyonu, çalışan bağlılığı.

ABSTRACT

This study was carried out especially to investigate the effect of transformational leadership style on financial performance. In addition to leadership styles, it is known that motivation and employee commitment are discussed in many studies at the global level, which are associated with the performance of organizations. Considering that businesses focus on financial success, these studies still maintain their importance in the academic literature. In this study, the transformational leadership style was examined and mediating roles such as employee engagement and employee motivation were discussed separately to test these effects. During the research process, questionnaires were collected with the participation of 441 participants and the data obtained were subjected to statistical analysis. According to the results of the study, it was observed that the transformational leadership style did not have a direct effect on the financial performance of the company. However, it was observed that employee engagement had a partial effect on financial performance, but motivation did not have a significant effect on financial performance. It was observed that the financial performance was affected by the increase in the commitment of the employees, but no effect could be found between the increase in the motivation and the financial performance. These results were also compatible with some previous studies in the literature, which draws attention to the different dimensions of the factors affecting the financial performance of businesses. Employee engagement and motivation, when evaluated together with other factors, take place in a more complex interaction network on financial performance. For this reason, businesses need to develop their strategies by taking into account other important factors in order to be successful. This study may require the adoption of a broader perspective to improve the performance of businesses.

Keywords: transformational leadership, financial performance, employee motivation , employee engagement

İÇİNDEKİLER

ÖZ…… viii

ABSTRACT ix

İÇİNDEKİLER x

TABLOLAR LİSTESİ xiv

ŞEKİLLER LİSTESİ xv

KISALTMALAR LİSTESİ xvi

1. GİRİŞ 1

1.1.Sorun Tanımlaması 1

1.2.Amaç ve Önem 3

1.3.Ön Kabuller 3

2.DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK 4

2.1. Liderliğin Tanımı ve Liderlik Çeşitleri 4

2.1.1.Dönüşümcü Liderlik 5

2.1.2.İşlemci Liderlik 5

2.1.3.Dağıtımcı Liderlik: 5

2.1.4.Otantik Liderlik: 5

2.2. Dönüşümcü Liderliğin Tanımı ve Önemi 6

2.2. Dönüşümcü Liderliğin Gelişimi ve Tarihçesi 9

2.3. Dönüşümcü Liderlik Kavramı ve Teorileri 10

2.3.2. Bennis ve Nanus'un Dönüşümcü Liderlik Teorisi 14

2.3.3. Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Teorisi 14

2.3.4. Avolio'nun Dönüşümcü Liderlik Teorisi 15
2.3.5. Podsakoff ve Arkadaşlarının Dönüştürücü Liderlik Kuramı 15
2.3.6. Conger ve Kanungo'nun Karizmatik/Dönüştürücü Liderlik Kuramı 16
2.4. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları 19
2.4.1. Karizmatik Liderlik(İdealleştirilmiş Etki) 20
2.4.2. İlham Verici Liderlik 22
2.4.3. Bireye Yönelik İlgi 23
2.4.4. Zihinsel Teşvik (Entelektüel Uyarım) 24
3.ÇALIŞAN MOTİVASYONU 25
3.1.Motivasyonun Tanımı ve Önemi 25
3.2 Motivasyon Teorileri'nin Gelişimi ve Tarihçesi 27
3.3. Motivasyon Teorileri 28
3.3.1. KapsamTeorileri 29
3.3.2. Süreç Teorileri 33
4.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 37
4.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi 37
4.2. Örgütsel Bağlılığın Gelişimi Tarihçesi 38
4.3. Örgütsel Bağlılık Kavramı Teorileri 39
4.3.1. Tutumsal Bağlılık 40
4.3.2. Davranışsal Bağlılık 44
4.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı 45
5.FİNANSAL PERFORMANS 46
5.1. Performans Kavramının Tanımı ve Önemi 47
5.2. Performans Kavramının Gelişimi ve Tarihçesi 48
5.3. Finansal Performans Ölçüm Yöntemleri 49

5.3.1. Finansal Oranlar ve Finansal Performans Ölçümü 50
5.3.2. Artık Gelir ile Finansal Performans Ölçümü 51
5.3.3. Değere Dayalı Yönetim ile Finansal Performans Ölçümü 51

6.YÖNTEM BİLİM 52

6.1. Araştırmanın Amacı 52
6.2. Araştırmanın Önemi 52
6.3. Araştırmanın Modeli 53
6.4. Araştırmanın Hipotezleri. 53
6.5. Araştırmanın Kısıtları 55
6.6. Örneklem Büyüklüğü ve Örnekleme Yöntemi 55
6.7. Veri Toplama Araçları ve Veri Toplama Yöntemi 56
6.8. Verilerin Analizi 56
6.9. Ölçüm Araçları 57

7.ANALİZ VE BULGULAR 58

7.1. Tanımlayıcı istatistikler ve frekans dağılımı 58
7.2. Güvenilirlik ve Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları 61
7.2.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği 61
7.2.2. Çalışan Motivasyonu Ölçeği 64
7.2.3. Çalışan Bağlılığı Ölçeği 66
7.2.4. İşletme Finansal Performans Ölçeği 69
7.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 70
7.3.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği 70
7.3.2. Çalışan Motivasyon Ölçeği 72
7.3.3. Çalışan Bağlılığı Ölçeği 75
7.3.4. İşletme Finansal Performansı Ölçeği 76

7.4. Ölçek Alt Boyutları Arasında Korelasyon İlişkisi Sonuçları 78

7.5. Yapısal Eşitlik Modeli 81

7.6. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Limitleri 88

TARTIŞMA 90

SONUÇLAR VE ÖNERİLER 97

KAYNAKÇA 99

EKLER 121

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Çift faktör Teorisi 31
Tablo 2. Örgütsel bağlılığın tarihçesi 38
Tablo 3.Katılımcıların Sosyo Demografik Özellikleri 59
Tablo 4. Katılımcıların Çalışma ve Tecrübe Özellikleri 60
Tablo 5. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği için Güvenirlik ve Açımlayıcı Faktör Analizi Sonucu 62
Tablo 6. Çalışan Motivasyonu Ölçeği için Güvenirlik ve Açımlayıcı Faktör Analizi Sonucu 65
Tablo 7. Çalışan Bağlılığı Ölçeği için Güvenirlik ve Açımlayıcı Faktör Analizi Sonucu 67
Tablo 8. İşletme Finansal Performans Ölçeği için Güvenirlik ve Açımlayıcı Faktör Analizi Sonucu 69
Tablo 9. Korelasyon Analizi Sonucu 80
Tablo 10. Yapısal Eşitlik Modeli Sonucu 85
Tablo 11. Hipotezlerin Genel Sonuç Tablosu 87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Pavlov'un ihtiyaçlar hiyerarşisi 30
Şekil 2. Araştırmanın Modeli.....53
Şekil 3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin 4 Faktörlü Yol Diyagramı……..71
Şekil 4. Çalışan Motivasyon Ölçeği İlişkin 2 Faktörlü Yol Diyagramı……..73
Şekil 5. Çalışan Bağlılığı Ölçeği İlişkin 3 Faktörlü Yol Diyagram ……75
Şekil 6. İşletme Finansal Performansı Ölçeği İlişkin Tek Faktörlü Yol Diyagramı.....76
Şekil 7. İşletme Finansal Performansı Tahmini İçin Yapısal Eşitlik Modeli.....82

KISALTMALAR LİSTESİ

OECD :Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)

CEO :Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı)

IQ :Intelligence Quotient (Zeka Seviyesi)

KOBİ :Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler

STK :Sivil Toplum Kuruluşu

1. GİRİŞ

İşletmeler rekabetin yoğun olduğu globalleşen bir dünyada faaliyet göstermektedir. Bu nedenle, başarılı olabilmek ve devamlılığı olan rekabet üstünlüğü elde etme amacı ile etkili liderlik tarzlarına odaklanmak önem arz etmektedir. Liderlik tarzları, işletmelerin performansı ve başarısı üzerinde belirleyici bir faktör olarak kabul edilmektedir. Dönüşümcü liderlik tarzı, son yıllarda büyük bir ilgi görmüş ve işletme literatüründe önemli bir yer edinmiştir. (Karp, vd., 2008). Bu liderlik tarzı, liderlerin vizyon ve hedefleriyle çalışanları motive etmelerini ve onların potansiyelini ortaya çıkarmalarını sağlamaktadır. Ayrıca, çalışan motivasyonu ve bağlılığı da işletmelerin başarısı için hayati öneme sahiptir. Motive ve bağlı çalışanlar, daha yüksek performans gösterir ve işletmelerin hedeflerine ulaşmalarına katkı sağlar. (Katsaros, vd., 2020).

Bu tez, işletmelerde dönüşümcü liderlik tarzının finansal performans üzerindeki etkisini, çalışan motivasyonu ve bağlılığının aracı rolünü incelemektedir. Araştırma, işletmelerin küresel dünyada rekabet avantajını sürdürebilmeleri için liderlik stratejilerine odaklanmalarını teşvik etmektedir. Aynı zamanda, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmak için etkili yöntemlerin belirlenmesine katkıda bulunmaktadır.

1.1. Sorun Tanımlaması

Tamamen globalleşme stratejileri izlenen günümüz dünyasında her sektörden örgütün finansını arttırabilmek için reklam ve pazarlama bütçelerini artırması, teknolojinin gelişmesi, rakiplerin artması, sosyal medyaya ağırlık verilmesi gibi etkenlerden dolayı üretilen ürünlerin tüketilme hızları da benzer şekilde artmaktadır. İnsanlar tükettikleri çoğu ürünü ihtiyaçtan daha çok “moda” olduğu için satın alma eğilimine girmektedir. (Gül ,2017)

Sosyal medya aracılığı ile artık ünlü olmak hızlı ve kolay olabilmektedir, buna paralel olarak ta tüketici talepleri bu hıza ayak uydurmaktadır. Bu hıza ayak uydurmak isteyen örgütler bu dönüşümü başarı ile yapabilecek liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. (Çatı ve diğerleri, 2019) Bu değişimi doğru yönetemediğimizde örgütsel bağlılık ve motivasyon

değerleri örgüt içerisinde değişmektedir, buda finansal performansa etki etmektedir. Bunlardan dolayı dönüşümcü liderlere gününüzde herzamankinden daha çok ihtiyaç bulunmaktadır. Online satış platformlarında milyonlarca takipçisi olan ünlüler, daha sık kullanılan ismi ile influencerlar tüketici beğenilerini ciddi ve çok hızlı şekilde etkilemektedirler. Otomativ, tekstil, inşaat, beyaz eşya sektörü gibi her sektörde moda akımı çok önemli bir hale gelmiş, çok hızlı değişkenlik göstermiştir. Bu gittikçe hızlanan ve sürekli yenilenen moda akımını yakalayabilmek, çok güçlü dönüşümcü liderler ile mümkün olabilmektedir. Örgütlerin yaşamsal faaliyetlerini devam ettirmeleri için gerekli olan girdiyi yani kaynağı yönetmek te satış kanallarını yönetmek te dönüşümcü liderlere ihtiyaç duymaktadır.(Yılmaz , 2016) Teknolojiye ve hıza ayak uydurabilen bir örgüt yapılanması da rekabet avantajı açısından finansal çıktıya nasıl bir avantaj sunduğunu , bu avantajı dönüşümcü liderlerle birlikte yapıldığında örgütün finansal performansına nasıl etki edeceğini inceleyeceğiz. Bu çalışmada özellikle hazırgiyim markaları üzerinde durulacaktır.

Bilişim ve teknolojinin çok hızlı gelişmesi ile özellikle ticaretin yapıldığı yerlerde de gelişmeler olduğu gözlemlenebilir bir durum almıştır. Bu kavramlardan bir tanesi güncel bir kavram olan E-ticaret kavramıdır. E-ticaret sunduğu birçok imkanlarla, 24 saat hizmet veren yani uyumayan ve kapanmayan sanal platformlar, sanal alışveriş merkezleri, sanal dükkanlarla birlikte kısa zamanda önce gelişmiş ülkelerde ardından gelişmekte olan ülkelerde hızla yayılmaya başladı. (İnce , 2017). E-ticaret, teknolojinin katkısıyla coğrafya, kapsam ve yöntem olarak sürekli gelişmektedir

Günümüzde örgütsel dönüşümü yavaş yapan örgütlerin modayı yakalaması konusunda problemleri olmaktadır. Modanın ve güncelliğin yakalanamaması durumunda satış adetleri ciddi olarak olumsuz etkilenmekte ve satılamayan ürünler stok maliyeti olarak örgütlere yük olmaktadır. Hem satış yapamayan hem de stok maliyetine katlanmak zorunda olan örgütlerin finansları olumsuz yönde etkilenmektedir.

Özellikle tekstil perakendesi çok hızlı değişen ve gelişen bir sektör olduğundan güncelliği yakalamak örgütler açısından hayati bir önem arz etmektedir. Modayı yakalayabilen hızlı dönüşebilen örgüt ağına sahip firmalar, karlılık açısından rakiplerinden öne çıkmaktadır.

Teknoloji ve e-ticaretin gelişmesinden önce hazırgiyim perakendesi daha çok stoklu, yavaş ve çok adetli (derinlikli) ürün alımı yapmaktan, teknoloji ve yönetim biliminin de gelişmesi ile birlikte; Stoksuz, hızlı ve az adetli (sığ) alıma dönmektedir. Örgütsel bağlılık ve motivasyonu arttırarak bu hızlı dönüşüme ayak uydurabilen örgütler dönüşümcü liderlere ihtiyaç duymaktadır.

1.2. Amaç ve Önem

Bu araştırmada, büyük oranda hazırgiyim markalarında örgütsel dönüşüm sağlanırken dönüşümcü liderlerin önemine değinilip, dönüşümcü liderlerle çalışmanın , örgütsel bağlılık ve örgütsel motivasyonun ne yönde etkilendiğine ve bunun da finansına olan etkisini ele alıp , bu çerçevede incelenecektir. Özellikle değişime ayak uydurabilen, hızlı uyum sağlayan hazır giyim markalarında dönüşümcü liderlik tarzının etkinliği finansal performansa olumlu etkisi konusunda da elde edilecek sonuçlar ile öneriler sunmayı hedeflemektedir. Bu durumda çalışan bağlılığı ve çalışan motivasyonunun aracı rolünü inceleyeceğiz. Yeniliğe uyum sağlama konusunda, yani "müşteri beklenti değişimi" hızına başka bir tabir ile "moda" ya uyum sağlama ile etkin dönüşümcü liderlerın vereceği katkılar finansal performansına pozitif bir katkı vereceği düşüncesine araştırmamız ışık tutacaktır

1.3. Ön Kabuller

Bu çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Öncelikle dönüşümcü liderlerden bahdedilip, örgütsel bağlılık ve motivasyon konularıyla birlikte finansal performans konusu incelenmiştir. Dönüşümcü lideri ve örgüt finansı için değişik kaynaklardan yararlanılmıştır, bunlar kitaplar, yerli ve yabancı süreli yayınlar bilgisayar zeminli elektronik kaynaklardır. Konuya oldukça değişik bakış açılarından bakan çalışmalara özellikle odaklanılmış, geniş bir içerik olması temel hedef olmuştur

2.DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Dönüşümcü liderlik, liderin takipçileri üzerinde güçlü bir etki yaratma ve onları dönüştürme sürecine odaklanan bir liderlik tarzıdır (Bass & Riggio, 2006). Bu liderlik tarzı, takipçilerin potansiyellerini keşfetmelerine, kendilerini geliştirmelerine ve daha yüksek performans göstermelerine yardımcı olmayı amaçlar. Dönüşümcü liderler, vizyon ve hedeflerle ilgili ilham verici bir ortam yaratır, takipçilere güven ve destek sağlar, örnek oluştururlar ve onların liderlik becerilerini geliştirmelerini teşvik ederler (Yukl, 2012).

2.1. Liderliğin Tanımı ve Liderlik Çeşitleri

Liderlik, bir grup veya organizasyonu etkileme sürecidir ve liderin vizyon, yetenekler, davranışlar ve ilişki kurma becerileri yoluyla takım üyelerini yönlendirmesi ve motive etmesini içerir (Yukl, 2012). Liderlik, liderin etkisi altında olan kişilerin davranışlarını yönlendirme ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunma sürecidir (Northouse, 2017). Liderlik, çeşitli liderlik tarzlarının ve yaklaşımlarının incelendiği geniş bir araştırma alanıdır. Bu tarzlar arasında dönüşümcü liderlik, işlemci liderlik, otantik liderlik, dağıtımcı liderlik gibi farklı yaklaşımlar bulunur. Liderlik tarzları, liderin davranışları, lidertakipçi ilişkileri ve liderin yönetim sürecindeki rolü gibi faktörler üzerinde odaklanır (Bass & Riggio, 2006).

Liderlik, organizasyonlarda başarı için kritik bir faktördür. İyi bir liderlik, takım üyelerinin motivasyonunu artırabilir, işbirliğini teşvik edebilir ve performansı iyileştirebilir. (Goleman, D.,1998). Liderler, vizyonlarını ileterek, stratejileri belirleyerek ve takım üyeleriyle etkileşimde bulunarak organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlayabilirler. (Northouse, 2013)

2.1.1. Dönüşümcü Liderlik:

Bu referans, dönüşümcü liderliği detaylı bir şekilde ele alır. Dönüşümcü liderlik, liderin takipçileri üzerinde olumlu etkiler yaratma, ilham verme ve vizyon oluşturma gibi özellikleri vurgular. Lider, takım üyelerini bireysel olarak destekler ve onların potansiyelini ortaya çıkarmalarına yardımcı olur. Bu liderlik tarzı, takım üyelerinin motive olmasını ve performanslarını artırmasını sağlar. (Bass & Riggio, 2006).

2.1.2. İşlemci Liderlik:

İşlemci liderliğin dönüşümcü liderlikten farklı bir liderlik tarzı olduğu ve liderin yapılması gereken görevleri net bir şekilde tanımladığı vurgulanır. (Ghasabeh, vd., 2015). İşlemci liderlik, liderin takım üyelerine net talimatlar vermesini, performans standartlarını belirlemesini ve takipçilerin işlerini tamamlamalarını sağlamasını içerir. Lider, süreçleri düzenlemeye ve takımın hedeflere ulaşmasını sağlamaya odaklanır. (Podsakoff et al., 1996).

2.1.3. Dağıtımcı Liderlik:

Dağıtımcı liderliğin liderlik sorumluluğunu ve yetkisini takım üyeleriyle paylaşmayı içerdiği ve takım etkinliğini artırdığı belirtilir. Dağıtımcı liderlik, liderin yetkisini ve karar verme sürecini takım üyeleriyle paylaşmasını, onları katılıma teşvik etmesini ve takım içinde işbirliğini desteklemesini kapsar. Bu liderlik tarzı, takım üyelerinin sorumluluk duygusunu artırır ve onları daha bağımsız ve girişimci kılar. (Pearce & Sims, 2002).

2.1.4. Otantik Liderlik:

Avolio Otantik liderliğin liderin kendine özgü değerlerini sergilemesi, dürüstlük ve şeffaflık ile liderlik yapması üzerinde durulur. Otantik liderlik, liderin kendisiyle uyumlu

ve tutarlı bir şekilde davranmasını ve takım üyelerine ilham vermesini içerir. (Held, S., & McKimm J., 2011). Lider, kendine özgü bir vizyon oluşturur, dürüst ve şeffaf iletişim kurar ve başkalarını destekleyerek güven ve bağlılık oluşturur (Avolio et al., 2004).

Yukarıdaki referanslar liderlik tarzlarını daha ayrıntılı bir şekilde ele almaktadır. Bu kaynaklar, liderlik tarzlarını ve bu tarzların organizasyonlardaki etkilerini inceleyen araştırmalara dayanmaktadır. Daha fazla bilgi için ilgili referansları inceleyebilirsiniz.

2.2. Dönüşümcü Liderliğin Tanımı ve Önemi

Genel olarak lider kavramı Türk Dil Kurumuna göre "önder,şef" olarak tanımlanmıştır. (TDK, 22.08.20). Başka bir bakış açısından bakıldığında, Thomas ve Cheese'e göre liderlik işleyicilerin veya işgörenleri davranışlarını etkileme olarak açıklamayı uygun bulmuşlardır (Thomas ve Cheese, 2005). Dönüşüm ve değişime ayak uydurabilmek için öncelikle bunu yapabilecek o yetenekte kişilere ihyiyaç vardır. Bu tür insanlar, gelecekte olabilecek değişimleri takip eden doğru tahminlerde bulunan , mükemmelin peşinde olan,durağanlığı sevmeyen ve mevcut durumla yetinmeyen insanlardır. Bu gibi insanlar, daha önce kimsenin gitmediği alanlara, belirli kalıplara girmeden yeni bir yöntem deneme tutkuları olan liderlerdir. (Özden, 1998). Bu tanımlamaların ardından liderlik kavramının bir çok akademisyen tarafından farklı perspektiften bakılıp incelendiğini görmekteyiz. Bunun başlıca sebebi olarak ise değişen çevre koşulları, teknolojik gelişmeler bunlara bağlı olarak pazara girme kolaylığı ile birlikte rekabetin artması olarak görülebilir.

Daha önce yapılmış tanımlamalara bakıldığında liderlik kavramının, daha önceden hesaplanarak belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için izleyicileri yani etki alanı içerisindeki insanları etkilenmesi, onların davranışlarına dokunarak değiştirilmesi süreci olarak tanımlama yapılabilir. (Fullan, 2011). Bu durumdan yola çıkarak lider kavramını, izleyicilerini etkileme görevini yerine getirebilen kişi veya kişilerdir şeklinde tanımlayarak açıklayabiliriz.

Teknolojik gelişmelerin bireylerin ve artık nesnelerin birbirlerinden öğrenerek birbirlerini etkileyerek hızlanarak artması sonucu örgütlerde bu değişime hızlıca uyum sağlamak zorunda kalmışlardır. Artık bir çok örnek gösteriyor ki büyük ve durağan örgütler yerine daha küçük ve değişime hızlı adapte olan örgütler finansal performans ve yaşam ömürlerininin uzunluğu ile ön plana çıkıyor. (Kotter, 1996).

Liderlik Kavramı genel kabul çerçevesinde 3 ana kuram altında incelenmiştir.

Bunlar;

- Davranışsal Liderlik Kuramı
- Durumsal Liderlik Kuramı
- Dönüşümcü Liderlik Kuramı

Biz burada tüm bu rekabet ve teknolojik gelişmelere uyum sağlamayı daha etkin hale getirebilecek, örgütün değişime uyum sağlarken aynı zamanda çalışan motivasyonunu ve bağlılığını ön planda tutarak finansal performansı arttırabilecek olan , günümüzdeki örgütlerin en çok ihtiyaç duyduğu dönüşümcü liderleri inceleyeceğiz.

Dönüşümcü liderlik kelime açısından bakıldığında “reformcu”, “dönüştürücü” , “dönüşümsel”, olarak tanımlanabilir (Koçel, 2014). Örgüt çevresindeki makro dönüşümler, örgütü direk olarak etkilemekte ve yönetim alanında değişimlere sebeb olmaktadır. Bu değişiklikler lider tarafından veya yönetici tarafından uygulamaya konulmakta ve yürütülmektedir. Bu durumu mercek altına aldığımızda iyi yöneticilerin lider olmak gibi bir yükümlülüğü vardır (Öcal , 2010).

Etkili ve bir o kadarda verimli bir lider olabilmenin önemli şartlarının başında liderlerin önsezileri ve tecrübeleri ile farklılaşan dünyayı, dönüşümleri, yenilikleri, rakiplerinin hamlelerini vaktinde algılayıp kendi becesirisini de ekleyerek yeni bir yol çizmektir. (Lieberson , 1972). Dönüşümcü liderlik adı verilen liderlik değişimlere açık bir liderliktir, özellikle teknoloji ve bilimin ön plana çıktığı günümüzde değişime ayak uydurabilmek açısından geçerli, ihtiyaç olan ve etkili bir yönetim tarzını sağlamaktadır.

(Bramwell , 2010). Dönüştürücü liderlik bir olmayan bir duruma , bir hayale veya hedefe yönlendirmeyi sadece zihinsel olarak veya tasarımsal olarak değil, davranışlar olarak ta özendirme liderliğidir.

Özellikle çalıştıkları örgütleri, iktisadi açıdan, teknolojik, kültürel ve iktisadi açıdan analiz edebilme yeteneğine sahip olan dönüşümcü liderler büyük bir hedef, yani bir vizyon yaratıp grubun amaçlarını oluşturmak adına gruptakileri dinamik yapan bir dizi yönetim sürecini oluştururlar. (Whetten , 2007). Örgütte yenilik yapan , farklılığın kapılarını açan işgörenler olan bu liderlik tipi ile hedeflerini ortaya koyup hayata getirirler. Bunu yaparken oluşacak değişim direncine güçlü bir önlem alırlar. Özellikle işgörenlerin yardımına koşarak, problemlerin çözüme kavuşturulmasında yeni açılardan bakma, perspektifler geliştirmek çok önemlidir. Bu süreçte, işgörenlerin farkında olduğu ve kayıtsız kalmadan harekete geçtiği durumlar, dönüşüm sürecinin hızlanmasına ciddi bir şekilde katkı sağlamaktadır. (Özalp ve Öcal, 2000).

Kurt Lewin'e göre, dönüşüm süreci üç aşamada gerçekleşir ve bu aşamalar çözülme, değişim ve yeniden dondurma olarak adlandırılır. Bu süreçler, dönüşümcü liderlerin yönetim pratiğiyle benzerlikler gösterir (Özalp ve Öcal, 2000). Buna göre dönüşüm süreci, dönüşümcü liderlerin yönetimsel gelişim süreçleriyle benzerlik gösterir. Liderler, çözülme, değişim ve yeniden dondurma aşamalarında işgörenlere rehberlik eder, onlara destek sağlar ve yeni bakış açılarıyla işgörenlere yardımcı olur. Bu sayede, dönüşüm süreci başarıyla tamamlanır ve organizasyon daha güçlü ve yenilenmiş bir şekilde ilerler. (Sithole , 2014)

Örgütlerde liderlerin varlığı, özellikle dönüşümcü liderlerin rolü, tartışılmaz bir öneme sahiptir. Dönüşümcü liderlik, hızlı değişimlerin yaşandığı bir gelişim sürecini içerir ve günümüzde birçok sektörde bu yönde eğitimler verilmektedir. Bu eğitimler, işgörenlerin mevcut pozitif yönlerini daha da geliştirme fırsatı bulmalarına yardımcı olur. (Duygulu ve Kublay, 2010). Liderlikle ilgili yapılan yeni araştırmalar çoğunlukla lider odaklıdır. Liderlik, sadece belirli özelliklere sahip olmakla değil, birçok değişkenin etkisiyle ortaya çıkar ve bir durumla ilişkilidir (Erel, 2014). Bu nedenle, liderin kişilik yapısına ek olarak,

izleyicilerin (işgörenlerin) özelliklerine ve bulundukları ortama ve koşullara da dikkat edilmesi gerekmektedir.

Ayrıca, klasik yönetim yaklaşımları ile 1980'lerden sonra ortaya çıkan yenilik anlayışı ve değişime odaklanan yaklaşımlar da ele alınmıştır. Bu yeni yaklaşımlar, işgücünün değişen ihtiyaçlarına uygun olarak örgütlerin yönetilmesini amaçlar.

Globalleşmeden dolayı liderlerin karşısına çıkan problemler de büyümektedir. Bu açıdan bakar isek günümüzde dönüşümcü liderlik geleneksel liderlikten daha çok ön plana çıkmaktadır (Ünal, 2012). İngilizcede "transformational leadership" olarak kullanırlır dönüşümcü liderlik yaklaşımı, "vizyoner liderlik", "yeni liderlik" ve "karizmatik liderlik" olarak bazı araştırmacılar belirtmiştir (Bolat ve Seymen, 2003).

2.2. Dönüşümcü Liderliğin Gelişimi ve Tarihçesi

Genel Dönüşümcü liderlik kavramının ortaya çıkışı genel olarak 1978 yılına atıfta bulunulsa da, aslında bu tanımın ilk kez J. V. Downtown tarafından 1973 yılında oluşturulduğu ifade edilmektedir. Ancak bu yaklaşımın daha geniş çevrelerce bilinir ve anlaşılır hale gelmesi, siyaset bilimi alanında tanınmış olan McGregor Burns tarafından gerçekleştirilmiştir. Burns, Max Weber'in karizmatik liderlik teorisinden etkilenerek çalışmasını ortaya koymuştur. Burns, liderlik kavramı ile yönetici kavramı ve içerikleri arasındaki farklılıkları belirlemeye çalışmıştır.

McGregor Burns tarafından ortaya atılan dönüşümcü liderlik kavramı, Bernard Bass'ın katkılarıyla daha da yaygın hale gelmiştir. Burns'e göre, dönüşümcü liderin temel özelliği, takipçilerin performansını ve motivasyonunu en üst düzeye çıkarmaktır. Dönüşümcü liderleri diğer liderlerden ayıran belirgin özellikler, bağımsızlık, eşitlik, insan odaklı bakış açısı gibi prensipleri işgörenlere uygulayarak böyle bir algı oluşturmaya çalışmalarıdır. Burns'un açıkladığı dönüşümcü liderlik, ekonomik, siyasi veya diğer güç ve otoritelere bağlı olmayan hedeflere ulaşabilmek için işgörenleri aktif hale getirme sürecini ifade etmektedir. (Burns, 1978).

Bütün organizasyonları temelinde bireyin yer alması herkesçe kabul edilen bir gerçektir. Bireylerin gereksinimlerini karşılayabilme ve ortak bir vizyona ulaşabilme noktasında liderlik olgusu kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır. (Greiner, L. E.,1967). Küresel değişimin hızla yaşandığı günümüz dünyasında, geleneksel liderlik yaklaşımları artık yetersiz kalmakta ve bu nedenle yeni ve çağdaş liderlik yaklaşımlarının oluşturulması kaçınılmaz bir gereklilik haline gelmiştir. (Gronn , 2008). Bu bağlamda, liderlerin sadece klasik normlara dayanmayan, esnek ve yenilikçi bir liderlik anlayışını benimsemesi ve değişime uyum sağlaması gerekmektedir. Bu modern liderlik yaklaşımları, çeşitlilik, katılım, özgünlük, paylaşım ve sürdürülebilirlik gibi ilkelere dayanarak, işgörenlerin potansiyellerini ortaya çıkarmak, motivasyonlarını artırmak ve ortak hedeflere ulaşmada etkili olmak amacıyla tasarlanmıştır. (Greiner, L. E.,1972).

2.3. Dönüşümcü Liderlik Kavramı ve Teorileri

Tüm yapılan tanımlamalara baktığımızda farklı yollardan açıklamalar görüldüğü gibi temel konularda fikir birliği bulunmaktadır. Burns'e göre iki tip liderlik kavramından bahsedilebilir, Bu kavramlar işe yönelik liderlik ve dönüşümcü liderlik olarak adlandırılmaktadır ve Bass gibi bir diğer kuramcı tarafından ele alınmış ve geliştirilmiştir. Eğer bir yönetici, izleyicileri arasındaki işi tanımlayarak odaklanıyorsa, işe yönelik liderliği sergilediği söylenebilir. Bu lider tipinin temel amacı, işleri başarmak ve tamamlamaktır. Bununla birlikte, sadece işleri başarmak için oluşturulan çalışmalarda ortaya çıkan problemlerle ilgilenildiğinde bu liderlik tipinin kendini gösterdiği gözlemlenmektedir. (Keçecioğlu, 1998). Özellikle dönüşümcü liderliğin değer kattığı niteliklere baktığımızda karşımıza amaçlar, kararlılık, sadakat, iletişimin iyi olması gibi özellikler ön plana çıkar..

Tichy ve Devana ki bu isimler dönüşümel liderlikten ilk bahseden insanlardır, bu liderlik tipinin belirsizlik olduğunda düzlüğe, karmaşık konuları anlaşılabilir hale getirme yeteneğine sahip olmaları, bununla birlikte kendilerinin zayıf ve güçlü yönlerini bilen, ileri görüşlü liderlerle olabileceğini savunmuşlardır.

Woodman, Hellriegel ve Slocum ise dönüşümcü liderliği, özellikle karizmadan ve bunun gibi niteliklerden yararlanarak, işgörenlerin duygularını harekete geçiren ve en üst düzey şekilde etkilenmelerini sağlayan bir süreç olarak belirtmişlerdir (Cömert, 2004: 182). Dönüşümcü liderler, yanlış yapmaktan korkmayan , tüm riskleri yüklenebilen bireyler oluştururlar. Dönüştürücü liderler bir misyon üstlenerek kurumların içinde bulundukları durumdan geleceğe taşıyan ulaşmak istedikleri hedefe götürmek isterler. Yeteneklerini ve ikna kaabiliyetlerini kullanarak duyguları harekete geçirir ve yeni oluşumlar elde eder (Balekoğlu, 1992).

Dönüşümcü liderler, içinde bulundukları topluluğu moral ve motivasyon açısından yönlendirirken çok çeşitli etkileşimlerde bulunurlar. Onlar, akıl ve duygu mekanizmalarını birlikte harekete geçirerek takipçileri üzerinde derin etkiler bırakır ve bu etkilerle cesaretlendirme ve güven duygusunu sağlamlaştırma konusunda önemli bir rol üstlenirler. Bu liderler, sadece sözlerle değil, aynı zamanda örnek davranışlarıyla da takipçilerine ilham verirler. Eylemleriyle dürüstlüğü, şeffaflığı ve paylaşımcılığı sergilerken, vizyonları ve hedefleri konusunda tutarlılık gösterirler. Bu tutarlılık ve bütünlük, takpçilerin liderlerine olan güvenini artırır ve motive olmalarını sağlar. (Osula ve Ideboen,2010).

Özellikle dönüşümcü liderlik kavramı kendilerini işgörenlerin beklenilenden daha fazlasını yapmaları yönünde cesaretlendirerek ve kararlı şekilde yönlendirmektedir. Dönüşümsel liderler değişim gereksinimini görerek değişimi hayalinde canlandırarak kararı verip , geçişi başlatıp, bir sonraki adım olan sürükleyici bir hedef, bir vizyon yaratmak, bu verilen kararı da işgörenlere benimsetmek olacaktır. (Macdonald , 2006). Vizyonu diğer örgüt üyeleriyle paylaşmak, örgütün geleceğine yön vermek açısındsn, yeni bir hedef yaratmak kadar önemlidir. bununla birlikte karışık bir ortamda olmalarına rağmen geleceğe yönelik çok açık ve kesin projeleri vardır.(Şimşek ve Aydeniz, 1997).

Dönüşümcü Liderlikle ilgili araştırmalar geçmişten günümüze kadar devam etmiştir, özellikle günümüzde halen geçerliğini koruması ve giderek önem arz etmesi araştırmacıların da dikkatini çekmiştir. Bu çalışmada Burns un dönüşümcü liderlik çalışmalarını, Bennis ve Nanus'un dönüşümcü liderlik teorisini , Podsakoff ve Arkadaşlarının dönü-

şümsel liderlik kuramını , Tichy ve Devanna'nın dönüşümcü liderlik teorisini, Conger ve Kanungo'nun Karizmatik/Dönüştürücü Liderlik Kuramını, Bass'ın Dönüşümcü liderlik teorisini ve Avolio'nun Dönüşümcü liderlik teorilerini inceleyeceğiz

2.3.1. Burns'un Dönüşümcü Liderlik Teorisi;

Siyaset bilimci Burns, dönüştürücü liderlik kavramından 1978 yılında ilk olarak bahseden kişidir. Bu kavram daha sonra Bass'ın çalışmalarıyla daha da geliştirilmiştir (Akbaba Altun, 2001).

Burns'e göre iki çeşit liderlik tarzı bulunmaktadır;

- Etkileşimci Liderlik
- Dönüştürücü Liderlik

Burns'un görüşüne göre liderlik, sadece liderin görüşlerine ve önerilerine uyum sağlama, cezalandırma ve ödüllendirme süreciyle sınırlı değildir. Burns, Dönüşümcü liderlik olarak adlandırdığı liderlik tarzına karşı etkileşimci liderlik yaklaşımının olduğunu savunmaktadır. Dönüşümcü liderlik, sadece yönlendirme ve kontrol etme üzerine kurulu bir liderlik anlayışı olmayıp, izleyicileri etkilemeyi ve onların potansiyellerini ortaya çıkarmayı hedefler. Bu liderlik tarzında, liderler takipçilerin motivasyonunu artırarak, onlara ilham verir ve ortak bir vizyon oluştururlar. Bununla birlikte, etkileşimci liderlik yak- laşımında ise liderler, iletişim ve işbirliği yoluyla takipçilerle etkileşim kurar ve onları katılıma teşvik eder. (Keevy ,2014).

Dönüşümcü liderlik ile Etkileşimci liderlikten bahseden Burns'ün yoğunlaştığı temel konu dönüşümcü liderlik teorisidir. Genel olarak dönüşümcü liderliği lider ve izleyenlerin arasındaki motivasyonu arttırıp , kendilerini iyi hissedecek şekilde hedefe yürümelerini bütün halinde inceler. (Aktan , 2013). Olgunluklarından ve ileri görüşlü olmalarından dolayı bu liderlerin içinde ne hırs, ne kin nede kıskançlık vardır, bunun

insanda buluna bağımsızlık, barış eşit davranma şeklinde pozitif hisler barındıran özellikler vardır. Bu hisleri arttırma çabası da bulunmaktadır. (Keevy ,2014)

Burns'e göre liderlik kavramı, bir süreç olarak kabul edilmektedir ve hem bireyler üzerinde mikro düzeyde hem de toplumlar üzerinde makro düzeyde etkisi olan bir süreçtir. Liderlik, grup üyeleri arasında şeffaflık, iletişim becerisi ve problemlere arabuluculuk gibi unsurları da içerir. Her lider gibi, grup içinde ortaya çıkan sorunlar liderin hayatını zorlaştırabilir, ancak dönüşümcü lider bu durumu yenilikçi bir çözümle faydaya dönüştürebilir ve misyona ulaşma, enerji yönlendirme ve hareketlilik sağlama konularında fayda sağlayabilir. (Burns, 1978).

Burns, dönüştürücü liderlik tarzını diğer liderlik tarzlarına göre daha iyi bir liderlik tarzı olarak vurgulamıştır.

Burns’e göre dönüştürücü liderler;

- İşgörenlerin çıkarlarını geliştirir, büyütür.
- İzleyenlerin dikkatini çekerek örgütün veya grubun amaçlarını ve misyonunu, bireylerin amaçları ve misyonuyla uyumlu hale getirir.
- İşgörenlere, kişisel çıkarlarının ötesinde örgütün veya grubun iyiliğini ön plana koyulmasını sağlar

Burns'a göre, dönüşümcü liderlik kavramı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde "kendini gerçekleştirme"nın ötesine geçerek, işgörenlerin (takipçilerin) daha üst düzey ihtiyaçlarını keşfetmelerini sağlayan bir liderlik yaklaşımını ifade etmektedir. Dönüşümcü liderler, takipçilerin kişisel gelişimlerini destekleyerek, onları daha ileri düzeydeki ihtiyaçla- rının peşinden gitmeye teşvik ederler. Bu durum, liderlik paradigmasının Maslow'un teorisini genişleterek daha kapsamlı bir perspektife taşıma gerekliliğini ortaya koymaktadır.

2.3.2. Bennis ve Nanus'un Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Bennis ve Nanus, dönüşümcü liderlik kavramıyla ilgilenen diğer kuramcılar arasında yer almaktadır. Özellikle odaklandıkları konu, bir grup veya örgütün güçlü ve zayıf yönleridir. Bu bağlamda, 5 yıl süren ve 90 lider üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarla çeşitli veriler toplamışlardır. Bennis ve Nanus, örgütün değişimi ve dönüşümü açısından dört farklı nitelik üzerinden değerlendirme yapmışlardır. (Gökkaya, 2005)

- Dönüşümcü lider, örgütü için net ve açık bir vizyona sahiptir.
- Dönüşümcü lider, örgütü adına bir yol göstericidir. Bireysellik yerine grup birliği, takım oyunu hissi oluşturur. Meydana gelen olaylardan elde edilen sonuçları, örgütün çıkarları adına yeni bir kimlik veya felsefe oluşturmak için çaba sarf eder, işgörenleri aktifleştirir.
- Dönüşümcü lider, kendisini güçlü kılan özelliklerin farkındadır, kendi SWOT analizini yapmıştır. Daha çok güçlü yönlerinin üzerinde durur. Değerlendirme yaparak sahip olduğu görev ve örgüt misyonu arasında bir ilişki oluşturmayı sağlar.
- Dönüşümcü lider, işgörenlerin güvenini sağlar ve her birinin pozisyonunu bilerek hareket eder.

2.3.3. Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Bass, liderin takipçilerindeki etkileri açısından bakılan bir teoridir. İşgörenler liderlerine saygı gösterme eğilimindedirler. İzleyenler için Sadakat, güven, övülme, gibi açılar önemlidir.

Dönüşümcü bir lider aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır (Arslan, 2009)

- Kendilerine atfedilen görev ve sorumlulukların ne denli önemli olduğunu farkında olarak.
- Şahsi yeteneklerini örgüt üyelerinin kabulünü kazanmaya yönelik şekilde sunarak.
- Yüksek beklentileri harekete geçirerek etkin bir şekilde destek sağlayarak.

Dönüşümcü liderlerde bulunması kesinlikle elzem olan nitelikler arasında hedefine odaklanmış vizyonu oluşturmak, cesur olmak, izleyicilerine kendisini inandırması gibi özellikleridir. (Hawkins,2011).

Bass'a göre göre karizma, dönüşümcü liderde kesinlikle olması gereken bir parçadır, bununla birlikte tek başına yeterli değildir. Bu liderlik türünde lider bireyleri grupları, yani izleyenleri etkiler ve kuvvetli duygular uyandırır. (Gökkaya, 2005).

2.3.4. Avolio'nun Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Avolio, özellikle dönüşümcü liderlerin deneyimlerine dayanarak yüksek düzeyde ahlaki değerlere sahip olduklarını ifade etmiştir. Liderin güçlü ahlaki ilkeleri benimsemesi, kişisel hedeflerini ve çıkarlarını bir kenara bırakarak grup içindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmasına neden olur. Dönüşümcü liderlik, öngörü sahibi olma, farklılıkları ortaya çıkarma ve dönüşüm gereksinimini hissetme gibi becerileri bir araya getiren bir liderlik yaklaşımıdır. (Keçecioğlu, 1998). Ovolio'ya göre dönüşümcü liderin hedeflediği amaç kendilerine bağımlı izleyiciler oluşturmak yerine tam tersine yorum yapma özelliğine vakıf, bulunduğu örgüte önemli katkılar sağlayacak gelişen ve sürekli yenilenen gelişmelere uyum gösterebilecek bireyler ortaya çıkarmaktır. (Leana , 2000)

Lider grup içi bireylerin kişisel açıdan kendilerini geliştirmelerine ve gruba bu şekilde fayda sağlanmaktadır. Grup bireylerine bu beceriler kazandırılırken halihazırda daha yetenekli olanların özellikleri daha hızlı artmaktadır. Bunu da bireyleri bütün içinde düşünerek, gizli güdülerini açığa çıkararak başarmaktadır. (Aydın, 2010).

2.3.5. Podsakoff ve Arkadaşlarının Dönüştürücü Liderlik Kuramı

Podsakoff ve arkadaşları (1996) özellikle dönüşümcü liderliği incelemiştir. Bu liderlik kavramını altı boyutta açıklamak istemiştir. Bass ve Avolio'nun 4 madde ile açıklanan boyutuna 3 madde daha eklemişlerdir. Bu boyutlar şunlardır.

- Uygun Model Olmak: Liderin, işgörenlere anlatarak değil, uygulama da yaparak göstermesini, yönetmesini belirtir (Podsakoff vd., 1996). İşgörenlerin dönüşümcü liderlerde bulunan özellikleri sebebiyle, saygı, güven, taktir duyguları model alır ve duyguları harekete geçirir. (Coad ve Berry, 1998).

- Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama: Bu boyutta, lider özellikle takım ruhuna vurgu yapmaktadır. İşgörenleri ortak bir amaca doğru çalışmaları ve birer takım üyesi olmaları yönünde cesaretlendirmektedir; bu boyutta özellikle burada takım ruhunun önemi vurgulanmaktadır. (Herold vd., 2008).

- Yüksek Performans Beklentisi: Bunun temeli, liderin, en iyi ve güçlü yönlerini göstereceği beklentisidir. (Podsakoff vd., 1996).

Görüldüğü gibi Podsakoff ve Arkadaşlarının araştırmasında özellikler grubu da dönüştürücü liderlikle ilgili olarak farklılık gösteren ve ortal boyutlara değinmişlerdir. Genel olarak bakıldığında, dönüştürücü liderlerin ne çıkan fark yaratan özelliklerinden birisinin gelecekle ilgili ortak bir hedef ortaya koymaları olduğu görülmektedir. Bu tarz liderler, kendi hedeflerini yani vizyonlarını işgörenlere inandırıcı bir şekilde, çalışanlara iletirler ve onlar model olurlar. Bunu yaparkende onların değerlerini ve ilgi alanları dikkate alırlar. Liderin ortaya koyduğu hedefin örgütsel değişimin gerçekleştirmede güçlü bir araç olarak kullanılabileceği bilirtilmiştir (Beer ve Walton, 1990).

Dönüştürücü liderlerin, sadece kendi isteklerini ve taleplerini dikkate almadıkları buna ek olarak çalışanlarında umutlarını, gereksinimlerini ve onların değerlerini dikkate almadan ulaşamayacaklarını bildiklerinden dolayı bu yönde gayret ettikleri belirtilmiştir. (Işıkçı, 2004).

2.3.6. Conger ve Kanungo'nun Karizmatik/Dönüştürücü Liderlik Kuramı

Güncel Güncel yapılan araştırmalarda , özellikle liderin ana özelliğinin karizması olduğu bu yüzden liderin karizmatik gücü tekrar savunulmuştur. Yunanca'da karizma kelimesi 'tanrısal hediye' anlamına gelmektedir (Frıedman, 2000).

Conger ve Kanungo'nun dönüştürücü liderlik kuramında, işgörenler belirli davranışları izleyerek ve gözlemleyerek, liderlerde üstün özelliklerin olduğuna inanırlar (Conger ve Kanungo, 1998). Adolf Hitler, Rahibe Teresa ve Martin Luther King gibi örnekler, karizmatik liderler arasında en etkili ve tanınmış olanlardır. Karizmatik liderler genellikle formel örgütler yerine sosyal hareketlere liderlik ederler ve geleneksel örgütlerle uyum sağlama konusunda zorluk yaşayabilirler (Szilagyi ve Wallace, 1990). House'un (1977) geliştirdiği Karizmatik Liderlik Kuramı'na göre, olağanüstü etkiler yaratabilen kişisel becerilere sahip liderlere karizmatik lider adı verilir. Bu liderler, fikirlerinin ahlaki doğruluğuna büyük bir inanca sahiptirler ve aynı zamanda iktidar güdülerinin de yüksek olduğunu söyleyebiliriz. (Whittington , 2006)

Bu insanların iç motivasyon kaynağı, iktidar olma gereksinimiyle bağlantılıdır ve bu gereksinim, kendi düşüncelerinin doğruluğuna dair inançlarıyla desteklenmektedir. Karizmatik liderler, imaj oluşturma, örnek olma, vizyon belirleme (önemli hedeflere odaklanma), güven inşa etme, yüksek beklentileri vurgulama ve çalışanların motivasyonunu artırma gibi becerilere sahip liderlerdir. (Hill, 2010) Karizmatik liderler, liderlik ve hedef belirleme süreçlerinde gereklilik hissedildiğinde ortaya çıkarlar ve astlarıyla güçlü bir duygusal bağ kurarlar. Özellikle kriz dönemlerinde, karizmatik liderlerin etkisi daha da belirginleşir. Bu liderlik yaklaşımı, değişiklikleri yönetme ve zorlu durumlarla başa çıkma yeteneklerini göstermede etkili olabilir. (Greenberg, 1993). Karizmatik liderlik konumuza en çok katkıda bulunan yazarlar arasında Conger ve Kanungo bulunmaktadır.

Conger ve Kanungo'ya göre dönüşümcü ve karizmatik liderlik üç boyutludur:

- Fırsat arayışı
- Vizyonun uygulanması
- Örgütün tek vizyon halinde birleşmesi

Conger ve Kanungo'nun vurguladığı gibi, Karizmatik Liderlerin dönüşümcü etkisi bu bakımdan önemlidir. Bu liderlik tarzında, sadece çalışanların uyum sağlamasıyla sınırlı kalmayıp inanç, tutum ve değerlerin değiştirilmesi hedeflenir. Dolayısıyla, bu liderler sadece basit bir uyum sağlama sürecinden öteye geçerek dönüşümü hedefler. Bu sayede, çalışan- ların motivasyonunu artırırken, onların kişisel ve profesyonel gelişimlerine katkıda bulunurlar (Hill, 1999). Dikkat edilmesi gereken bir nokta, bu kavramın sadece geleneksel karizmatik liderlikle ilişkilendirilmemesidir. Ancak çalışmamızda, geleneksel karizmatik liderlik yerine karizmanın sadece bir unsuru olarak ele alınan dönüştürücü liderlik vurgulanmaktadır. Dönüştürücü liderlik, geleneksel karizmatik liderlikle eş anlamlı olmadığı iddiasını taşımaktadır. Dönüştürücü liderler, değişime olumlu tepkiler verirler, örnek bir karaktere sahiptirler ve aktif olarak değişimi teşvik ederler (Wilpert, 1995). Bu nedenle, dönüştürücü liderlik kavramının sadece karizmanın bir yönü olduğu ve geleneksel karizmatik liderlikten farklı bir anlam taşıdığı unutulmamalıdır. (Mittal , 2015)

Conger ve Kanungo'nun gelenekselden farklılık gösteren boyutları şunlardır.

- Çevreye Hassasiyet: Liderlerin, örgütün sosyal, kültürel ve fiziksel çevresini dikkate alarak hareket etmeleri önemlidir. Bu, liderlerin çevresel değişimleri ve çatışmaları anlama ihtiyacını ortaya çıkarır.

- Kişisel Risk Alma: Liderlik, örgütün hedeflerine ulaşmak için kişisel riskler almaya ve fedakarlık yapmaya hazır olmayı gerektirir. Liderler, örgütün iyiliği için kişisel maliyetlere katlanmaya ve özveride bulunmaya hazır olmalıdır. Bu, liderlerin örgütün vizyonu ve amaçları için cesur kararlar almalarını sağlar.

- Geleneksel Olmayan Davranışlar: Bu boyutun temel ilkesi, liderin örgütün hedeflerine ulaşmak için alışılagelenden farklı davranışlar sergilemesi, denenmemiş yeni yaklaşımlar denemesi ve çalışanları şaşırtan özgün eylemler gerçekleştirmesidir (Oktay ve Gül, 2003). Conger ve Kanungo'ya göre, dönüştürücülük kavramı, olağan dışı yöntemler kullanarak vizyona ulaşmaya çalışan liderlere atfedilir. Bu boyut özünde, Bass ve Avolio'nun ilham verici motivasyon boyutuyla ilişkilendirilirken, aynı za-

manda statükoyu korumama boyutuyla da ilişkilendirilmektedir. Burada lider, sıradışı yöntemlerin sorgulanmasını, alternatif yolların deneyimlenmesini ve özellikle de model olarak teşvik etmeyi vurgulamaktadır (Yukl, 2012).

2.4. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

GüncelBass dönüşümcü liderlikte üç farklı konuya değinmiştir. Bunlar; bireyselleştirilmiş ilgi, idealleştirilmiş etki, ve son olarak entelektüel uyarım yani başka bir anlatımla zihinsel teşviktir. Başarılı olmak için bu üç konunun birleştirilmesiyle gerektiğine inanılır. Öncelikle, dönüşümcü liderler, takipçilerin varlığının ve katılımının kritik bir öneme sahip olduğu algısını pekiştirmeye ve bu algıyı daha da güçlendirmeye odaklanırlar. (McCleskey , 2014). İkinci olarak, dönüşümcü liderler, izleyenlerin kişisel çıkarlarını geliştirme ve özverili bir şekilde enerjilerini, bağlı oldukları örgütün hedeflerine doğru yönlendirme eğilimindedirler. Üçüncü olarak, dönüşümcü liderler, takipçilerin gereksinimlerini iyileştirmenin, çeşitli olumlu etkilerini belirgin bir şekilde vurgularlar (Özkalp ve Kırel, 2001).

Bass'ın 1998'de eklediği bir maddeyle dönüşümcü liderlik boyutları dört grupta incelenmiştir. Bu boyutlar:

- Karizma ve İdealleştirilmiş Etki: Liderin kendine özgü kişilik özellikleriyle takipçiler üzerinde olumlu etki yaratması ve onları ilham verici bir şekilde etkilemesi.
- İlham Verici Motivasyon: Liderin takipçileri harekete geçirerek onları motive etmesi ve heyecanlandırması.
- Zihinsel Teşvik ve Entelektüel Uyarım: Liderin takipçileri düşünsel olarak teşvik etmesi, onların yaratıcılıklarını ve düşünce yeteneklerini geliştirmelerini sağlaması.
- Bireyselleştirilmiş İlgi ve Bireysel Önem: Liderin takipçileriyle bireysel ilişkiler kurması, onları anlaması ve ihtiyaçlarına özel olarak ilgi göstermesi.

Bu dört boyut, dönüşümcü liderliği anlamak ve değerlendirmek için kullanılmaktadır.

Dönüşümcü liderler, zaman zaman görev odaklı liderlik yaklaşımından istifade edebildikleri için, bu tarz davranış ve tutumları genellikle dönüşümcü tutumları güçlendirmek amacıyla kullanabilirler. Bu boyutlar tek tek açıklanacak olursa, ilk olarak karizmatik liderlik veya idealleştirilmiş etki davranışı olarak adlandırılan boyut öne çıkar.

2.4.1. Karizmatik Liderlik(İdealleştirilmiş Etki)

Örgüt zor zamanlarında örgütün kaderini etkileyecek cesur kararlar alan, özünde bulunan üstün yetenekler sayesinde izleyenleri ve işgörenleri etkileyen ve hedefe doğru ikna eden liderlere karizmatik liderler denebilir. İdealleştirilmiş etkiye sahip liderler güçlü kişilik özellikleri ile insanları yüz hareketleriyle veya el hareketleri ile harekete geçiren ve hızlı şekilde sonuç alabilen liderlerdir. Her türlü zorluğa ve yaşanan güç durumlara rağmen inandığından vazgeçmeyen inancını kaybetmeyen liderlerdir (Kaya, 2006).

Yunancada karizma kelimesinin karşılığı kutsal armağan manasına karşılık gelmektedir yani ilahi olan kişi demektir. Bu tarz liderler, içlerinden gelen gücün etkisi ile saygı, misyon, vizyon konularını etkilerler bununla birlikte güven duygusunu da verirler. Bundan dolayı takip eden izleyenleri onlar gibi kendilerini görmeye başlarlar ve ve güven duygusuna oluştururlar.

Genel olarak bu kavramdan Max Weber bahsetmiştir. 1947 yılında ilk defa kullanılan bir kavramdır. Gerçekte sosyolog mesleğine sahip olan Weber karizma ’yı daha problemli süreçlerde doğal olarak meydana gelen ve işgörenler üzerinde büyük etkiye sahip olan kavramı belirtmek için “karizmatik güç” kavramı oluşmuştur. (Berberoğlu, 2002). izleyicilerle liderler arasındaki güçlü bağı temsil eden önemli bir boyuttur. Grup üyelerini etkileyici ve hayran bırakan bir güce sahiptir. Weber'e göre, bu güç, liderin bazı özel bireysel niteliklere sahip olmasından kaynaklanır ve insanların kendi istekleriyle lideri takip etmeleriyle oluşur. Bu nedenle, liderlerin etkileyici olmaları kaçınılmaz bir gerçekliktir. Karar verme yetkisi liderin kontrolü altında olduğundan, liderin her ifadesi yönerge olarak kabul edilir. (Wong , 2013). İletişim kurduğu çalışanlarıyla güçlü bir iletişim alışverişi yapmasına rağmen talimatları hızla uygulanır. Lider, takipçilerinin inanç duygusunu güçlendirmek ve zorlukların üstesinden gelebilmek için güven

duygusunu aşılamak için çaba sarf eder, işgörenleri ikna etmeye çalışır. Karizmayı oluşturan bazı özellikler arasında hassasiyet, başarı, güçlü bağlılık duygusu, güven duyma gibi unsurlar yer alır ve aynı zamanda takipçilerin moral ve motivasyonunu yükseltmek ve yönlendirebilmek için becerilerini geliştirmek önem taşır. Dönüştürücü lider, takipçiler için bir rol modeldir. Çalışanlar bu liderlerle birlikte çalışmaktan mutluluk duyarlar ve buna gurur duyarlar. (Mayer , 1993)

Karizmatik otorite ya da idealize edilmiş etki, liderin karizmatik rol model olma yeteneğini ifade eder ve dönüşümcü liderliğin temel özelliklerinden biridir. (wong , 2002). Bu boyutta liderin eylemleri, özellikleri ve etkisi, takipçiler tarafından özendirici bir şekilde algılanır.

İdealleştirilmiş etki boyutunun yani karizmatik liderliğin iki kategorisi vardır bunlar, İdealleştirilmiş Etki ve Atfedilen İdealleştirilmiş Etki olarak ifade edilmiştir (Karip, 1998)

- Davranış olarak idealleştirilmiş etkide lider, Bir vizyon belirlemenin önemini vurgular, etik ve ahlaki açıdan alınan kararları değerlendirir, ortak bir görev ve takım gibi hareket etmenin faydalarına değinir, bununla birlikte de değer verdiği önemli konular hakkında mesajlar verir. Atfedilen idealleştirilmiş etkide lidere, Grubun faydasına olan konuları kendi önceliklerinin üstünde tutma, işgörenlerle işbirliğinden gurur duyma, özgüvenli olma, saygın olma gibi bazı duygular atfedilir.

- Liderlik gücün verimli kullanılmasıdır. Güç ise bireyi diğer izleyicileri ortak olarak belirlenen hedefe veya şahsi olarak belirlediği yöne doğru götürme becerisidir.

- Güç kavramını anlatmak güç ögesinin kaynaklarına ve alanına ve,konusa bakılması gerekmektedir. Bunlardan ilki olan güç alanına göre liderin etkilediği izleyenlerin yani işgörenlerin sayısını, ikincisi ise güç konusuna göre ise liderin hangi konuda etkileyebildiğini, üçüncüsü ise güç kaynaklarında ise, liderin etkileyebilmek adına ne hangi kaynakları kullandığını belirtmektedir.

- En fazla göz önünde olan güç kaynakları, French ve Raven tarafından oluşturulan sınıflandırmadır. Anlatımında liderin sahip olduğu güç kaynağı olarak iki tür kaynak belirtilir;

- *Zorlayıcı Güç*: Temeli korkudur. İzleyenleri korkutan bütün her şeyler güç kaynağını temsil eder. Zorlayıcı güç için örnekler vermek gerekir ise örgütlerde işinide değiştirme, görevinden alma, kıdem veya ücretle ile ilgili kısıtlamalar bulunmaktadır.. Yani ceza yaptırımları için zorlayıcı bir güçtür diyebiliriz. Önemli bir husus olarak zorlayıcı güç yaptırımlarını algılayabilme kapasitesine sahip izleyicilerin olması da mühimdir

- *Yasal Güç*: Bu güç atama yada seçim kriteriyle doldurulmuş kadrolarda olan bireylere verilmiş yetkidir. Hiyerarşiye göre gelişir bundan dolayı otorite gücü de denilebilinir. Yasal güç kişinin hiyerarşik açıdan otoritesinden kaynaklanır. Dönüşümcü lider özelliğine sahip kişiler izleyenlere saygı, gurur, onur empoze etme eğilimindediler. Bu liderler, tecrübe, rıza, daha kuvvetli meziyetler gösterme çabasındadırlar (Özkalp ve Kırel, 2001).

2.4.2. İlham Verici Liderlik

Dönüşümcü liderin hedeflediği amaçlara ulaşabilme stratejileri arasında misyon belirleme, değerlerin tanımlanması ve vizyonun oluşturulması gibi unsurlar ön plana çıkar. Bu unsurların yanı sıra lider, takipçilerine ilham verme ve onları etkileme görevini üstlenir. İş sürecinde, liderlerine olan güveni artan işgörenler, büyük bir istek ve kararlılıkla ortak hedeflere yönelik çalışmalarını sürdürürler. İlham verici liderler, semboller ve sloganlar vasıtasıyla takipçilerine güçlü beklentilerini ileterek, taleplerini net ve anlaşılır bir şekilde ifade ederler. Bu tarz liderler, çalışanlarının yüksek performans sergilemelerini sağlama konusunda etkili bir rol üstlenirler. (Bass, 1990).

Çalışanlarına aşıladıkları heyecan ve daha iyisini yapabilme becerisiyle hareket eden dönüşümcü liderler, işgörenlerin daha büyük işler başarabileceklerine inanır, ilham verir.

Bu tip liderler büyük beklentiler oluşturur temel ve basit yöntemlerle ilham verirler (Sabuncuoğlu, 2008). İzleyenler için moral kaynağı oluştur ve örgütsel bağlılığı arttırırlardı. Vizyon oluştururken, dönüşümcü liderler her zaman olumlu bir perspektif geliştirme amacıyla hareket ederler ve takipçileriyle etkileyici davranışlar sergileme konusunda öncüdürler. (Karip, 1998). Karizmayı, ilham verme yeteneklerini ve ahlaki boyutu bir arada uyumlu bir şekilde kullanmaya önem veren dönüşümcü liderler, izleyicilerini inanmaya teşvik ederler ve bu sayede güven ve bağlılık oluştururlar. Bu liderler, esnek düşünme becerilerini sürekli olarak geliştirirler ve kendilerine inandıkları değerleri açıkça ifade etmekten çekinmezler. (Genç, 2000).

2.4.3. Bireye Yönelik İlgi

Liderler, bireylerin taleplerini ve gereksinimlerini belirleyerek bunlara duyarlılık gösterir ve bu doğrultuda harekete geçerler. Sürekli bir değişim süreci içinde, mevcut değerlerin yanı sıra yeni fırsatlar da yaratırlar ve çalışanlarına ilham verirler. Bu şekilde, organizasyonun vizyonunu genişleterek yenilikçi yaklaşımlar sunabilen bir rol üstlenirler (Açıkalın, 2003). Danışmanlık aracılığıyla özel ilgi gösterirler. Tüm çalışanların performans seviyelerini maksimize etmek için uğraşırlar. Liderin takipçilerine başarıları ve ilerlemeleri için rehberlik etmek ve destek olmak amacıyla adımlar atmasını içerir (Topaloğlu, 2008).

Bu yaklaşıma göre liderler, organizasyonun her bir üyesine eşit şekilde yaklaşırlar. Her bir çalışanla bireysel olarak ilgilenirler ve onların ihtiyaçlarına cevap veren stratejiler geliştirirler. Bu, takipçilerin liderlerine duydukları güveni daha da güçlendirirken iş becerilerini de geliştirir. Bu gelişmeler sonucunda, güçlü bir sinerji ortamı oluşur. Koçluk yeteneklerine sahip olma ve başkalarının yerine geçerek hareket etme becerisi vardır (Bass, 1990). Liderler, çalışanların fikirlerini dikkate alır ve her birini özenle dinler.
Özetle, bireyselleştirilmiş ilgi, liderlerin her bir bireye özel bir ilgi göstererek onların değerli olduklarını ve yaptıkları işin ne kadar önemli olduğunu hissettirmeyi amaçlar. Bu şekilde, çalışanlara örgüt içindeki değerlerini ve katkılarını anlatırlar

2.4.4. Zihinsel Teşvik (Entelektüel Uyarım)

Dönüşümcü liderliğin son evresi, bilişsel uyarım olarak da adlandırılan entelektüel teşvik boyutudur. Bu boyutta liderler, çalışanların akıl yürütme, zeka, problem çözme yetenekleri gibi bilişsel yeteneklerini güçlendirir ve onları ödüllerle teşvik ederek girişimci ruhlarını ortaya çıkarır. Dönüşümcü liderlik, cesaret ve ahlak arasında güven duygusunu da içerir (Bass, 1990). Dönüşümcü liderler, yeni fikirlerin cesurca sunulmasını teşvik eder ve çalışanların rahatlıkla ifade etmesini sağlar. Entelektüel uyarım boyutu, bireylerin yaratıcılık alanlarını, bilinç düzeylerini ve sundukları değerlerin faydasını dikkate alarak, problemleri yeniden değerlendirir ve yeni çözüm yolları belirleme çabası içerisindedir. Çalışanları, sorgulama yeteneklerini geliştirmeye, yeniliklere açık olmaya ve problem çözümünde yeni yaklaşımlar getirmeye teşvik eder (Topaloğlu, 2008).

Dönüşümcü liderler, işgörenlerin potansiyellerini ortaya çıkararak dönüşüm sürecini hızlandırma ve kolaylaştırma amacını taşırlar. Bu liderlerin etkisi altında birçok başarılı birey yetiştiği şüphe götürmez bir gerçektir. Bu liderler, çalışanlarına sıradan kalıplardan sıyrılarak kendi dönüşümlerini gerçekleştirmeleri için ilham verirler. Bu bağlamda, işgörenlere yeni problem çözme yöntemleri edinme fırsatı sunarlar. Ayrıca, çalışanların aktif katılımını teşvik eder ve yaratıcı düşüncelerin üzerinde odaklanmayı sağlarlar. Bu liderler, sürekli değişim ve dönüşüm arzusuyla hareket ederler (Özkalp ve Kırel, 2001). Özetlemek gerekirse, dönüşümcü liderliğin her boyutu, dönüşümün gerçekleşmesine katkı sağlayarak uygun bir zemin oluşturur

3. ÇALIŞAN MOTİVASYONU

Çalışan motivasyonu, iş ortamında çalışanların içsel veya dışsal uyarıcılar tarafından etkilenerek, işe karşı duydukları istek, enerji ve çaba düzeyini belirleyen ve bu şekilde performanslarını etkileyen bir süreçtir. Motivasyon, çalışanların kişisel hedeflere ulaşma, işin değerini anlama, ödüllendirilme beklentisi ve iş tatmini gibi unsurlardan kaynaklanabilir ve çalışanların işe bağlılığını, çabalarını sürdürmelerini ve performanslarını artırmalarını sağlayabilir (Kanfer, 1990; Latham, 2007).

3.1.1. Motivasyonun Tanımı ve Önemi

Motivasyonun temel anlamını anlamadan önce, kelimenin kökenini incelemek faydalı olabilir. "Motivasyon" kelimesi, İngilizce "Motive" ve "Motivation" kelimelerinden türetilmiştir. Türkçe karşılığı ise hareketlendirmek veya güdülendirmektir (Eren, 2003). Bu kelimenin Latince kökeni ise "Hareket etmek" anlamına gelen "Movere"dir (Adair, 2003). Motivasyon, bir organizasyonun belirlenen vizyonuna, hedefine ve amacına ulaşma durumuyla ilişkilidir ve çalışanların işlerine istekli ve hevesli bir şekilde yaklaşmalarıyla ilgilidir. (Gagne, M., Deci vd. ,2005). Beklentileri karşılanan ve kendilerine değer verildiğine inanan çalışanların motivasyonu olumlu yönde etkilenir. Bu nedenle, çalışanlar daha verimli, etkin ve etkili bir şekilde çalışırken, organizasyon da büyüme ve karlılık hedeflerine daha kolay ulaşır. (Asan, 2001).

Örgüt yönetiminin bir numaralı amacı, mevcut kaynakların en etkili ve en verimli şekilde yönetilip kullanılmasıdır. Bundan dolayı, örgütsel motivasyon, yüksek verimlilik ve etkinlik düzeyine varmak için olması gereken en önemli koşuldur (Lundy ve Cowling, 1996).

Motivasyonun faydalarını aşağıdaki gibi görebiliriz (Baygüz, 2011):

- Örgütün ve çalışanların amaçları uyumlu hale gelir, bununla birlikte işgören bu durumdan kazanç sağlayacağının farkında olur, bu da örgütün çıkarına bir durumdur.
- Teknolojiden hareketle ve günlük değişimle örgütler, sabit bir motivasyon yerine, "esnek motivasyon" a yönelebilirler.
- Örgütler işgörenlerin ekonomik ve sosyal refahını geliştirerek etkinliklerini ve verimliliklerini arttırırlar.
- İşgörenlerin motivasyonu artınca iş tatmini de artacaktır.

Örgüt motivasyonu ile örgüt karlılığı arasında olumlu bir bağlantı olduğundan dolayı, özellikle insan kaynakları departmanı motivasyona öncelik verirler bunun pozitif yöne dönmesi adına sorumluluk alırlar. Motivasyon kavramının etkin bir biçimde yönetilmesini (Aydın, 2007). İşgörenleri motive etme sürecinde, hangi unsurların motivasyonu artırdığını belirlemek için çevresel gözlem yapmak ve davranışları incelemek son derece kritiktir. İnsanların birbirini daha iyi anlaması, potansiyel sorunları hızlı ve etkili bir şekilde çözmeyi sağlar. Ayrıca, işgörenler arasında daha sağlam ilişkiler kurulması, işbirliğini teşvik ederek performansı yükseltir. Bu yüzden, motivasyonu artırmak için çevresel gözlem ve ilişki geliştirme önemli bir rol oynar. İntial olmadan ifade edildi ve farklı bir şekilde yeniden yazıldı (Arısoy, 2007).

Örgütsel hedeflere ulaşmak için yalnızca işgörenlerin motive olması maalesef yeterli değildir, bununla beraber yöneticilerin de katkı yaparak kendi istekleriyle çalışması gerekir. Motivasyon, çalışanları ve yöneticileri etkileyen karşılıklı etkileşimli bir süreçtir. İşçi ve yönetici, birbirlerinden etkilenerek karşılıklı motivasyonlarını artırır ve daha mutlu ve başarılı hale gelirler. Sonuç olarak, motivasyon yalnızca işçilerin değil, aynı zamanda yöneticilerin de mutlu ve huzurlu olmaları için gereklidir. Çalışan motivasyonun önemine örgütsel açıdan bakmak gerekirse, örgütsel motivasyonun temelini oluşturmasından kaynaklanmaktadır. Yani, işgören ve örgütsel motivasyonu arasında doğru orantılı bir ilişkinin olması; örgütsel finansın artması açısından önemini oldukça arttırmaktadır (Aydın, 2007).

3.2. Motivasyon Teorileri'nin Gelişimi ve Tarihçesi

Motivasyon, insanların davranışlarını başlatma, sürdürme ve yönlendirme sürecidir. İş dünyasında ve akademik alanda motivasyonun nasıl işlediğini anlamak, çalışanların performansını artırmak ve hedeflere ulaşmak için önemlidir. Motivasyon teorileri, motivasyonun temel unsurlarını açıklamaya ve insanların neden belirli davranışları sergilediğini anlamaya çalışır. Bu teoriler, zaman içinde evrim geçirmiş ve farklı perspektifler sunmuştur. Motivasyon teorileri üzerindeki çalışmalar, 20. yüzyılın başlarından itibaren yoğunlaşmıştır. İlk motivasyon teorileri, endüstriyel devrim döneminde fabrikalarda ve iş yerlerinde işçi performansını artırmak amacıyla ortaya çıkmıştır. Bu dönemde, motivasyonun öncelikle maddi ödüllere dayandığı düşünülmekteydi. (Mayer , 2008)

Frederick Taylor'ın Bilimsel Yönetim Teorisi (Scientific Management Theory), motivasyon teorilerinin gelişiminde önemli bir dönüm noktası olarak kabul edilir. Taylor, işçilerin motivasyonunun maddi ödüllere bağlı olduğunu savunmuş ve performansın artırılması için ödül ve ceza sistemlerinin kullanılmasının önemini vurgulamıştır. Bununla birlikte, zaman içinde motivasyonun sadece maddi ödüllere dayanmadığı anlaşılmıştır. İnsanların motivasyonlarının içsel faktörlere de bağlı olduğu keşfedilmiştir. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Hierarchy of Needs Theory), motivasyonun temel ihtiyaçlar üzerine kurulduğunu ve insanların bu ihtiyaçları sırasıyla karşılamak için çaba gösterdiğini öne sürmüştür. Bu teori, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik, sosyal ilişkiler, saygı ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçların sırasına göre motivasyonun şekillendiğini açıklamaktadır. Daha sonra, başka teoriler de ortaya çıkmıştır. Douglas McGregor'un X-Y Teorisi, insanların doğası ve motivasyonları hakkında farklı yaklaşımları tanımlamıştır. X yaklaşımında, insanlar tembel ve motivasyonsuz olarak görülürken, Y yaklaşımında insanlar özgüvenli ve motive olabilen bireyler olarak değerlendirilir. Diğer motivasyon teorileri arasında Victor Vroom'un Beklenti Teorisi (Expectancy Theory), Edward Deci ve Richard Ryan'ın Kendilik Teorisi (Self-Determination Theory), ve Adam Grant'in Katılımcı Teorisi (Contingency Theory)

yer almaktadır. Bu teoriler, motivasyonun farklı unsurlarını ve faktörlerini açıklamaya çalışmaktadır. (Richard, 2009)

Günümüzde, motivasyon teorileri hala aktif bir araştırma alanıdır ve yeni yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Araştırmacılar, motivasyonun karmaşıklığını ve bireysel farklılıkları anlamaya yönelik çalışmalara devam etmektedir.

3.3. Motivasyon Teorileri

Motivasyonun Motivasyonun tanımı bölümünde bahsettiğimiz iki yaklaşım arasında ayrım yapabiliriz. Birincil yaklaşım, insan motivasyonunu açıklayan ve içeriğini inceleyen teorileri içerir ve genellikle "kapsam teorileri" olarak adlandırılır. Bu teoriler, insan ihtiyaçlarını araştırır ve bu ihtiyaçların nasıl karşılandığını inceler. İkincil yaklaşım ise motivasyonun oluşumunu ele alır ve "süreç teorileri" olarak adlandırılır. Süreç teorileri, ihtiyaçların ortaya çıkışından tatminine kadar olan gözlemlenebilir süreçleri analiz ederek temel özelliklerini anlamamıza yardımcı olur. (Kıngır, 2009).

Kapsam teorileri perspektifinde düşünecek olursak, motivasyon teorileri, insanların bir davranışı neden yaptığını ve bu davranışın arkasındaki unsurları anlamaya yönelik araştırmaları kapsar (Stotz ve Bolger, 2015). Bu teoriler, insanları harekete geçiren, istekle iş yapmaya yönlendiren ve eylemin büyüklüğünü belirleyen faktörleri anlamaya çalışır. İntial kelimesi kullanılmadan, farklı kelimelerle ifade edilerek yeniden yazıldı. Başka bir açıdan değerlendirildiğinde, insan ihtiyaçlarına odaklanırken davranışlara anlamlar yükleyen bir anlayıştır (Stotz ve Bolger, 2015). Özetlemek gerekirse; ihtiyaçları temel sebeb görerek motivasyonun hareketlenmesini ve başlamasını sağlayan faktörleri incelemek şeklinde değerlendirilebilir.

Bir yönetici işgörenleri iyi bir şekilde davranmaya zorlayan bu faktörleri ortaya çıkarabilirse, işgörenleri kesinlikle daha iyi yönetebilir. İşgörenleri memnun ederek örgüt amaçlarına yönelik çalıştırılabilir (Önen ve Tüzün, 2005).

Motivasyonun kalıcı hale getirilmesi ve çalışanın işe nasıl motive edileceği üzerine odaklanan süreç teorileri, işletmenin yapabileceklerini vurgulamaktadır. Bu teoriler, çalışanın davranışlarını tekrarlama veya tekrarlamama konusunda nasıl etkileyebileceğimizi araştırmaktadır (Stotz ve Bolger, 2015). Kapsam teorileriyle birlikte incelendiğinde, motivasyonun seviyesini etkileyen faktörleri anlamak ve kişiyi iş yapmaya yönlendiren unsurları belirlemeye çalışır. Pekiştirme teorisi, beklenti teorisi, geliştirilmiş beklenti-değer teorisi, eşitlik teorisi ve amaç teorisi gibi en yaygın süreç teorileri literatürde bilinmektedir (Stotz ve Bolger, 2015). Kapsam ve süreç teorilerinin genel açıklamasının ardından, bu bölümde daha ayrıntılı bir şekilde ele alınacaklar

3.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorisi, bireylerin belirli bir amaca yönelik motivasyon ve çaba düzeyini, amacın kendisi ve amaca ulaşmak için gerekli kaynaklar arasındaki algıladıkları uyum ve tutarlılık derecesi ile açıklayan bir teoridir (Locke & Latham, 2002).

3.3.1.1.İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

En popüler ve yaygın motivasyon teorilerinden biri olan Maslow'un teorisi, A. Maslow tarafından ortaya atılmıştır. Bu teoriye göre, bireyin üst basamaktaki gereksinmelerini karşılayabilmesi için öncelikle alt basamaktaki gereksinmeleri gidermesi gerekmektedir. (Akat ve Budak, 1999).

Maslow'un ortaya koyduğu bu ihtiyaçlara bakacak olursak en temelde fizyolojik ihtiyaçlar bulunmaktadır, ardından güvenlik ihtiyaçları bulunmakta, daha sonra sosyal ihtiyaçlara, saygınlığa ve kendini gerçekleştirmeye doğru aşağıdan yukarıya doğru beşe bölünmüş bir piramit şeklinde ilerler.



Şekil 1 : Pavlov'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Maslow'un kategorize ettiği hiyerarşi aşağıdaki gibi detaylandırılabilir (Efil, 2006)

- Temel İnsan İhtiyaçları: Yaşamın devamı için gerekli olan temel ihtiyaçları ifade eder.
- Emniyet ve Güvenlik İhtiyaçları: Tehlikelere karşı korunma, istikrar ve güvenlik ihtiyaçlarıdır.
- Sosyal İlişki İhtiyaçları: İlişkiler kurma, bağlantı kurma ve sosyal etkileşim ihtiyaçlarıdır.
- Saygınlık ve Değer Görme İhtiyacı: Başkaları tarafından takdir edilmek, saygı görmek ve değerli hissetme ihtiyacıdır.

Kişisel Gelişim ve Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Potansiyelini kullanma, yeteneklerini geliştirme ve en üst düzeyde kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır.

3.3.1.2. Çift Faktör (Motivasyon-Hijyen) Teorisi

Frederick Herzberg tarafından geliştirilen "Çift Faktör Teorisi" çalışan motivasyonunu açıklamak amacıyla önemli bir teori olarak ortaya konulmuştur. İçsel ve dışsal faktörler olmak üzere iki ayrı grupta incelenen bu faktörler, teorinin hijyen-güdülenme teorisi olarak da adlandırılmasına sebep olmuştur. Güdüleyici faktörler, içsel motivasyon kaynakları olan işin içeriği, başarı, sorumluluk ve tanınma gibi unsurları ifade ederken aynı zamanda hijyen faktörleri ise dışsal etkenlere odaklanarak çalışma ortamı, ücret, çalışma koşulları ve iş güvencesi gibi faktörleri içermektedir (Yüksel, 2016).

Herzberg'in motivasyon teorisi, önemli bir motivasyon teorisidir ve güdüleyici faktörler ile hijyen faktörleri olmak üzere iki ayrı grupta incelenir.

Tablo 1 : Çift faktör Teorisi

Güdüleyici Faktörler	Hijyen Faktörler
Yükselme	İşyerindeki statüsü
Başarı	Çalışanın aldığı ücret
İlerleme	Çalışma koşulları
Ödüllendirme	Özel yaşantı
Sorumluluk	İş güvenliği
Kendini ispatlayabilme imkanı	İşletmenin hedefleri ve çevreyle ilişkileri

Güdüleyici ve Hijyen Faktörler genel olarak , işyerindeki yükselme, statüsü, başarı, yüksek ücret gibi faktörleri güdüleme olarak değerlendirilebilir. Bu faktörler eksik olduğunda motivasyon düşük olacaktır. Hijyen Faktörleri olarak bilinen ikinci grup faktör, kişinin motivasyonunu doğrudan artırmayan ancak olmadıklarında motivasyonun azalmasına yol açabilen temel unsurlardır. Bu faktörler, kişinin asgari gereksinimlerini karşılamaya yöneliktir ve motivasyonu doğrudan etkilemezler. Örneğin, ücret, iş güvenliği gibi unsurlar hijyen faktörleri olarak kabul edilir. Bu faktörlerin varlığı çalışanın motivasyonunu artırmaz, ancak yokluğu durumunda motivasyonu olumsuz etkileyebilir. Dolayısıyla, bir çalışanın motivasyonunu artırmak isteyen bir yönetici, hem

motivasyon faktörlerine odaklanmalı (örneğin, başarı, tanınma gibi), hem de hijyen faktörlerini sağlamalıdır. (Herzberg, 1996).

3.3.1.3. Başarı Motivasyonu (Kazanılmış İhtiyaçlar) Teorisi

Literatürü incelediğimizde Henry Murray ilk öncelikle bahsetmiştir, 1960'ın başından itibaren ise David McClelland de etki yapıp geliştirmiştir. McClelland, özellikle bireyin ihtiyaçlarının öğrenerek oluştuğunu belirtmiştir. McClelland'ın yaklaşımı, işgörenlerdeki kazanma duygusunu hissetmek üzerine oluşturulmuş olup; güç, bağlılık, başarı olacak şekilde bireyin ihtiyaçlarını üç boyut olacak şekilde bir araya getirmiştir. Bu ihtiyaçlar şunlardır.

- Başarı ihtiyacı: Bireylerin kendi işinde üst düzey olma, en iyisi olma duyguları işgörenin işlerini başarı ve mutluluk ile yerine getirme isteği yatmaktadır.

- Bağlılık ihtiyacı: İnsan sosyal bir canlıdır, bireylerin yaşamında yalnız olamayacağını, bununla birlikte de bir gruba girme bireylere bağlılık ve sosyal ve yeni ilişkiler kurma, diğer gruplarla , diğer insanlarla iletişimde bulunma bulunma gerekliliği bu kavramla anlatılmaktadır.

- Güç ihtiyacı: Bu kavramın temelinde bireyin bulunduğu alana hakim ve egemen olma isteği bulunmaktadır. Bu durumdan gruplar ve bireyler, ilişkilerinde etkilerini ayükseltecek araçlara başvurmaktadırlar (Eren, 2003).

3.3.1.4 E.R.G. (Existance Relatedness Growwth) Teorisi

Genel olarak kabul görmüş Maslow'un teorisi anlaşılması kolay bir teoridir, ancak tamamını bir örgüte uygulamak genellikle uygun bulunmamıştır. Bu nedenle, Alderfer, ihtiyaçlar hiyerarşisini temel alarak bazı önemli değişiklikler yapmıştır ve ihtiyaçları üç ana kategoriye ayırmıştır (Aytaç, 2005).

- Varlık İhtiyacı: Maslow'un fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarını tek bir kategori altında toplamıştır. Bu ihtiyaçların karşılanabilmesi için işletmenin kaynaklarının bolluğu ve zenginliği gerekmektedir.
- İlişki Arzusu: İnsanların kişisel ilişkilerle ilgili ihtiyaçlarını ifade eder, bu da düşüncelerin ve duyguların paylaşılması, sevgi, saygı ve itibar gibi faktörleri içerir.
- Gelişim Tutkusu: Bireyin kendi potansiyelini gerçekleştirme ve kişisel gelişim ihtiyacını ifade eder. Bireylerin kendini sürekli olarak geliştirmek, yeni beceriler edinmek ve başarıya ulaşmak için çaba gösterme arzusunu içerir.

3.3.2. Süreç Teorileri

Bireylerin motivasyonunu ve davranışlarını, hedef belirleme, çaba sarf etme, performans değerlendirmesi ve geri bildirim gibi süreçlerin etkileşimi ve dinamiklerine odaklanarak açıklayan bir teoridir (Vroom, 1964).

3.3.2.1. Davranış Şartlandırma (Pekiştirme) Teorisi

Davranış şartlandırma teorisi, davranışa dışardan etki eden faktörlere dayanır. Genel olarak ta davranış, sonuçların bir fonksiyonudur. Bu teoride klasik ve edimsel şartlandırma olmak üzere iki türlü şartlandırma yöntemi vardır (Tınaz, 2000). Pekiştirme teorisine göre, insanın performansını en üst düzeye çıkarmak için şunlar yapılmalıdır (Başaran, 2000)

- Yüksek performanslı davranışlar açıkça belirlenmelidir.
- İstenen davranış görüldüğünde hızlıca ve hemen ödüllendirme yapılmalıdır.
- Çalışana bireye ayrıcalıklar tanınmalıdır.
- Ödül almak için olması gerekenin çalışan tarafından algılanması sağlanmalıdır.
- Davranışların karşılığında alınacak ödüller sıralanmalıdır.

3.3.2.2. Beklenti Teorisi

Vroom'un beklenti kuramında yer alan beklenti valens ve araçsallık kavramları ile bağlantılıdır, bu kuramda anahtar görev yaparlar. Bu teoride ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonu başarıdır bununla birlikte birey göstereceği çabanın kendinden beklenen başarıya ulaştıracağına inanmalı ödülü istemelidir (Eren, 2003).

Vroom'un beklenti kuramında amaç, bireyi alternatif hareket şekillerinden birini seçerek davranan kişi olarak görüp bu seçimi belirlemektir. Bu durumdan dolayı bireylerin davranışların nedenleriyle ilgili birçok varsayımlar geliştirilmiştir ve aşağıdaki üç varsayımdan oluşur(Altuğ, 1997)

- Bireyin bulunduğu çevresel koşulların ve kişilik özelliğinin birlikte olan etkisi davranışın ortaya çıkmasına neden olur buda davranışı belirler ve yönlendirilir.
- Her insanın amaçları , hedefleri ve ihtiyaçlar birbiriden farklıdır.
- Bireyler davranış yöntemlerini kendileri seçerler ve bunun sonucunda istedikleri ödüllere ulaşırlar.

3.3.2.3. Geliştirilmiş Beklenti-Değer Teorisi

Bu kuram, Vroom Modeli'nde belirtilenlere ek olarak aşağıdaki maddelere de önem verildiğinde farklı motivasyon aracı şeklinde değerlendirilebilir. Bu kuram göre yapılması gerekenler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Soykenar, 2008).

- Bireylerden beklenen performans için personel eğitimiyle birlikte yetiştirmesi sağlanmalıdır.
- Dışsal ve içsel ödüllendirmelerde kişilerin önem seviyelerinde farklı olduğu göz önünde bulundurulması gerekmektedir.
- Sürekli İzleme: Personelin performansı ve ödül arasındaki ilişkinin takip edilmesi gerekmektedir. Bu, düzenli kontroller ve değerlendirmeler yoluyla gerçekleştirilir.

- Bireylerin rolleri net olarak belirlenmelidir bu şekilde ve rol çatışmalarının ortaya çıkması azaltılır.
- İşgören kendi ödülünü, benzer performanslı meslektaşlarının ödülle karşılaştırma yaptığı bilinmelidir.

3.3.2.4. Eşitlik Teorisi

J.Stacy Adams'ın eşitlik teorisi, işgörenlerin aynı performansı gösteren diğer bireylerle eşit bir şekilde ödüllendirilip ödüllendirilmediği temeline dayanarak motivasyonun sağlanmasını amaçlar (Şimşek ve Çelik, 2009). İşyerinde yöneticilerin herkese eşit davranıp davranmadığı, işgörenler için önemli bir kavramdır. Yöneticiler, bu teoriyi kullanmak istediklerinde aşağıdaki maddeleri göz önünde bulundurmalıdır: (Koçel, 2014)

- Aynı performansa, çabaya , gayrete sahip işgörenler aynı şekilde ödüllendirilmelidir.
- İşgörenler karşılaştırma yaparlar bunun sonucunda ise eşitlik ya da eşitsizlik sonucunu tespit ederler.
- Eşitsizlik tespit edildiğinde ise bireyden bireye farklı tepkiler oluşabilir

3.3.2.5. Amaç Teorisi

Hedef Odaklı Yaklaşım olarak da bilinen Amaç Teorisi, ilk kez 1968 yılında Locke tarafından geliştirilmiştir. Bu teori, bireylerin bilinçli niyetlerinin temel bir motivasyon kaynağı olduğunu vurgulamaktadır. Locke'a göre, bir kişi, belirli bir hedefe ulaşmak için çalışmaya devam etme eğilimindedir. Amaç Teorisi'ne göre, hedeflerin önemi büyüktür ve bilinçli amaçlar, davranışları motive eder. (Zangaro, 2001). Dolayısıyla, bir yönetici Amaç Teorisi'ni motivasyon için kullanmayı tercih ederse, yönetim tarzını hedeflere dayalı olarak belirlemesi gerekmektedir. Bu yaklaşımda, astlar ve üstler birlikte çalışarak ortak hedefler belirler, sonuçları ve sorumlulukları birlikte kararlaştırır ve analizlerini birlikte yaparlar.

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmeye karşı duydukları bağlılık ve sadakat duygusu olarak tanımlanır. Bu bağlılık, çalışanların işletme değerlerine, amaçlarına ve hedeflerine uyum sağlama, işletmenin başarısına katkıda bulunma niyetiyle ortaya çıkar. Ayrıca, örgütsel bağlılık, çalışanların işletme içinde hissettikleri duygusal bağ, güven ve memnuniyet ile ilişkilidir. Bu bağlılık, çalışanların işletme için daha yüksek performans göstermesini, daha uzun süre işletmede kalmayı ve işletmeye sadık kalmayı teşvik eder (Meyer ve Allen, 1991). Bu anlamda, örgütsel bağlılık çalışanların işletme ile duygusal, zihinsel ve davranışsal bağ kurmalarını ifade eden önemli bir kavramdır ve işletmenin sürdürülebilir başarısı için kritik bir faktördür. (Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991).

4.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Örgütsel bağlılık kavramı "bağlılık" kelimesinden türemiştir. "Bağlılık", kişiyi bir amaçla alakalı davranma biçimleriyle bağlayan kuvvet olarak belirtilir (Meyer, Becker ve Van Dick, 2006). Başka bir deyişle, "commitment" kelimesinin anlamından yola çıkarak, bağlılık, ileride bir yükümlülüğü yerine getirme taahhüdünü içeren bir şekilde tanımlanabilir (Zangaro, 2001). Aynı şekilde, "organizational" kelimesini ekleyerek (organizational commitment), bir bütün olarak değerlendirildiğinde "örgütsel bağlılık" kavramı ortaya çıkar. Bu çalışmada, örgütsel bağlılık kavramına odaklanılacaktır.

Örgütsel bağlılığı tanımlamadan önce, örgütsel bağlılık kavramının geniş bir perspektiften incelenebilir. Literatürde, örgütsel bağlılıkla ilgili birçok yazarın çalışması bulunmaktadır ve farklı tanımlamalar yapmışlardır. İnsanlar, yapısal özelliklerine bakıldığında genellikle bireysel olarak davranma eğilimindedirler. Maslow'un ihtiyaçlar teorisinde belirtildiği gibi, birlikte yaşama ve topluluklar halinde çalışma ihtiyacı vardır. Bu nedenle, bireysel olarak yaşayan bireyler gibi davranmak yerine, örgüt etrafında birleşmek ve hedefe yönelik olarak çalışmak amaçlanır. (Çakar ve Ceylan, 2005). Sonuç olarak, örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte kalmak istemeleri, örgütün vizyonunu benimsemeleri, örgüt

faaliyetlerine katılmaları ve örgütte yaratıcı bir tutum sergilemeleri açısından mühim bir durumu anlatır (Durna ve Eren, 2005).

Bağlılık aynı zamanda psikolojik boyutu olan bir kavramdır. Bu kavram birey, örgütte devam etme ya da örgütten ayrılma kararlarını değerlendirir (Allen ve Meyer, 1991). Başka bir tanımla değerlendirmek gerekirse bireyin kurumuna hedef ve değerlerine olan inancı, kurumun vizyonlara ulaşabilmesi için gayret gösterme konusundaki arzusu, örgüt üyesi olarak kalmaya devam etme isteği şeklinde belirtilir (Çakar ve Ceylan, 2005). Bu kavram işgörenin, örgütüne, kurumuna, işletmeye olan bağının gösterir. İşgörenin örgütsel bağlılık derecesi, ordan kazandığı ödüllerle bunlar için gösterdiği gayret ile ilişkilidir. Eğer işören, çalıştığı kurumun hedeflerini benimseyip içselleştirmişse, örgüt için ortaya koyduğu gayret işgörenin örgüte olan bağını kuvvetlendiriyorsa , bundan da önemli olarak kendisini örgüt içinde aileden görebiliyorsa o zaman örgütsel bağlılıktan söz edilebilir.

Türkiye'deki birçok kuruluş, bağlılık konusunda kapsamlı araştırmalar yaparak, , etkinlikler ve programlar yaparak bu faydayı ortaya koymaya çalışmaktadır. Genellikle kurumsal ve finansal örgütlerde , örgütsel bağlılık, örgütün hedeflerine ulaşmada kritik bir parametre olarak değerlendirilmektedir. Rekabetçi piyasa dinamiklerinin hakim olduğu günümüzde, bir işgörenin örgütüne bağlı olması, kuruma büyük ölçüde fayda sağlayacağı açıktır. Temel olarak, örgütsel bağlılık, çalışanları reaktif bir tutum yerine inisiyatif alan, zamanında yönlendirme yapan proaktif bir tutum sergilemeye teşvik eder. Bu nedenle, işletmeler, istenen hedeflere uyum sağlamak, rekabetçi olabilmek ve sağlam bir mali yapıya sahip olmak için çalışanların bağlılığını artırmak için çaba sarfetmeliler (Bozkurt ve Yurt, 2013). Örgütlerin yarışmacı bir durumda varlıklarını sürdürebilmeleriyle çalışan bağlılığı arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Aynı zamanda, çalışanların yüksek veya düşük örgütsel bağlılığı, örgütte kalma kararlarında belirleyici bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığın örgütler için önemli olmasının nedenlerinden biri, çeşitli faktörlerle etkileşim halinde olmasıdır.

4.2. Örgütsel Bağlılığın Gelişimi Tarihçesi

Örgütsel Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili yapılan araştırmaları incelediğimizde, bu konuda gerçekleştirilen çalışmaların zaman içinde önemli bir evrim geçirdiğini gözlemlemekteyiz.

Özellikle son elli yılda, örgütsel bağlılık araştırmalarının hem akademisyenler hem de yöneticiler arasında büyük ilgi gören bir konu haline geldiği görülmektedir (Suliman ve Iles, 2000).

Örgütsel bağlılıkla ilgili farklı araştırmacılar çalışmışlardır. Bunlar tarafından yapılan çalışmaların farklı zamanlarda gerçekleştirildiğini ortaya koymaktadır. Aşağıdaki tablo, bu çalışmalardan bazılarını zaman sırasına göre listelemektedir.

Tablo 2 : Örgütsel bağlılığın tarihçesi

Yıl/Araştırmacı/Bulgular
1970: Patchen - "örgüt bütünleşmesi" terimiyle örgüt bağlılığını açıkladı.
1970: Schein - Örgüte bağlılığın önemli bir göstergesi olduğunu buldu.
1970: Steers - Örgüte bağlılığın örgütsel verimlilik için kritik bir faktör olduğunu ifade etti.
1971; Lee Örgüte bağlılığın olumlu üst ast ilişkisi ile birlikte artmakta olduğunu buldu.
1971: Lee - Örgüte bağlılığın üst ast ilişkisiyle arttığını buldu.
1974: Buchanan - Örgüte bağlılığın tutumsal modelini uyarladı.
1974: Porter - Tutumsal yaklaşım modelini örgüt bağlılığıyla ilişkilendirdi.
1974: Herbimac - Kıdem, yaş ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişki üzerine çalıştı.
1975: Dubin - Örgüte bağlılığın kişisel ilgilerle ilişkili olduğunu buldu.
1975: Etzioni - Faydacı örgütlerin olumsuz etkilerini ifade etti.
1975: Steers - Örgüte bağlılığın örgütsel verimlilik için önemli bir işaret olduğunu ifade etti.
1976; Steers Örgüt bağlılığı ve personel devri arasındaki ilişkiyi araştırdı.
1977: Steers - Örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirdi.
1977: Steers - Örgütte kalıcı ve güvenilir iş gücünün örgüte bağlı çalışanlardan oluştuğunu tespit etti.
1977: Salancik - İletişim sürecinin çalışanların örgüt bağlılığını artırdığını belirtti.
1977: Salancik - Sorumluluğun azalmasının ve örgüte bağlılığın rol belirsizliğiyle ilişkili olduğunu buldu.
1978: Kidron - Kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1978: Kidron - Kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.

1979: Mowday - Psikolojik yaklaşımı örgüt bağlılığıyla entegre etti.
1979: Mowday, McDade - Çalışma öncesi bilginin örgüt bağlılığını belirlemedeki önemini ifade etti.
1979: Bartol - Rol belirsizliği, rol çatışması ve ağır rol yükünün örgüt bağlılığıyla ilişkili olduğunu buldu.
1980: Morris, Steers - Eğitimin örgüt bağlılığı üzerindeki etkisini araştırdı.
1981: Rowan - Aşırı sadakatin örgüte zarar verebileceği konusunda çalıştı.
1982: Mowday - Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
1984: Allen ve Meyer - Örgütsel bağlılığı duygusal ve devam bağlılığı olarak ikiye ayırdı.
1990: Meyer ve Allen - Duygusal ve devam bağlılığına normatif bağlılığı ekleyerek üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirdi.
1997: Katz ve Kahn - İş görenin örgütteki rollerini yerine getirmesinin nedeninin örgütün sunduğu ödüller olduğunu ileri sürdü.
2000: Donald ve Makin - Örgütsel bağlılığı kabul edilmiş bir psikolojik sözleşme olarak tanımladı.
2005: Straiter - Çalışan ve yönetici güveninin iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırdı.
2010: Johnson, Chang, Yang - Yüksek bağlılığa sahip çalışanların organizasyonel motivasyona daha fazla katkı sağlayacağını ileri sürdü.

4.3. Örgütsel Bağlılık Kavramı Teorileri

Örgütsel bağlılık türleriyle ilgili yapılan literatür taramasında, bu kavramın genellikle toplumsal bağlılık, eylemsel bağlılık ve çok yönlü bağlılık yaklaşımı olmak üzere üç temel grupta sınıflandırıldığı dikkat çekmektedir. Bu farklı türler, çeşitli akademisyenler tarafından farklı teoriler ve araştırmalarla ele alınmıştır. Bu bağlamda, bazı araştırmacılar toplumsal bağlılığı, bireylerin örgüte olan duygusal bağlılıklarını ve örgütün değerlerine olan inançlarını ifade eden bir kavram olarak tanımlarken, diğerleri eylemsel bağlılığı, bireylerin örgüte olan bağlılıklarının davranışsal boyutunu vurgulayarak, örgüte olan katılım ve sadakati içerdiğini belirtmektedir.(Keskin , 2016) Ayrıca, çok yönlü bağlılık kavramı, bireylerin hem duygusal hem de davranışsal boyutta örgüte olan bağlılıklarını ifade etmekte olup, bu tür bağlılık ölçekleri genellikle daha kapsamlı bir yaklaşım sunmaktadır. (İnce ve Gül, 2005). Bu farklı bağlılık türleri, örgütsel bağlılık kavramının derinliğini ve çeşitliliğini yansıtmaktadır. Her bir bağlılık türü, çalışanların örgüte olan

ilişkisini farklı açılardan ele almaktadır ve örgütlerin çalışanlarının bağlılığını anlamak ve yönetmek için önemli bir araçtır.

4.3.1. Tutumsal Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bir işgörenin çalışma koşullarını değerlendirmesiyle ortaya çıkan ve işgöreni örgüte bağlayan duygusal bir durumu ifade eder. İşgörenin örgüte olan tutumları, kurum için fedakarlık yapma, devamsızlık düzeyi, kurumun bir parçası olarak kalma gibi davranışlarını etkiler (Gülova ve Demirsoy, 2012). Başka bir bakış açısıyla, örgütsel bağlılık, işgörenin örgüt ile ilişkisini değerlendirmesi ve bu değerlendirmenin sonucunda örgüte yönelik bakış açısı ve duygusal bağlanmayı ifade eder.

4.3.1.1. Etizoni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Tzioni, Tzioni, örgütsel bağlılığı sınıflandırırken üç farklı türden bahsetmektedir (Balay, 2000). Her bir bağlılık türü farklı motivasyon ve ilişki dinamiklerine dayanmaktadır, ve bu şekilde örgütsel bağlılık kavramı çeşitlilik kazanır.

• İlgi kaybı bağlılığı: İşgörenler, davranışlarının kontrol altında olduğunu hissettiği durumlarda örgüte karşı olumsuz bir tutum sergiler. İşgören, psikolojik olarak örgüte bağlılık hissetmez ve çalışmasını rutin bir şekilde sürdürür.
• Etik bağlılık: İşgörenin örgütün hedeflerini, değerlerini, normlarını içselleştirdiği ve otoriteyle özdeşleştiği bir bağlılık türüdür. İşgörenler, toplum için önemli amaçları takip ettiklerinde örgütsel bağlılıkları artar.
• Karşılıklı çıkar bağlılığı: İşgörenlerle örgüt arasındaki değişim ilişkisine odaklanır. İşgörenler, örgüte sağladıkları katkılar karşılığında ödüller kazanır. Bu nedenle, işgörenlerin örgüte bağlılığı artar

4.3.1.2. Kanter’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter örgütsel bağlılık, kişilerin örgüt içindeki etkileşimlerini şekillendiren kişilik sistemleri ve sosyal sistemler arasındaki karmaşık ilişkilerin bir sonucudur. Sosyal sistemlerdeki bağlılık, bireylerin bir arada çalışma uyumunu, toplumsal kontrolü ve organizasyonun sürekliliğini içerir. Kanter'a göre, örgütsel bağlılık farklı formlarda ortaya çıkabilir ve bu formlar, bireylerin örgütsel kontrole, bağlılığın sürekliliğine ve güçlü bir bağ kurmaya yönelik davranışlarıyla ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005).

4.3.1.3. O’Reilly ve Chatman’ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bağlılık kavramı, özellikle kişinin örgütüne karşı duyduğu zihinsel bağlılığı ifade eder. O’Reilly ve Chatman (1986) tarafından yapılan bir çalışmada, örgüte bağlılığı üç temel gruba ayırmışlardır:

- Uyum bağlılığı: Bu tür bağlılık, belirli ödüller elde etmek için ortaya çıkar ve paylaşılan değerlere dayanmaz. Burada, cezbenin itici gücü ve ödülün cazibesi önemlidir.
- Özdeşleşme bağlılığı: Bu tür bağlılık, diğerleriyle memnuniyet verici bir ilişki sürdürme arzusundan kaynaklanır. İşgören, bu gruba ait olmaktan gurur duyar ve mutlu olur.
- İçselleştirme bağlılığı: Bu tür bağlılık, kurumsal ve bireysel değerler arasındaki uyuma dayanır. İşgörenler, kurum içindeki diğer insanların değerleriyle uyumlu olduğunda, bu boyutta davranışlar ve tutumlar ortaya çıkar.

Bu şekilde, örgütsel bağlılık kavramı farklı boyutlara sahiptir ve bireylerin örgütleriyle olan ilişkilerini çeşitli psikolojik bağlantılarla açıklar.

4.3.1.4. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould'un çalışması, Etizoni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımını benimseyerek, üç boyutta incelenen bağlılık türlerini açıklamıştır: çıkarcı bağlılık, yabancılaştırıcı bağlılık, ahlaki bağlılık. Bu şekilde, Penley ve Gould, Etizoni'nin örgütsel bağlılık modeline kendi perspektiflerini katarak, farklı bir yaklaşım sunmaktadırlar.

Penley ve Gould (1988), Etizoni'nin modelini teorik olarak benimsemelerine rağmen, bu yaklaşımın pratikte nasıl uygulanacağının anlaşılmasının zor olduğunu belirtmişlerdir. İki yazar da aynı şekilde anlatarak ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık türlerinin zıt mı yoksa bağımsız mı olduğunu tam olarak anlayamadığını belirtmiştir. Ancak birbirinden ayrı kavramlar olarak değerlendirme yapmışlardır. Bunun nedeni eğer zıt ise yabancılaştırıcı bağlılık kavramına ihtiyaç yoktur.

4.3.1.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Genel olarak Allen ve Meyer'in üçlü bağlılık modelinin temelalındığı görülmektedir. Buna göre bireyin örgütsel hedefleri kabul etmesi onlara inanması, işletmenin parçası olmak için garet etmesini sağlayan davranış olarak belirtmişlerdir (Tak ve Çiftçioğlu, 2009).

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılık konusunda benzerlikler ve farklılıklar olduğunu belirterek, üç ayrı unsuru içeren bir model geliştirmişlerdir. İlk başta sadece devam bağlılığı ve duygusal bağlılık üzerine odaklanırlarken, daha sonra Wiener'in çalışmalarına dayanarak normatif bağlılık adında üçüncü bir bileşeni sisteme eklemişlerdir. Bu şekilde, örgütsel bağlılığı daha kapsamlı bir şekilde açıklayan bir yapı oluşturmuşlardır. Normatif bağlılık, bireyin örgütte kalma zorunluluğunu ifade eden bir boyuttur. Allen ve Meyer'in bu modeli, örgütsel bağlılığı anlamak ve yönetmek için faydalı bir çerçeve sunmaktadır. (Kılıç, 2015).

Bu modelde, devam bağlılığı, kişinin örgütte kalmayı tercih etmesini ve devam etmesini sağlayan faktörleri içerir. Duygusal bağlılık ise kişinin örgüte duygusal bir bağ

geliştirmesini ve örgütte olmaktan mutluluk duymasını ifade eder. Normatif bağlılık ise kişinin örgütte kalmayı bir sorumluluk ve bağlılık olarak görmesini ve bu nedenle örgütte kalma zorunluluğu hissetmesini temsil eder.

Örgütsel bağlılığın özellikleri arasında, , örgüt üyeliğini sürdürme kararı, psikolojik bir durumu yansıtmaları ve işgücü devrini azaltıcı yönünde özellikleri bulunmaktadır (Tak ve Çiftçioğlu, 2009).

4.3.1.6. Balcı'nın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Balcı, bireyin örgüte olan bağlılığını, uyum sağlama, duygusal bağ ve değerleri içselleştirme gibi farklı boyutlarda ve aşamalarda ele almaktadır. (Balcı, 2003):

- Uyum: Bu aşamada örgüte yüzeysel bir bağlılık söz konusudur. İşgören, örgüte diğerlerinin etkilerini bir çıkar karşılığında kabul etmektedir. Ödül beklentisi ve ceza korkusu gibi dışsal etkenlerden dolayı söz konusu bağlılık mevcuttur. İşgören, maaş ve yükselme gibi çıkarlar karşılığında uyum göstermektedir.
- Özdeşleşme: Bu aşamada işgörenlerin örgüte yakın olma isteği ön plandadır. İşgören, insanlarla kurduğu ilişkilerin sürdürülme olanağı tanındığı ve kendini ifade edebilme imkanı yaratıldığı ölçüde diğerlerinin etkisini kabul etmektedir.
- İçselleştirme: Bu aşama örgütsel bağlılığın en üst düzeyidir. İşgörenin değerlerinin örgütle uyumlu olması ve bunun çalışan davranışlarında etkili olması söz konusudur.

Balcı'nın sınıflandırması, örgütsel bağlılığın farklı aşamalarını ve bireyin örgüte olan bağlılık düzeyini açıklamaktadır. Uyum aşamasında bağlılık daha yüzeysele odaklanırken, özdeşleşme aşamasında daha derin bir bağlılık oluşmakta ve içselleştirme aşamasında ise örgütün değerleriyle uyum içinde tam bir bağlılık sağlanmaktadır.

4.3.2. Davranışsal Bağlılık

Bu kuram, işgörenlerin bir örgütte yıllarca devam etmeleri sorununu ve bu durumun üstesinden nasıl gelindiğiyle alakalıdır. (Gündoğan, 2009). Bu kuramda örgütsel bağlılıktan kasıt, örgütte kalıcı olmayı isteme, devamsızlık yap- mama, ve örgütten gitmemeye benzer davranışlar bütünüdür. Bu bağlılığı gösteren işgörenler bağlılıklarını, kurumun kendisinden değil de, yaptıkları faaliyetle ilişki kurulmaktadır. Davranışsal bağlılık, çalışılan kurumdan ziyade, işgörenin davranışlarına göre gelişmektedir. Örnek vermek gerekirse işgören bir davranışta bulunmasından daha sonra bazı nedenlerden dolayı bu davranışını sürdürmektedir.

4.3.2.1. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Becker (1960), örgütsel bağlılık kuramını geliştiren ve bu alanda ilk çalışmayı yapan bir kişidir. Kendisi örgütsel bağlılığı temel olarak ekonomik faktörlere dayandırmıştır. Araştırmalarımızda ayrıca "Yan Bahis Kuramı" olarak adlandırılan kaynaklar da bulunmaktadır. Bu kuram, bağlılığın davranışsal boyutuna odaklanmaktadır (Gündoğan, 2009). Yanbahis kuramına göre, işgörenler çalıştıkları işletmeye veya genel anlamda örgüte enerji, zaman, yetenek ve bilgi yatırarak bir yan bahise girmekte ve buna karşılık olarak örgütten veya işletmeden kazanç elde etmektedirler.

Bununla birlikte, işgörenin bu talep ettiği ve elde ettiği kazançları, örgüte yatırmış olduğu zaman, bilgi, enerji, yetenek,eğitim, gibi kavramları tutarlı bir şekilde vermesine bağlıdır. Başka bir değişle anlatmak gerekirse, işgören örgütten ayrıldığında tüm kazançlarını kaybedeceğini bildiğinden dolayı örgüte bağlılıkta bulunur (Güçlü, 2006). Bu bakış açısından bakıldığında bu kavram, işgörenlerin yatırımlarının nihayeti olarak örgütte kalma isteklerinin yansımasıyla birlikte örgütle aralarında bağın kurulma derecesidir denebilir. Araştırmalarımıza göre kısaca bahsetmek gerekir ise, yan bahisler işgörenin örgüte yaptığı yatırımlar ve elde ettiği kazançlardır denebilir. Becker işgörenlerin bağlılık sağlanmasına sebeb olan yan bahis kaynakları; sosyal etkileşimler, sosyal roller, bürokratik düzenlemeler olmak üzere dört adettir.

4.3.2.2. Salancik’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık kuramına göre, işgörenin eylemler ile bu eylemlerle gerçekleştirdiği faaliyetlerle bağlanması, aynı zamanda inançlarına sahip olması, örgütsel bağlılığı ifade eder. Bu yaklaşım, Becker'ın yaklaşımına benzerlik gösterir ve tutarlı davranışlar sergileyerek önceki davranışlara da bağlılık gösterilir. (İnce ve Gül, 2005).

Salancik'in yaklaşımı genellikle davranışlar ile tutumlar arasındaki uyuma dayanır. İşgörenin davranışları ile tutumları arasında uyumsuzluk olduğunda, işgören stres yaşayabilir ve performansı düşebilir. Ancak, davranışlar ile tutumlar arasındaki uyum örgütsel bağlılığı artırır. (İnce ve Gül, 2005).

4.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Araştırmalar ve literatür analizi sonucunda, Reichers'in örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlara "çoklu bağlılık" kavramını ilk kez ortaya attığı belirlenmiştir. Reichers'e göre, mevcut tanımlar örgütsel bağlılığı tam olarak açıklayamamaktadır, bu nedenle örgüt yapısıyla ilgili makro yaklaşımların yanı sıra rol teorisi ve referans grupları üzerine yapılan araştırmaların da önemli olduğu vurgulanmaktadır. (Cengiz, 2001). Çoklu bağlılık yaklaşımını incelediğimizde, işgörenler arasında hissedilen bağlılığın farklılık gösterebileceği belirtilmektedir. Örneğin, bir işgörenin örgüte bağlılık nedeni, kaliteli ürünlerin uygun fiyatlarla piyasaya sunulması olabilirken, başka bir işgörenin bağlılık kaynağı, örgütün çalışanlara gösterdiği yakın ilgi ve alaka olabilir. Bu durumda, her işgörenin bağlılık faktörleri ve motivasyonu farklı olabilir. (Reichers,1985). Çoklu bağlılığın temelini incelendiğinde bunları şu şekilde sıralayabiliriz; yöneticiler, çeşitli gruplar, müşteriler , çalışanlar ve genel anlamda kamuoyudur diyebiliriz.

Özet olarak bakıldığında bu yaklaşımda örgütü oluşturan dış ve iç faktörlere bağlılıkları-nın bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır denebilir.

5.FİNANSAL PERFORMANS

Finansal performans, bir işletmenin gelirleri, karlılığı, varlık değeri, öz sermaye getirisi ve finansal oranları gibi çeşitli mali göstergelerle ölçülen ve değerlendirilen bir kavramdır (Merchant, Van der Stede ve Otley, 2007). İşletmelerin finansal performansı, sağlıklı bir mali yapıya sahip olmalarını, karlılıklarını sürdürmelerini ve paydaşlarının beklentilerini karşılamalarını sağlamada önemli bir göstergedir (Ittner ve Larcker, 2003). Finansal performans, işletmenin kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması, maliyetlerin kontrolü, gelirlerin artırılması ve uzun vadeli sürdürülebilir büyüme stratejilerinin uygulanması gibi faktörlerle yakından ilişkilidir (Kaplan ve Norton, 1996). Aynı zamanda işletmenin rekabet gücünü ve piyasadaki konumunu da etkileyerek, uzun vadeli başarı ve büyüme için önemli bir faktördür.

5.1.Performans Kavramının Tanımı ve Önemi

Genel anlamda bakacak olursak performans, işgören ya da örgütün herhangi bir durumunu, belirlenmişkriterlere göre karşılaştırma yaparak değerlendirmesidir (Helvacı, 2002). Performans değerlendirmesinde temel amaç, Kamu veya özel sektörde işverenlerin, işgörenlerin performanslarını ölçmelerine yardımcı olmak ve işgörenlerin istenen düzeyde iş yapıp yapmadığını belirlemek veya kritik yapma fırsatı vermesi, bunun sonucu olarak ta işletmelerin istenen verimde olup olmadığının tespitidir. Nihayetinde işletmelerin performanslarını değerlendirmelerinin sebebi budur.

Örgütlerede performans ölçümü, yönetimin kontrol işlevinin bir parçasıdır. Kontrol, performansı ölçmeyi, hedeflerini belirlemeyi, ölçülen hedefler ile gerçekleşen durumu, tespit edilen farklılıkların nedenlerini mercek altına alarak ortadan kaldırmayı ve geliştirtirmeyi yapmasını sağlamaktır (Sipahi, 2005). Performans değerlendirme, her yönetim felsefesinin öncelikli konularından biridir.

Performans ölçümü, örgütün iç ve dış çevresiyle ilgili performans hakkında bilgi sağlamalıdır ve aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır.

- Gelişmeyi teşvik edicilik: Performans ölçümü, örgütün mevcut durumunda gelişmeyi teşvik eden bir motivasyon yaratmalıdır. Yöneticilerin davranışları ve karar verme süreçleri bu motivasyonu sağlamalı ve amaçları açık bir şekilde açıklanabilmelidir.
- Anlaşılabilirlik: Performans ölçüm sistemi, bilgiyi kullananlar tarafından, yani işgörenler tarafından kolayca anlaşılabilir olmalıdır.
- Güncellik ve Zamanında Olma: Performans ölçümü, örgüt yöneticilerine gereken bilgiyi zamanında sağlamalı ve bilginin sunumu ile uygulanması arasında zamanı etkili bir şekilde kullanabilmelidir.
- Anlamlılık: Değişimi reel bir şekilde gösterecek bir yapıda olmalıdır. Seçilen göstergeler, ölçülen performans alanlarıyla uyumlu olmalıdır.
- Esneklik: Örgütlerin çevresindeki oluşan değişime karşı hassas bir yapıda olmalıdır. Herhangi bir sorun ortaya çıktığında, değişen koşullara uygun şekilde yeniden yapılandırma yapabilmek önemlidir.
- Uygunluk: Örgütlerin stratejik hedeflerine ve politikalarına uygun performans ölçme sistemleri kullanılmalıdır.

5.2.Performans Kavramının Gelişimi ve Tarihçesi

Finansal Finansal performans, örgütsel performans için belirlenen hedefler ile bu performansın sonuçları arasında bir karşılaştırma olarak tanımlandı. Finansal performans değerlendirmesini, kurumun yönetimine sunulan doğal ve finansal kaynakların yönetimi ve çeşitli arzuların tatminine cevap verme yolunda değerli yargılar sağlamak olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte, bilimsel anlamda performans denetimi ise, "performansın planlananla eşleşmesini sağlamak için doğru ve uygun önlemleri almaya hazırlık olarak, kuruluşların performansını belirli hedeflere göre önceden değerlendirmek" anlamına gelir. Örgütlerin performans değerlendirmesi, iç denetim biriminin, kurumun kaynaklarını ekonomik bir şekilde elde ettiğini ve bu kaynakları verimli kullandığını doğrulaması, kurumun amaçlarına ulaşmadaki etkinliğini değerlendirmenin yanı sıra, iç denetçinin kurumun yöneticilerine önemli hizmetler sunması anlamına gelir. Kurumdaki

performansın etkinliğini ve verimliliğini etkin bir şekilde artırmak için çalışabilecekleri için performanslarını gözden geçiren ve değerlendiren bölümler, üst yönetim ve iç denetim işbirliğinin yanı sıra belirli politika, prosedür ve faaliyetlerin mevcudiyeti yoluyla örgütün ana hedeflerinin net bir tanımı ile değerlendirmeye tabi olan bölümerde. (March , 1997). örgütlerdeki performans, kurumun faaliyetlerinin izlemesi gereken onaylanmış plan ile bu planın neleri uyguladığını karşılaştırarak, eksiklikleri tespit etmek ve gidermek için değerlendirilir, büyüklük, seviye ölçme objektif bir süreçtir. Bazı araştırmacılar per- formans değerlendirmesinin üç temel ölçüye dayandığına inanmaktadır.

- Verimlilik: Örgütsel performansı olması gerektiği gibi elde etmek için mevcut kaynakları kullanma yeteneğini ifade eder.
- Ekonomi: Örgütlersel performansı uygun kalitede ve mümkün olan en düşük mali- yetle elde etmek için mevcut kaynakların kullanılmasını sağlamak.
- Etkinlik: Yönetimin örgüt için belirlenen hedeflere ulaşma düzeyini ifade eder.

Finansal performans için sürekli denetim de ayrıca önemlidir, rekabetin artmasıyla birlikte örgütler arasındaki farklılıklar hem yönetimsel hem de mali açıdan önemli hale gelmektedir. Güçlü ve sağlam alt yapıya sahip olan örgütler, sadece hayatta kalmakla kalmaz, aynı zamanda bir adım öne çıkarlar. Bu nedenle, sürekli denetim önemli bir faktördür. (Doyrangöl, 2007). Sağlam bir denetim mekanizmasına sahip olabilmek için düzenli iç kontrol önemlidir. İç kontrol sistemi, güven esasıyla birlikte örgütün sağlamlığını sağlar. Finansal raporlamaların güvenilirliği, suiistimallere karşı korunma, işletme faaliyetlerinin etkinliği, verimliliği ve yasal düzenlemelere uygunluk, etkili ve var olan iç kontrol sistemiyle mümkün olmaktadır. İç kontrol, işletmenin amaçlarını, hedeflerini ve varlıklarını korumak, finansal işlemlerin güvenilirliğini sağlamak, örgüt faaliyetlerinin etkinliğini artırmak ve hile ve hataları önlemek amacıyla belirlenen yöntemlerin tamamını kapsar. (Alagöz, 2008).

5.3. Finansal Performans Ölçüm Yöntemleri

Finansal Performans Ölçümleri örgütlerde devam eden bir büyüme gerçekleştirmek nesnel bir sonuç çıkarmak, etkin bir finansal performansı ölçme yöntemiyle olur. Bu şekilde bir finansal ölçme sisteminin de, kendisinden bekleneni hangi ölçüde yapabildiği, pozitif ve negatif yönleriyle örgüt yöneticilerine bir perspektif oluşturmalıdır.

Örgütsel finansal performansın ölçümü, örgütün rekabet koşullarına uyması, belirlenen hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının tespit edilmesi, finansal açıdan başarı seviyesinin belirlenmesi bunlarla birlikte örgütün zayıf ve güçlü yönlerinin tespit edilip plan hedef ve çözüm belirlemesinde etkili olduğundan önemini yitirmeyecektir. Etkin bir şekilde finansal performans ölçme sisteminin faaliyetlerin etkinliği konusunda gereken dönüşüm sağlaması gerekmektedir (Bilgen, 2001).

5.3.1. Finansal Oranlar ve Finansal Performans Ölçümü

Örgütler muhasebeden aldıkları veriler doğrultusunda finansal datalarını oluştururlar. Bu finansal ddataların doğru şekilde değerlendirilebilmesi için doğru analiz edilip yorumlanması gerekmektedir. Dataların analiz edilip birlikte yorumlanmasına finansal analiz denilebilir. Finansal analiz, örgütlerin finansal bakımdan ne durumda olduğunu , şimdiye kadar neler yaptıklarını ve gelecekte ne gibi kararlar almasına yarayan bilgiler sunar. Finansal analiz amacına göre, yapısına göre ve analistin durumuna göre üç farklı kısımda incelenebilir:

- Yönetim analizi, örgütün daha önceden belirlenmiş amaçları gerçekten gerçekleştirip gerçekleştirmediğini objektif şekilde saptamak, işletmenin mevcut durumunu analiz ederek geleceğe yönelik önemli stratejik kararlar almasını sağlamak amacıyla yapılan analizdir.
- Yatırım analizi, örgütün mevcut ortakları veya örgüte ortak olmayı düşünenlerle birlikte örgüte uzun vadeli olarak fonlayabilecek başka örgütler tarafından yapılan analizdir.
- Kredi analizi ise, örgüte uzun vadede fonlayacak kredi kuruluşlarının yaptığı analizdir. Bu analizin esas amacı fonlayan kredi kuruluşlarının verdikleri bu fonların belirtilen vadede geri dönüşü konusunda bir öngörüye sahip olmaktır.

5.3.2. Artık Gelir ile Finansal Performans Ölçümü

Finansal sistemde fon veren firmalar, ki bunlara tasarruf sahibi olarak adlandırıyoruz, tasarruflarının boşa düşmemesi için yatırım yapmak isteyeceklerdir. Yatırım yapmak istemelerinin amacı, bu birikimleri üzerinden sürekli kazanç sağlamaktır. Yatırımcılar temel amacı budur ve bu yatırımlarının kazançlı olmasını isterler. Bu yatırımcıların birikimlerinden elde edilen bu kazanca özellikle "katma değer" denilmektedir. Katma değer olarak ifade ettiğimiz bu kavram fonlayan yatırımlardan elde edilen kazancın tahmin edilebilmesi için iki yöntem vardır.

Bunlar; Yatırım Net Getiri Oranı ve Artık Gelir yöntemleridir.

Genel olarak Artık gelir; vergi sonrası net kârdan özsermaye maliyeti ile özsermaye değerinin çarpımının çıkarılması sonucu elde edilmesi beklenen farktır. Aşağıdaki gibi formül yapılmıştır.

$RIt = X\,t - r\,BV\,t-1$

RIt : t dönemine ait artık gelir
Xt: Vergi sonrası net kâr
BVt-1: t-1 dönemine ait defter değeri
r: özsermaye maliyeti

Artık gelir, muhasebe açısından bakıldığında sermayenin getirisini aşan muhasebe gelirinin bir ölçüsü olmaktadır (O'hanlon ve Peasnell, 2002).

5.3.3. Değere Dayalı Yönetim ile Finansal Performans Ölçümü

Değer tabanlı yönetim, işletmelerin finansal performansı değerlendirmek için oranlar ve artık gelir yöntemine ek olarak kullanılan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, örgütün piyasa değerini sürekli olarak maksimize etmeyi hedefleyerek hissedarların kazançlarını artırmayı amaçlar. Değer tabanlı yönetim, işletmelerin stratejik kararlar alırken örgütün finansal performansını ölçmelerini, raporlamalarını ve analiz etmelerini içerir. Bu şekilde, değer tabanlı yönetim, tüm paydaşları kapsayan bir yaklaşım olarak örgütü etkiler ve özellikle hissedarlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. (Athanassakos, 2007).

6. YÖNTEM BİLİM

Bu bölümde özellikle araştırmamızın amacını ve önemini vurguladıktan sonra, araştırmanın modeli ve hipotezleri üzerinde duracağız. Yapılacak analizleri detaylı şekilde inceleyeceğiz.

6.1. Araştırmanın Amacı

İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Finansal Performans üzerindeki etkisinde Çalışan Motivasyonu ve Çalışan Bağlılığının Aracı Rolü araştırması, çalışan motivasyonu ve çalışan bağlılığının liderlik tarzları aracılığıyla finansal performansa etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu araştırmanın temel amacı, dönüşümcü liderlik tarzının finansal performans üzerindeki etkisini anlamak ve bu etkide çalışan motivasyonunun ve bağlılığının nasıl bir aracı rol oynadığını belirlemektir.

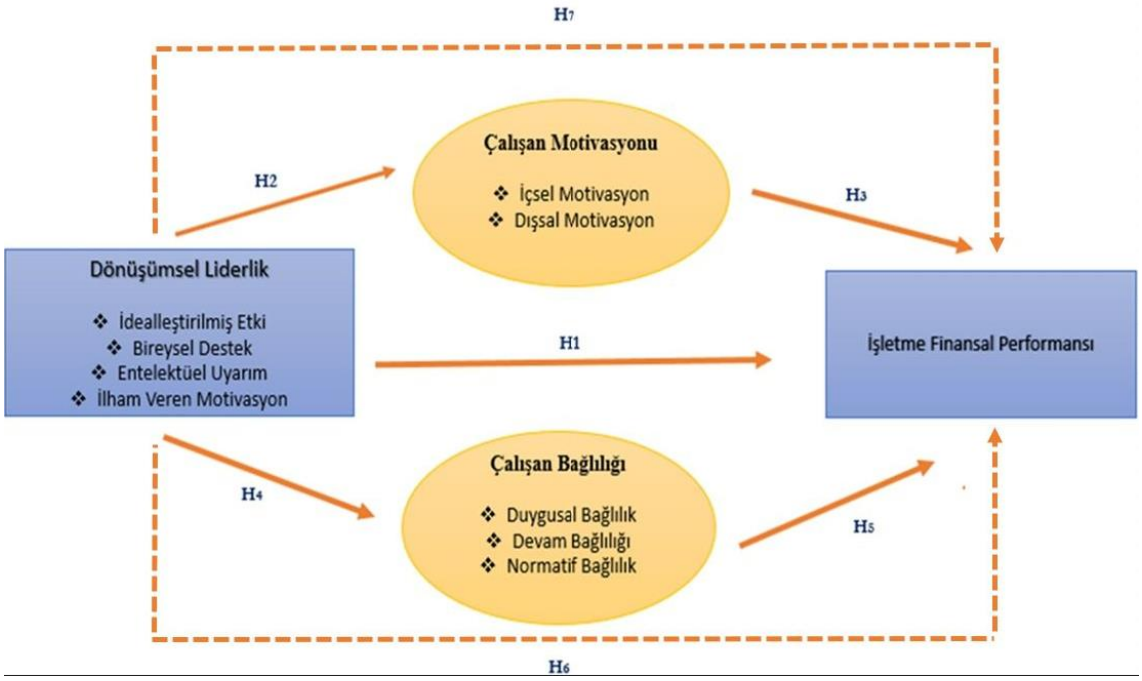
6.2. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmanın önemi, işletmelerin sürdürülebilir başarılarını ve rekabet avantajlarını elde etmelerinde liderlik tarzlarının ve çalışanların motivasyonunun ve bağlılığının kritik önem taşımasıdır. Dönüşümcü liderlik tarzı, işletmelerdeki liderlerin vizyon, ilham ve mentorluk gibi özellikleriyle çalışanları etkileyerek onların motivasyonunu artırır ve bağlılığını güçlendirir. Çalışanların motivasyonu ve bağlılığı ise işletmenin performansını doğrudan etkileyerek, verimlilik, yaratıcılık, sadakat ve memnuniyet gibi faktörleri olumlu yönde etkiler.

İşletmelerin özellikle liderlik tarzlarını ve çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını daha iyi anlamalarına ve bu faktörlerin finansal performansa olan etkisini değerlendirmelerine yardımcı olacaktır. Elde edilecek sonuçlar, işletmelerin liderlik stratejilerini ve insan kay-

nakları politikalarını şekillendirmede yol gösterici olacaktır. Aynı zamanda bu araştırma, liderlerin dönüşümcü liderlik yaklaşımlarını geliştirmeleri ve çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmak için etkili stratejiler geliştirmeleri açısından da önemli bir katkı sağlayacaktır

6.3. Araştırmanın Modeli



Şekil 2 : Araştırmanın Modeli

6.4.Araştırmanın Hipotezleri.

Araştırmanın 7 adet ana hipotezi ve 25 adet alt hipotezi bulunmaktadır, bu hipotezler aşağıdaki gibidir.

H1 Dönüşümcü Liderlik Tarzı Finansal Performansı Etkiler

H1a Bireysel İlgi Finansal Performansı Etkiler.

H1b Zihinsel Motivasyon Finansal Performansı Etkiler.

H1c Entelektüel Uyarımın Finansal Performansı Etkiler.

H1d Karizmatik Etki Finansal Performansı Etkiler.

H2 Dönüşümcü Liderlik Tarzı Çalışan Motivasyonu Etkiler.

H2a Bireysel İlgi Çalışan Motivasyonu Etkiler.

H2b Zihinsel Motivasyon Çalışan Motivasyonu Etkiler.

H2c Entelektüel Uyarım Çalışan Motivasyonu Etkiler.

H2d Karizmatik Etki Çalışan Motivasyonu Etkiler.

H3 Çalışan Motivasyonu Finansal Performansı Etkiler.

H3a İçsel Motivasyon Finansal Performansı Etkiler.

H3b Dışsal Motivasyon Finansal Performansı Etkiler.

H4 Dönüşümcü Liderlik Tarzı Çalışan Bağlılığını Etkiler.

H4a Bireysel İlgi Çalışan Bağlılığını Etkiler.

H4b Zihinsel Motivasyon Çalışan Bağlılığını Etkiler.

H4c Entelektüel Uyarım Çalışan Bağlılığını Etkiler.

H4d Karizmatik Etki Çalışan Bağlılığını Etkiler

H5 Çalışan Bağlılığı Finansal performansı Etkiler.

H5a Duygusal Bağlılık Finansal Performansı Etkiler.

H5b Devam Bağlılık Finansal Performansı Etkiler.

H5c Normatif Bağlılık Finansal Performansı Etkiler.

H6 Dönüşümcü Liderliğin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Bağlılığının Aracı Rolü Vardır.

H6a Bireysel İlginin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Bağlılığının Aracı Rolü Vardır.

H6b Zihinsel Motivasyonun Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Bağlılığının Aracı Rolü Vardır.

H6c Entelektüel Uyarımın Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Bağlılığının Aracı Rolü Vardır.

H6d Karizmatik Etkinin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Bağlılığının Aracı Rolü Vardır.

H7 Dönüşümcü Liderliğin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Motivasyonunun Aracı Rolü Vardır.

H7a Bireysel İlginin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Motivasyonunun Aracı Rolü Vardır.

H7b Zihinsel Motivasyonun Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Motivasyonunun Aracı Rolü Vardır.

H7c Entelektüel Uyarımın Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Motivasyonunun Aracı Rolü Vardır.

H7d Karizmatik Etkinin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Motivasyonunun Aracı Rolü Vardır.

6.5.Araştırmanın Kısıtları

Çalışmamız çoğunlukla hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren farklı şirketlerin finansal performanslarını analiz etmek amacıyla, finansal verilerini denetim raporlarıyla birlikte şeffaflık ilkesine uygun olarak yayınlayan şirketlerin inceleneceği bir çerçeve üzerinde yürütülecektir.

Sadece finansal verilerini paylaşan şirketlerle sınırlı olması nedeniyle belirli bir kısıtlamaya tabidir. Ancak, bu kısıtlama elde edilen verilerin kalitesi için gereklidir. Ayrıca, veri toplama süreci, yanıtlayan kişilerin sağladığı bilgilere dayandığı için sosyal bilimlerde yaygın olarak karşılaşılan bir kısıtla karşılaşma olasılığı vardır.

6.6.Örneklem Büyüklüğü ve Örnekleme Yöntemi

Bu çalışmada, genel olarak hazır giyim sektöründeki orta ve alt düzey yönetici pozisyonundaki çalışanlardan oluşan bir örnekleme dayanarak, minimum 441 katılımcıyla yapılan bir anket kullanılmıştır. Örnekleme hatası ±%5 ve %95 güvenilirlik düzeyine göre belirlenmiştir.

Çalışmanın anket bölümünde kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik düzeyi, yapılan araştırma sonuçlarına dayanarak değerlendirilecektir. Bulgular, %95 güvenilirlik sınırları içindeki %5 hata payı dikkate alınarak yorumlanacaktır. Bu şekilde, elde edilen sonuçların geçerliliği ve güvenilirliği değerlendirilecektir

6.7.Veri Toplama Araçları ve Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmanın temel hedefi, bilimsel bir yaklaşıma dayanarak işletmelerde dönüşümcü liderlik tarzının finansal performans üzerindeki etkisini detaylı bir şekilde incelemektir. Araştırma, objektif verilere dayanarak ilgili alanlarda güvenilir sonuçlara ulaşma amacı taşımaktadır.

Sistematik ve nesnel bir bilimsel yaklaşımı benimseyerek işletmelerde dönüşümcü liderlik tarzının finansal performans üzerindeki etkisini araştırmaktır. Araştırmanın amacı, araştırılan alanlarda geçerli sonuçlara ulaşmak ve kanıtlarla desteklemek için bilimsel yöntemler kullanmaktır. Birincil araştırma yöntemi olan anketler aracılığıyla birinci elden veriler toplanmış ve ikincil araştırmalardan elde edilen bilgiler de değerlendirilmiştir. Bu araştırma, dönüşümcü liderlik tarzının, çalışan bağlılığı, finansal performans ve çalışan motivasyonu alanlarında yapılan ölçümlerle kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesini sağlamıştır. Sonuç olarak, bu araştırma, işletmelerin liderlik stratejilerini belirlemek, çalışan motivasyonunu ve bağlılığını artırmak, finansal performanslarını iyileştirmek için önemli bir rehberlik sunmaktadır (Saunders ve diğer., 2019).

6.8. Verilerin Analizi

Bu araştırmada, deneysel ve ampirik kanıtlar sağlamak için toplanan bilgi ve veriler, çalışmanın alanında ilerlemeyi desteklemektedir. Bu veriler istatistiksel araçlarla analiz edilerek, objektif değerlendirmeler yapılabilmesi amaçlanmıştır.

Anket bölümünde kullanılan ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliliği, yapılan araştırma sonuçlarıyla birlikte değerlendirilerek, elde edilen değerlerin geçerliliği ortaya konulacaktır. Araştırma sonuçları, %95 güvenilirlik düzeyi ve %5 hata payı göz önünde bulundurularak analiz edilecektir. Bu şekilde, elde edilen bulguların güvenilirliği ve anlamlılığı değerlendirilecektir.

6.9. Ölçüm Araçları

Değişkenlerimiz için dört adet ölçüm aracımız bulunmaktadır bunlar aşağıdaki gibidir.

Birinci ölçüm aracı: Bu çalışmada, "finansal performansın" değerlendirilmesi için belirli finansal göstergelerin anket kullanılarak ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle, literatürde yaygın olarak kullanılan ve Öcal ve Ağca (2010) tarafından geliştirilen bir ölçek tercih edilmiştir. Bununla birlikte, çalışmadaki soru sayısı Tunçer (2018) tarafından yapılan benzer bir araştırma ile genişletilmiştir. Bu iki ölçeğin sonuçlarına dayanarak, finansal performansı değerlendirmek için anket formuna 5 ek soru eklenmiştir.

İkinci ölçüm aracı : " Çalışan motivasyonu" ölçeğinde Pei-Chen et al. (2017) kullandığı ölçeklerden yararlanılırken, 15 ifade ankete dahil edilmiştir.

Üçüncü ölçüm aracı : "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 güvenirlik çalışmaları yapılmıştır (Erturgut, 2007).

Dördüncü ölçüm aracı : "Örgütsel bağlılıkla " ilgili ise; Hanaysha'nın (2016) kullandığı ölçeklerden yararlanılmıştır. 17 ifade ankete dahil edilmiştir.

7. ANALİZ VE BULGULAR

Araştırmanın ilk kısmında, kullanılan ölçeklerin güvenirlik ve geçerliliği kontrol edildi. Her ölçek için açımlayıcı faktör analizi, güvenirlik analizi içi tutarlık analizi ve doğrulayıcı faktör analizi uygulandı. Açımlayıcı faktör analizi, ölçeklerin yapısal yapısını keşfetmek ve alt boyutlarını belirlemek amacıyla kullanıldı. Güvenirlik analizi içi tutarlık analizi ise ölçeklerin iç tutarlılığını değerlendirmek için gerçekleştirildi. Doğrulayıcı faktör analizi ise daha önce önerilen faktör yapısını test etmek ve ölçeklerin geçerliliğini değerlendirmek amacıyla kullanıldı.

Ölçeklerin güvenirlik ve geçerliliği sağlandıktan sonra, ölçek alt boyut puanları hesaplandı. Bu puanlar, her katılımcının ölçek alt boyutlarındaki yanıtlarının toplamıdır. Ardından, elde edilen puanlara yönelik uç değerlerin varlığını tespit etmek ve normal dağılımın sağlanıp sağlanmadığını kontrol etmek için uygun istatistiksel testler uygulandı. Kolmogorov-Smirnov testi ve histogram analizi, ölçek puanlarının normal dağılım gösterdiğini ve uç değerlerin olmadığını doğrulamak için kullanıldı.

Ölçekler arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson korelasyon analizi gerçekleştirildi. Bu analiz, her bir ölçeğin diğer ölçeklerle olan ilişkisini değerlendirmek için kullanıldı. İstatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edildi ve bu ilişkilerin gücü r değeri ile ifade edildi.

Son olarak, hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapısal eşitlik modeli kuruldu. Bu model, ölçekler arasındaki ilişkileri daha kapsamlı bir şekilde analiz etmek için kullanıldı. Analizler için SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) v.26 ve AMOS (Analysis of Moment Structures) yazılım programları kullanıldı. Tüm istatistiksel testler, 0,05 güven seviyesinde ($p < 0,05$) gerçekleştirildi.

7.1. Tanımlayıcı istatistikler ve frekans dağılımı

Bu bölümde araştırmaya katılan çalışanların sosyo demografik ve iş yetkinliklerine ilişkin frekans dağılımı sunuldu.

Bu tablo, araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, yaş ve eğitim durumlarına ilişkin demografik dağılımları göstermektedir. Cinsiyet dağılımına bakıldığında, çalışanların %25.9'u kadın, %74.1'i ise erkektir. Yaş dağılımında, %15.2'si 20-29 yaş aralığında, %71.9'u 30-39 yaş aralığında ve %12.9'u 40-49 yaş aralığındadır. Eğitim durumuna göre incelendiğinde, %5.4'ü ön lisans, %84.1'i lisans ve %10.4'ü yüksek lisans mezunudur. Bu veriler, çalışanların demografik profillerini göstererek, işletme finans performansı üzerindeki etkilerini anlamak için dikkate alınması gereken faktörlerin belirlenmesine yardımcı olabilir.

Tablo 3 : Katılımcıların Sosyo Demografik Özellikleri

		N	%
Cinsiyet	Kadın	114	25,9
	Erkek	327	74,1
Yaş	20-29	67	15,2
	30-39	317	71,9
	40-49	57	12,9
Eğitim Durumu	Önlisans	24	5,4
	Lisans	371	84,1
	Yüksek Lisans	46	10,4

Tablo 3’de araştırmaya katılan çalışanların iş unvanı, çalıştıkları bölüm, çalıştıkları sektör, kurumda çalışma süresi ve iş tecrübesi gibi faktörlere ilişkin dağılımları göstermektedir. İş unvanı dağılımına baktığımızda, çalışanların %47,8'i uzman, %52,2'si ise yönetici/müdür pozisyonundadır. Çalıştıkları bölümlere göre incelendiğinde, en yüksek oranda çalışan %27,7 ile satın alma bölümünde yer almaktadır. Dış ticaret (%24,9) ve üretim (%14,7) bölümleri de diğer önemli dağılım oranlarına sahiptir. Çalıştıkları sektörler incelendiğinde, %80,5'i tekstil sektöründe çalışmakta, diğer sektörler ise daha düşük yüzdelerde temsil edilmektedir. Kurumda çalışma süresi analiz

edildiğinde, çalışanların %67,3'ü 5 yılın altında çalışmaktadır. İş tecrübesine göre incelendiğinde ise, %71,0'u 11-15 yıl arasında deneyime sahiptir. Bu veriler, çalışanların pozisyonları, bölümleri, sektörleri, çalışma süreleri ve tecrübeleri gibi demografik faktörlerin işletme finans performansı üzerindeki etkisini anlamak için değerli bir kaynaktır.

Tablo 4 : Katılımcıların Çalışma ve Tecrübe Özellikleri

		N	%
İş Ünvanı	Uzman	211	47,8
	Yönetici/Müdür	230	52,2
Çalışılan Bölümü	Satın Alma	122	27,7
	Dış Ticaret	110	24,9
	Pazarlama	18	4,1
	Merchandiser	33	7,5
	Üretim	65	14,7
	IT	23	5,2
	Grafiker	8	1,8
	Muhasebe / finans	9	2,0
	Tedarik	9	2,0
	Diğer	44	10,0
Çalışılan Sektör	Tekstil	355	80,5
	İnşaat	30	6,8
	Otomativ	38	8,6
	Diğer	18	4,1
Kurumda Çalışma Süresi	5 Yılın Altında	297	67,3
	5-10 Yıl	97	22,0
	11-15 Yıl	47	10,7
İş Tecrübesi	5 Yılın Altında	57	12,9
	5-10 Yıl	14	3,2
	11-15 Yıl	313	71,0
	16-20 Yıl	57	12,9

7.2. Güvenilirlik ve Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Çalışan Motivasyonu Ölçeği, Çalışan Bağlılığı Ölçeği ve İşletme Finansal Performans Ölçeğine ilişkin yapılan açımlayıcı faktör analizi ve bu ölçeklerin alt boyutlarına yönelik içi tutarlılık güvenirlik değerleri incelendi.

7.2.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Bu bölümde Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin faktör analizi ve Cronbach güvenirlik analizi yapılmıştır. Öncelikle, verilerin faktör yapısını değerlendirmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçüsü ve Bartlett testi kullanılmıştır. KMO ölçüsü 0,826 olarak bulunmuştur, bu da örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett testi ise, ilişki varsayımının geçerli olmadığını ortaya koymaktadır ($\chi^2(190)=5063{,}51$, $p<.001$). Faktör analizi sonuçlarına göre, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği dört boyutta yapılandırılmıştır. Bu boyutlar şunlardır: İdealleştirilmiş Etki, Bireysel Destek, Entelektüel Uyarım ve İlham Veren Motivasyon.

İdealleştirilmiş Etki boyutunda yer alan maddeler, yöneticinin çalışanlarıyla gurur duymasını sağlama, grubun çıkarlarını öncelikli tutma, saygıyı teşvik etme, güven ve güç gösterme gibi davranışlarına odaklanmaktadır. Bu boyuta ait maddelerin ortalama faktör yükleri 0,70 ile 0,77 arasında değişmektedir. Bu sonuçlar, yöneticinin ideallerine bağlı davranışlarının çalışanlar üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. İdealleştirilmiş Etki boyutu toplam varyansın %30,42'sini açıklamaktadır ve iç tutarlılık değeri 0,87 olarak bulunmuştur. Bireysel Destek boyutu, yöneticinin çalışanlarına bireysel olarak ilgi gösterme, yetiştirme ve güçlü yönlerini geliştirmelerine yardımcı olma gibi davranışlarına odaklanmaktadır. Bu boyuta ait maddelerin ortalama faktör yükleri 0,62 ile 0,85 arasında değişmektedir. Bu sonuçlar, yöneticinin çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çabalarının olduğunu göstermektedir. Bireysel Destek boyutu toplam varyansın

%8,77'sini açıklamaktadır ve iç tutarlılık değeri 0,81 olarak bulunmuştur. Entelektüel Uyarım boyutu, yöneticinin kararları gözden geçirme, farklı yaklaşımları araştırma ve farklı perspektifler sunma gibi davranışlarına odaklanmaktadır. Bu boyuta ait maddelerin ortalama faktör yükleri 0,78 ile 0,85 arasında değişmektedir. Bu sonuçlar, yöneticinin çalışanların düşünme ve problem çözme becerilerini teşvik etme çabalarının olduğunu göstermektedir. Entelektüel Uyarım boyutu toplam varyansın %19,57'sini açıklamaktadır ve iç tutarlılık değeri 0,91 olarak bulunmuştur.

İlham Veren Motivasyon boyutu, yöneticinin geleceğe yönelik iyimserlik, ilgi ve isteklilik gösterme, harekete geçirici bir vizyon oluşturma ve güven ifade etme gibi davranışlarına odaklanmaktadır. Bu boyuta ait maddelerin ortalama faktör yükleri 0,66 ile 0,81 arasında değişmektedir. Bu sonuçlar, yöneticinin çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik çabalarının olduğunu göstermektedir. İlham Veren Motivasyon boyutu toplam varyansın %5,99'unu açıklamaktadır ve iç tutarlılık değeri 0,82 olarak bulunmuştur. Sonuç olarak, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, İdealleştirilmiş Etki, Bireysel Destek, Entelektüel Uyarım ve İlham Veren Motivasyon olmak üzere dört boyutta yapılandırılmıştır. Ölçeğin kullanılan dört boyut toplamda %64,75'lik bir varyansı açıklamaktadır, yani bu boyutlar ölçülen değişkenliğin büyük bir kısmını temsil etmektedir.

Bu boyutlar, yöneticinin ideallerine bağlı davranışları, çalışanların bireysel ihtiyaçlarına yönelik çabaları, düşünme ve problem çözme becerilerini teşvik etmesi ve çalışanların motivasyonunu artırma çabalarıyla ilişkilendirilmiştir. Ölçeğin iç tutarlılık değerleri ise genel olarak yüksek bulunmuştur, bu da ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 5 : Dönüşümcü Liderlik Ölçeği için Güvenirlik ve Açımlayıcı Faktör Analizi Sonucu

Boyut		Maddeler	Ortalama	Std Sapma	Faktör Yükü
İdealleştirilmiş Etki	DL1	Yöneticim benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.	3,59	0,75	,75

	DL2	Yöneticim grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar.	3,54	0,90	,74
	DL3	Yöneticim bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır.	3,74	0,88	,74
	DL4	Yöneticim güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.	3,76	0,99	,70
	DL5	Yöneticim en önemli değer ve inançları hakkında konuşur.	3,68	1,01	,72
	DL6	Yöneticim bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir.	3,62	0,87	,77
	DL7	Yöneticim kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.	3,68	0,82	,77
	DL8	Yöneticim ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	3,75	0,80	,65
		Varyans Açıklanan=30,42, **İç Tutarlılık**=,87			
Bireysel Destek	DL9	Yöneticim beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.	3,80	0,79	,84
	DL10	Yöneticim insanları yalnızca bir gurubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda ayrı ayrı bireyler olarak görür.	3,80	0,99	,72
	DL11	Yöneticim beni kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur.	3,85	0,87	,85
	DL12	Yöneticim beni değerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir.	3,78	0,83	,62
		Varyans Açıklanan=8,77, **İç Tutarlılık**=,81			
Entelektüel Uyarım	DL13	Yöneticim önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için gözden geçirir.	3,99	0,72	,85
	DL14	Yöneticim problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar.	4,07	0,71	,84
	DL15	Yöneticim benim problemlere birçok farklı açılardan bakmamı sağlar.	4,03	0,77	,78

	DL16	Yöneticim verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirebileceği ile ilgili öneriler sunar.	4,06	0,79	,82
		Varyans Açıklanan=19,57, **İç Tutarlılık** =,91			
İlham Veren Motivasyon	DL17	Yöneticim gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.	3,90	0,78	,72
	DL18	Yöneticim yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.	3,76	0,73	,81
	DL19	Yöneticim gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur.	3,80	0,90	,66
	DL20	Yöneticim amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.	3,86	0,78	,76
		Varyans Açıklanan=5,99, **İç Tutarlılık**=,82			

7.2.2. Çalışan Motivasyonu Ölçeği

Bu bölümde gerçekleştirilen ikinci faktör analizi sonuçlarına dayanarak Çalışan Motivasyonu Ölçeği'nin iki boyutta incelendiği görülmektedir. Öncelikle, verilerin faktör yapısını değerlendirmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçüsü ve Bartlett testi kullanılmıştır. KMO ölçüsü 0,837 olarak bulunmuştur, bu da örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett's Test of Sphericity ise anlamlı bir sonuç vermiştir ($\chi^2(105)=4917,85$, $p<.001$), bu da değişkenler arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Dışsal Motivasyon boyutunda yer alan M1, M2, M3 ve M4 maddeleri, çalışanların tatmin edici görevler, başarı hissi, saygı duyulan yöneticiler ve meslektaşlar, ödüllendirme gibi unsurları ölçmektedir. Bu boyut için açıklanan varyans %44,34 olarak belirlenmiştir. İç tutarlılık değeri ise 0,88 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, Dışsal Motivasyon boyutunun çalışanların dışsal faktörlerle motive olma düzeyini ölçmede güvenilir ve açıklayıcı olduğunu göstermektedir.

İkinci boyut olan İçsel Motivasyon, M5-M15 maddeleri aracılığıyla ölçülmektedir. Bu maddeler, işin başkalarına fayda sağlama, başarı ve fark edilme hissi, statü kazanma, kariyer hedeflerine ulaşma, işin kişisel yaşamın bir parçası olma, mutluluk deneyimi, bilgi ve deneyim sergileme ve aktarma fırsatları, yeni şeyler öğrenme, liderlik rolü üstlenme ve özerk çalışma gibi unsurları değerlendirmektedir. İçsel Motivasyon boyutunun açıklanan varyansı %18,45 olarak hesaplanmış ve iç tutarlılık değeri ise 0,93 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, İçsel Motivasyon boyutunun çalışanların içsel faktörlerle motive olma düzeyini ölçmede yüksek bir güvenirliğe ve açıklama gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Toplamda, Çalışan Motivasyonu Ölçeği toplam varyansın %62,79'unu açıklamaktadır ve ölçeğin genel iç tutarlılık değeri 0,88 olarak hesaplanmıştır. Bu da ölçeğin çalışan motivasyonunu kapsamlı bir şekilde ölçmekte ve güvenilir sonuçlar sağlamaktadır.

Bu bulgular, çalışma ortamında çalışanların hem dışsal hem de içsel motivasyonlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesine ve çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesine güvenilir şekilde temsil etmektedir. Ölçeğin iç tutarlılık değerleri ise genel olarak yüksek bulunmuştur, bu da ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 6 : Çalışan Motivasyonu Ölçeği için Güvenirlik ve Açımlayıcı Faktör Analizi Sonucu

Boyut		Maddeler	Ortalama	Std Sapma	Faktör Yükü
Dışsal Motivasyon	M1	Çalıştığım firma, çalışanlara verdiği görevlerle onları tatmin ediyor.	3,71	0,86	0,84
	M2	Çalıştığım firma, çalışanlara çalışmalarıyla bir başarı hissi veriyor.	3,80	0,87	0,91
	M3	Çalıştığım firma, çalışanlara yönetici ve meslektaşlarından saygı duyar.	3,73	0,84	0,85
	M4	Çalıştığım firma, çalışanlarını ödüllendirir.	3,77	0,87	0,81
		Varyans Açıklanan=44,34, **İç Tutarlılık**=,88			
	M5	İşimde başkalarına fayda sağlamayı önemsiyorum	3,77	0,89	0,69

İçsel Motivasyon	M6	Diğer insanlar benim iyi iş yaptığımı fark ediyor	3,84	0,90	0,83
	M7	Çalışmak bana statü kazandırıyor.	3,86	0,94	0,79
	M8	Kariyer hedeflerime ulaşmak için bu işi seçtim.	3,82	0,90	0,71
	M9	İşim hayatım yaşamayı seçtiğim yolun bir parçası.	3,88	0,81	0,71
	M10	Zor görevlerde başarılı olduğum zaman mutlu olduğumu deneyimledim.	3,89	0,87	0,74
	M11	Bilgi ve deneyimimi sergileme fırsatları sağlayan görevler için motive olurum.	3,94	0,88	0,84
	M12	Bilgi ve deneyimime başkalarına aktarma fırsatları sağlayan görevler için motive olurum.	3,77	0,76	0,64
	M13	Yeni bir şey öğrendiğim görevler için motive olurum.	3,86	0,86	0,76
	M14	Liderlik rolünü üstlenebileceğim görevler için motive olurum.	3,73	0,94	0,79
	M15	Özerk olarak çalışabileceğim görevler için motive olurum.	3,88	0,91	0,79
		Varyans Açıklanan=18,45, **İç Tutarlılık**=,93			

7.2.3. Çalışan Bağlılığı Ölçeği

Bu bölümde, Çalışan Bağlılığı Ölçeği için faktör analizi ve Cronbach güvenirlik analizi yapılmıştır. Aşağıdaki tablolarda elde edilen sonuçlar ve değerler yer almaktadır: KMO ve Bartlett's Test sonuçlarına göre, ölçeğin verilere uygun olduğu görülmüştür. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü 0,857 olarak hesaplanmıştır, bu da örneklemin yeterli olduğunu ve faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett's Test of Sphericity ise anlamlı bir sonuç vermiştir ($\chi^2(136)=6659,691$, $p<,001$), bu da değişkenler arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yapısı, üç boyutta incelenmiştir:

- Normatif Bağlılık Boyutu: Bu boyutta yer alan maddeler, çalışanların şirkete duydukları bağlılık ve sadakat ile ilgili ifadeleri içermektedir. Ortalama faktör yükleri yüksek bulunmuş ve iç tutarlılık (Cronbach's alpha) değeri 0,91 olarak hesaplanmıştır. Açıklanan varyans ise %47,16'dır.
- Devam Bağlılığı Boyutu: Bu boyutta yer alan maddeler, çalışanların işlerine devam etme niyeti ve çalışmalarının ötesinde çaba göstermeleri ile ilgilidir. Ortalama faktör yükleri yüksek bulunmuş ve iç tutarlılık değeri 0,92 olarak hesaplanmıştır. Açıklanan varyans ise %18,38'dir.
- Duygusal Bağımlılık Boyutu: Bu boyutta yer alan maddeler, çalışanların duygusal olarak şirkete bağlılık düzeylerini yansıtmaktadır. Ortalama faktör yükleri yüksek bulunmuş ve iç tutarlılık değeri 0,92 olarak hesaplanmıştır. Açıklanan varyans ise %7,70'tir.

Sonuç olarak, Çalışan Bağlılığı Ölçeği faktör analizi sonuçlarına göre, ölçeğin kullanıldığı bağlamda geçerli ve güvenilir bir araç olduğu söylenebilir. Çalışanların normatif, devam ve duygusal bağlılık düzeylerini ölçmek için kullanılabilir. Bu ölçek, araştırmalarda çalışanların bağlılık düzeylerini anlamak ve analiz etmek için kullanılabilir. Ayrıca, iç tutarlılık değerleri yüksek olduğundan, ölçeğin güvenilir bir şekilde kullanılabileceği söylenebilir. Toplamda açıklanan varyans ise %73,24'tür.

Tablo 7 : Çalışan Bağlılığı Ölçeği için Güvenirlik ve Açımlayıcı Faktör Analizi Sonucu

Boyut			Maddeler	Ortalama	Std Sapma	Faktör Yükü
Normatif Bağlılık		BA1	Bu şirketten kolay kolay ayrılmam.	3,76	0,99	0,91
		BA2	İş arayan arkadaşıma bu şirketi tereddüt etmeden tavsiye ederim.	3,59	0,99	0,90
		BA3	Bu şirket her gün işimde yapabileceğimin en iyisini yapmam için beni heyecanlandırır.	3,59	0,94	0,90
		BA4	Başka bir yerde çalışmak üzere bu şirketten ayrılmayı pek düşünmem.	3,64	1,05	0,58

		BA5	Fırsat buldukça, diğer insanlara burada çalışmanın güzelliklerini anlatıyorum.	3,72	,98	0,66
		BA6	Bu şirket beni, diğer insanlara burada çalışmanın güzelliklerini anlattırır.	3,73	1,04	0,64
			Varyans Açıklanan=47,16, **İç Tutarlılık**=,91			
Devam Bağlılığı		BA7	Bu şirket beni, işimin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmam için teşvik eder.	3,79	1,10	0,81
		BA8	Çoğu zaman, bu şirketin çalışanlarına ilişkin önemli konularda politikalarını kabul etmeyi zor buluyorum.	3,71	1,06	0,86
		BA9	Bu şirketin kaderini gerçekten önemsiyorum.	3,71	1,07	0,84
			Varyans Açıklanan=18,38, **İç Tutarlılık** =,92			
Duygusal Bağımlılığı		BA10	Bu şirketin değerleri benim kişisel değerlerimle örtüşüyor.	3,81	0,83	0,80
		BA11	Kariyerimin geri kalanını bu organizasyonla geçirmek isterim.	3,79	0,75	0,70
		BA12	Bu kurumun problemlerini kendi işimmiş gibi hissederim.	4,00	0,92	0,80
		BA13	Organizasyonumda "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.	3,95	0,98	0,82
		BA14	Bu organizasyonun benim için büyük bir kişisel anlamı bulunmaktadır.	3,89	0,87	0,85
		BA15	Bu kurum inandığım ve kararlı olduğum bir misyona sahiptir.	3,76	0,85	0,71
		BA16	Bu şirkete çok şeyi borçluyum.	3,88	0,88	0,67

		BA17	Şirketimin gelecekteki başarısına inanıyorum.	3,72	0,83	0,82
			Varyans Açıklanan=7,70, **İç Tutarlılık**=,92			

7.2.4. İşletme Finansal Performans Ölçeği

Bu bölümde, İşletme Finansal Performansı Ölçeği için gerçekleştirilen faktör analizi ve Cronbach Alpha güvenirlik analizi sonuçlarına bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar, ölçeğin tek bir boyut altında toplandığını göstermektedir. KMO değeri 0,781 olarak hesaplanmış ve bu değer, örneklemin yeterli olduğunu ve faktör analizinin geçerli olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Bartlett's Test of Sphericity istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\chi^2(10)=811,90$, $p<,001$). İfadelerin ortalama faktör yükleri ise 0,71 ile 0,80 arasında değişmektedir. Ayrıca, ölçeğin iç tutarlılık değeri (Cronbach Alpha) 0,83 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, İşletme Finansal Performansı Ölçeği'nin güvenilir, geçerli ve iç tutarlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca, açıklanan varyansın yüksek olması (59,14%) da ölçeğin finansal performans konusunda kapsamlı bilgi sağladığını göstermektedir.

Tablo 8 : İşletme Finansal Performans Ölçeği için Güvenirlik ve Açımlayıcı Faktör Analizi Sonucu

Boyut		Maddeler	Ortalama	Std Sapma	Faktör Yükü
Finansal Performans	FN1	İşletmenin karlılık düzeyi tatmin edicidir.	3,92	0,83	0,76
	FN2	İşletme ürün ve hizmet başına maliyet tatmin edicidir.	3,85	0,81	0,80
	FN3	İşletme alacaklarını tahsil etmede tatmin edici bir performans göstermektedir.	3,86	0,75	0,78

	FN4	İşletme yatırımlarının geri dönüşü tatmin edicidir.	3,97	0,75	0,79
	FN5	İşletmenin satışları tatmin edicidir.	3,98	0,79	0,71
		Varyans Açıklanan=59,14, İç Tutarlılık=,83			

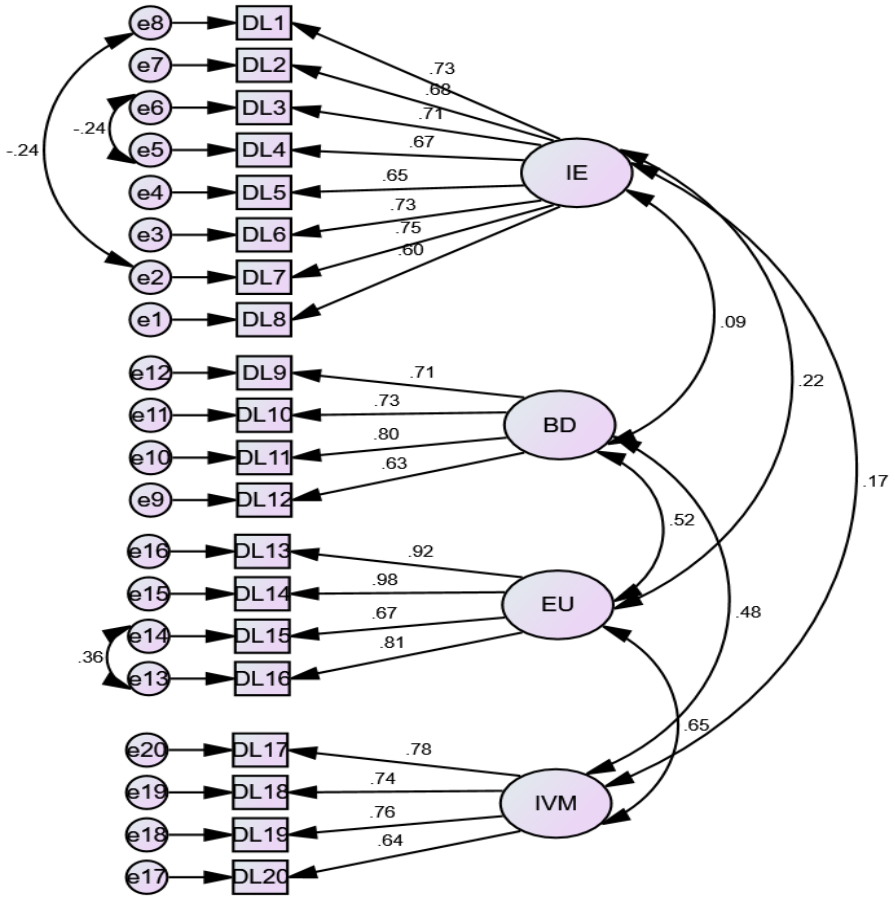
7.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Bu bölümde ölçeklere yönelik doğrulayıcı faktör analizi sonuçları sunuldu. Bütün analizler AMOS yardımı ile yapıldı ve sonuçlar yol diyagramı ile görselleştirildi. Her ölçek için uyum indeks değerleri ayrıntılı şekilde sunuldu.

7.3.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Bu çalışmada Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'ne yönelik doğrulayıcı faktör analizi AMOS programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre elde edilen istatistiksel değerler şu şekildedir: $\chi2$=822,66, d.f.=161, $\chi2$/df=5,11, RMSEA=0,09, NFI=0,84, CFI=0,87, GFI=0,86, ve SRMR=0,044. Elde edilen $\chi2$ değeri, modelin verilere tam olarak uyum sağlamadığını göstermektedir. Ancak, $\chi2$/df oranının 5,11 olması, modelin verilere uygun bir uyum sağladığını göstermektedir. RMSEA değeri 0,09 olarak bulumuştur, bu da modelin iyi bir uyumu temsil ettiğini göstermektedir. NFI, CFI ve GFI değerleri sırasıyla 0,84, 0,87 ve 0,86 olarak bulunmuştur. Bu değerler, modelin kabul edilebilir bir uyumu temsil ettiğini göstermektedir. SRMR değeri ise 0,044 olarak bulunmu tur, bu da modelin iyi bir uyum gösterdiğini ifade etmektedir. Sonuç olarak, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, modelin verilere uygun bir şekilde uyum sağladığını göstermektedir. Ancak, $\chi2$ değeri modelin tam uyum sağlamadığını gösterse de, diğer uyum indeksleri (RMSEA, NFI, CFI, GFI ve SRMR) modelin kabul edilebilir bir uyumu temsil ettiğini göstermektedir. Bu

analiz sonuçları, ölçeğin yapısal yapısının geçerli ve güvenilir olduğunu desteklemektedir.



Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin 4 Faktörlü Yol Diyagramı: İlham Veren Motivasyon (IVM), İdealleştirilmiş Etki (IE), Bireysel Destek (BD) ve Entelektüel Uyarım (EU)

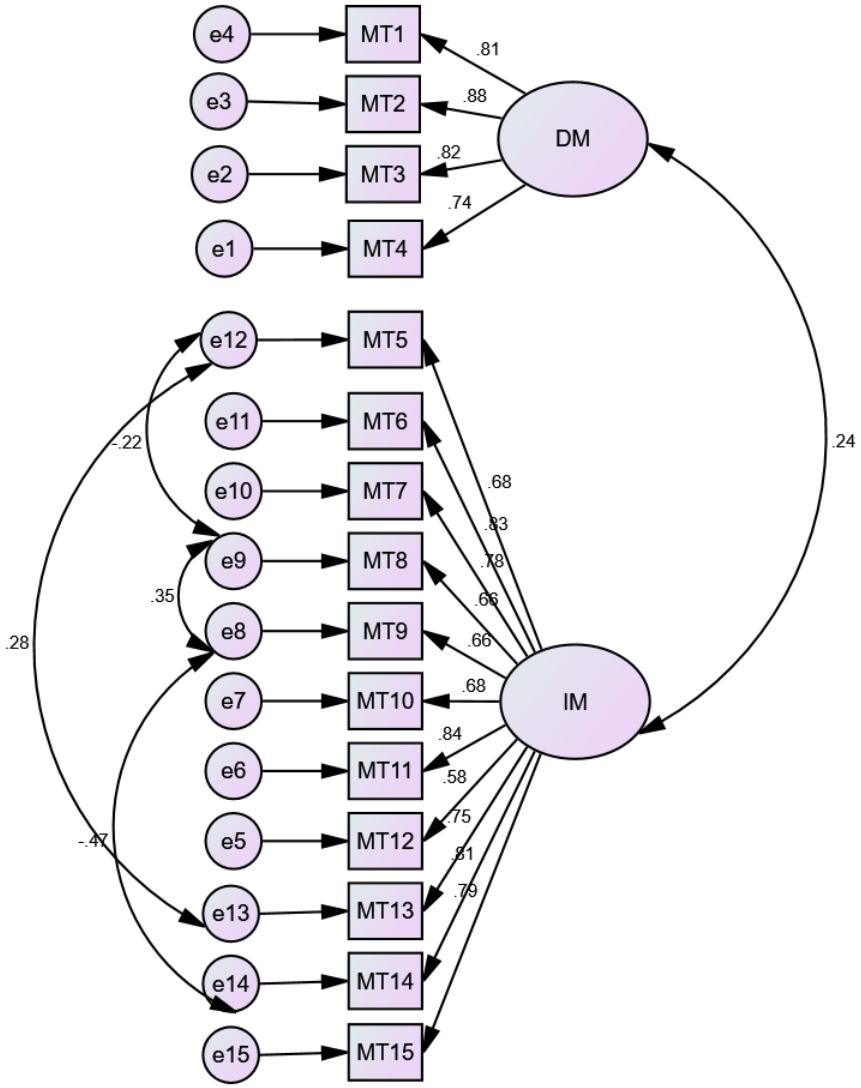
$\chi 2$=822,66, d.f.=161, $\chi 2$/df=5,11, RMSEA=0,09, NFI=0,84, CFI=0,87, GFI=0,86, ve SRMR=0,044

Şekil 3 : Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin 4 Faktörlü Yol Diyagramı

7.3.2. Çalışan Motivasyon Ölçeği

Bu bölümde, Çalışan Motivasyon Ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir: $\chi 2$=361,25; d.f.=85; $\chi 2$/ df=4,25, RMSEA=0,03, NFI=0,95, CFI=0,96, GFI=0,97, SRMR=0,05. Elde edilen sonuçlar, ölçeğin verilere uyumunu değerlendirmek için kullanılan istatistiksel ölçütlerle birlikte değerlendirilmiştir. $\chi 2$/df değeri 4,25 olarak hesaplanmıştır, bu da modelin verilere uyumunun iyi olduğunu göstermektedir. RMSEA değeri 0,03 olarak bulunmuştur, bu da modelin iyi bir uyum gösterdiğini ve verilere iyi bir şekilde uyduğunu göstermektedir. NFI değeri 0,95, CFI değeri 0,96 ve GFI değeri 0,97 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, ölçeğin verilere uyumunun yüksek olduğunu ve modelin verileri iyi bir şekilde açıkladığını göstermektedir. SRMR değeri ise 0,05 olarak bulunmuştur, bu da modelin iyi bir şekilde uyum sağladığını göstermektedir.

Bu sonuçlar, Çalışan Motivasyon Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analiziyle iyi bir şekilde uyum sağladığını ve ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir. Ölçeğin kullanılacağı araştırmalarda, çalışanların motivasyonunu doğru bir şekilde ölçmek ve analiz etmek için bu ölçeğin güvenilir ve geçerli bir araç olduğu söylenebilir.



Çalışan Motivasyon Ölçeği İlişkin 2 Faktörlü Yol Diyagramı: Dışsal Motivasyon (DM), İçsel Motivasyon (IV)

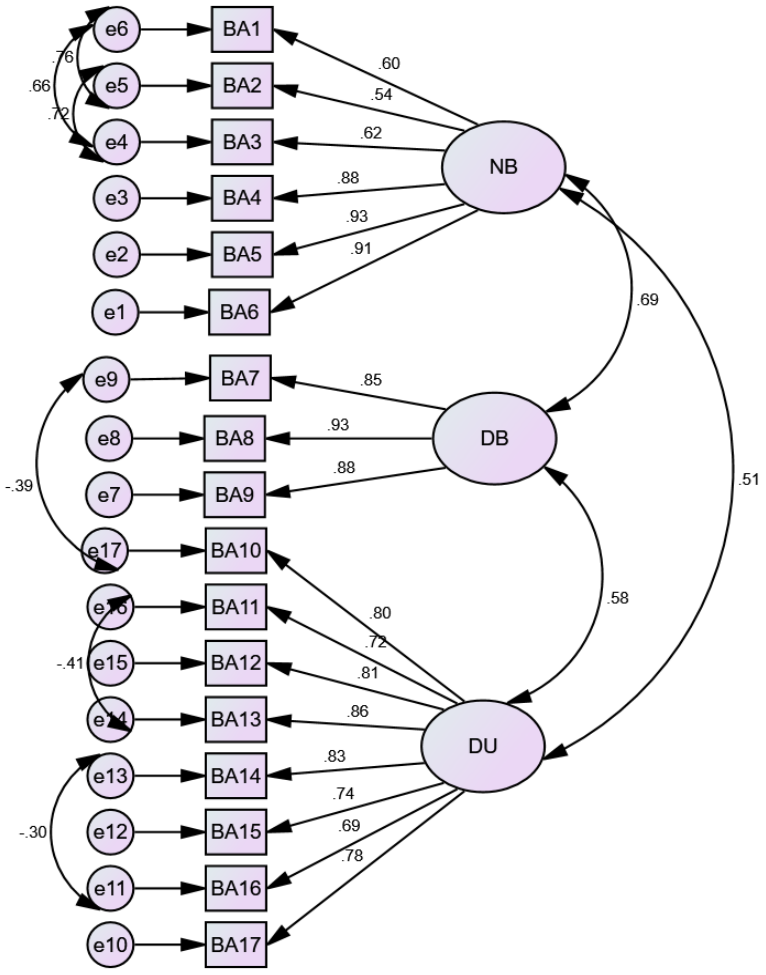
$\chi 2$=361,25; d.f.=85; $\chi 2$/ df=4,25, RMSEA=0,03, NFI=0,95, CFI=0,96, GFI=0,97, SRMR=0,05.

Şekil 4 : Çalışan Motivasyon Ölçeği İlişkin 2 Faktörlü Yol Diyagramı

7.3.3. Çalışan Bağlılığı Ölçeği

Bu bölümde, Çalışan Bağlılığı Ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir: $\chi 2$=551,10; d.f.=110; $\chi 2$/ df=5,01, RMSEA=0,05, NFI=0,90, CFI=0,87, GFI=0,90, SRMR= 0,05.

Bu çalışmada, Çalışan Bağlılığı Ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, modelin verilere uyum sağladığını göstermektedir. Ölçümler arasındaki ilişkilerin yapısal modelle uyumlu olduğunu gösteren $\chi 2$/df oranı düşük ve RMSEA değeri kabul edilebilir düzeydedir. Ancak, NFI ve CFI değerleri biraz düşük bulunmuştur, bu da modelin iyileştirilebileceğini ve daha iyi bir uyum elde edilebileceğini göstermektedir. Bu sonuçlar, Çalışan Bağlılığı Ölçeği'nin geçerliliği ve güvenilirliği hakkında önemli bilgiler sunmaktadır. Gelecekte, modelin daha da geliştirilerek ölçeğin bağlılık kavramını daha iyi yansıtması hedeflenebilir.



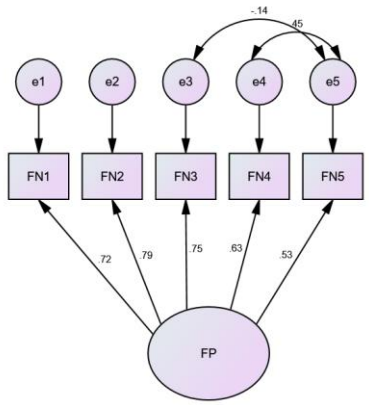
Çalışan Bağlılığı Ölçeği İlişkin 3 Faktörlü Yol Diyagramı: Normatif Bağlılık (NB), Devam Bağlılığı (DB) ve Duygusal Bağlılık (DU)

$\chi 2$=551,10; d.f.=110; $\chi 2$/ df=5,01, RMSEA=0,05, NFI=0,90, CFI=0,87, GFI=0,90, SRMR= 0,05.

Şekil 3 : Çalışan Bağlılığı Ölçeği İlişkin 3 Faktörlü Yol Diyagramı

7.3.4. İşletme Finansal Performansı Ölçeği

İşletme Finansal Performansı Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre $\chi 2$=12,84; d.f.=3; $\chi 2$/ df=4,28, RMSEA=0,01, NFI=0,98, CFI=0,87, GFI=0,98, SRMR= 0,02, modelin iyi bir uyum sağladığı görülmektedir. $\chi 2$/df değeri 4,28 olarak hesaplanmıştır, bu da modelin verilere uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. RMSEA değeri 0,01 olarak belirlenmiştir, bu da modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu gösterir. Ayrıca, NFI değeri 0,98, CFI değeri 0,87, GFI değeri 0,98 ve SRMR değeri 0,02 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, modelin veriye uyumunu desteklemekte ve ölçeğin güvenilir bir şekilde finansal performansı ölçme yeteneğini yansıtmaktadır. Bu sonuçlar, İşletme Finansal Performansı Ölçeği'nin geçerli ve güvenilir bir araç olduğunu göstermektedir.



$\chi 2$=12,84; d.f.=3; $\chi 2$/ df=4,28, RMSEA=0,01, NFI=0,98, CFI=0,87, GFI=0,98, SRMR= 0,02,

Şekil 4 : İşletme Finansal Performansı Ölçeği İlişkin Tek Faktörlü Yol Diyagramı

7.4.Ölçek Alt Boyutları Arasında Korelasyon İlişkisi Sonuçları

Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre, İşletme Finansı ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde önemli noktalar ortaya çıkmaktadır. Bu tablo, işletme finans performansı ile diğer 9 alt boyut arasındaki korelasyonları göstermektedir. Korelasyonlar Pearson korelasyon katsayısı ile hesaplanmış ve r değerleri olarak ifade edilmiştir. Tablodaki r değerleri, -1 ile +1 arasında bir aralıkta değişmektedir. Pozitif bir r değeri, iki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösterirken, negatif bir r değeri, iki değişken arasında negatif bir ilişki olduğunu gösterir. 0 olan bir r değeri, iki değişken arasında bir ilişki olmadığını gösterir.

Tablo incelendiğinde finansal performansı etkileyen faktörler ve sonuçları şu şekildedir.

- İdealleştirilmiş Etki, işletme finans performansı ile pozitif ve zayıf ilişkiye sahiptir (*r* = 0,12, *p*=,012). Bu, İdealleştirilmiş Ekti'nin işletme finans performansıyla pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ve artan İdealleştirilmiş Ekti'nin artan finansal performansla ilişkili olduğunu gösterir.
- Bireysel Destek, işletme finans performansı ile zayıf pozitif ilişkiye sahiptir (*r* = 0,11, *p*=,021). Bu, Bireysel Destek'in işletme finans performansıyla pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ve artan Bireysel Destek'in artan finansal performansla ilişkili olduğunu gösterir.
- Entelektüel Uyarım, işletme finans performansı ile düşük bir pozitif ilişkiye sahiptir (r = 0,28, *p*<,001). Bu, Entelektüel Uyarım'ın işletme finans performansıyla pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ve artan Entelektüel Uyarım'ın artan finansal performansla ilişkili olduğunu gösterir.
- İlham Veren Motivasyon, işletme finans performansıyla düşük bir pozitif ilişkiye sahiptir (*r* = 0.27, *p*<,001). Bu, İlham Veren Motivasyon'un işletme finans performansıyla pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ve artan İlham Veren Motivasyon'un artan finansal performansla ilişkili olduğunu gösterir.
- Dışsal Motivasyon, işletme finans performansı ile düşük bir pozitif ilişkiye sahiptir (*r* = 0,11, *p*=,016). Bu, Dışsal Motivasyon'un işletme finans performansıyla pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ve artan Dışsal Motivasyon'un artan finansal performansla ilişkili olduğunu gösterir.

- İçsel Motivasyon, işletme finans performansı ile bir ilişki olmadığı saptandı (r = 0,03, p<,001).
- Normatif Bağlılık, işletme finans performansı ile orta düzeyde pozitif bir ilişkiye sahiptir (r = 0,37, *p*<,001). Bu, Normatif Bağlılık'ın işletme finans performansıyla pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ve artan Normatif Bağlılık'ın artan finansal performansla ilişkili olduğunu gösterir.
- Devam Bağımlılığı, işletme finans performansı ile yüksek bir pozitif ilişkiye sahiptir (r = 0,59 *p*<,001). Bu, Devam Bağımlılığı'nın işletme finans performansıyla pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ve artan Devam Bağımlılığı'nın artan finansal performansla ilişkili olduğunu gösterir.
- Duygusal Bağlılık, işletme finans performansı ile çok güçlü bir pozitif ilişkiye sahiptir (r = 0,82, *p*<,001). Bu, Duygusal Bağlılık'ın işletme finans performansıyla pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ve artan Duygusal Bağlılık'ın artan finansal performansla ilişkili olduğunu gösterir.

Sonuç olarak, İşletme Finansal Performansı ölçeği ile ilişkili faktörler arasında çeşitli ilişkiler bulunmaktadır. Bireysel destek, entelektüel uyarım, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık gibi faktörlerin işletmenin finansal performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu söylenebilir. Bu sonuçlar, işletmelerin çalışanların motivasyonunu artırmak ve bağlılığını sağlamak için bu faktörlere odaklanmasının önemini vurgulamaktadır.

Tablo 9 : Korelasyon Analizi Sonucu

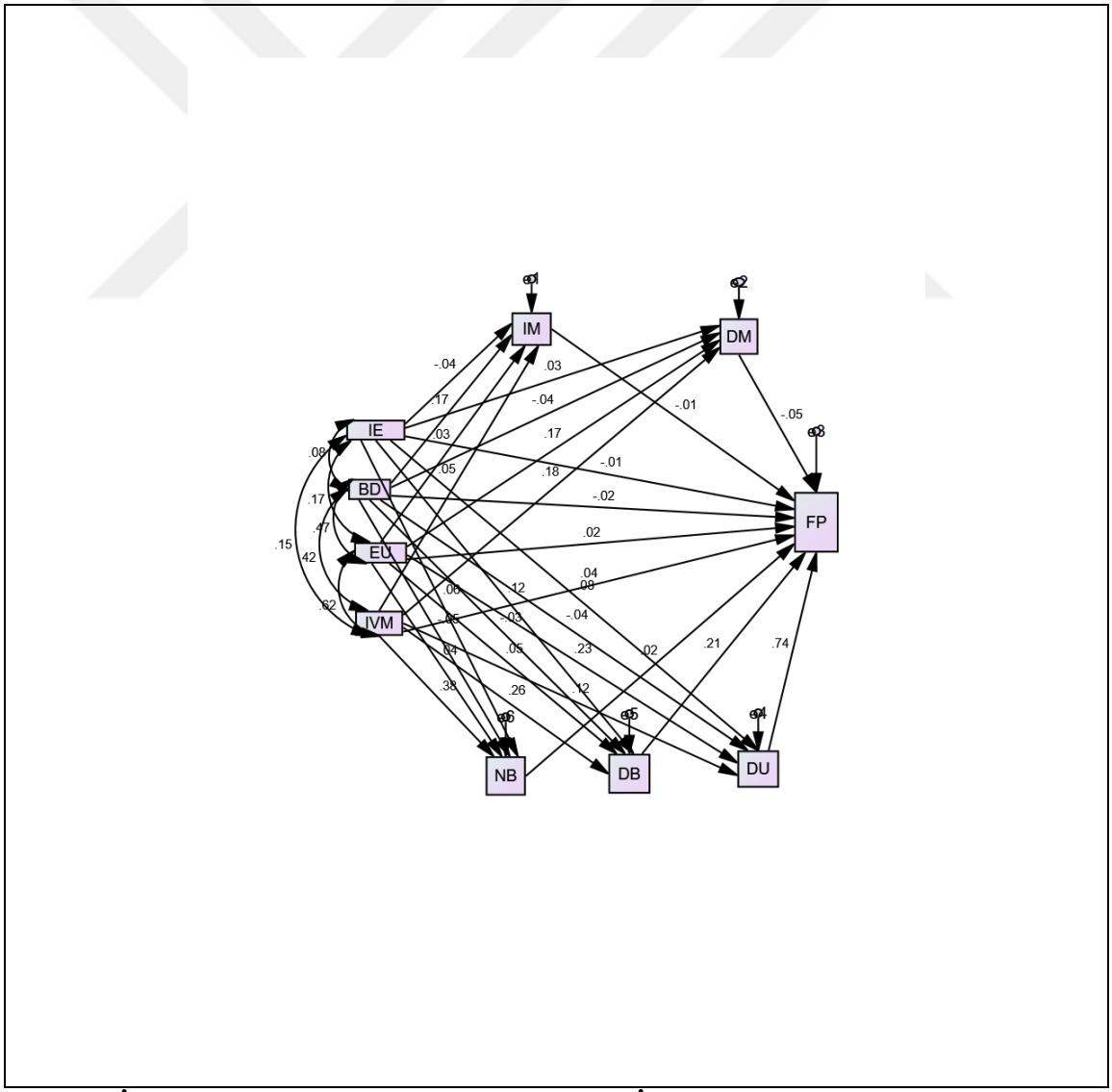
Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. İdealleştirilmiş Etki	—	,08	,17**	,15**	,08	-,01	,12*	,16**	,13*	,12
2. Bireysel Destek		—	,47**	,42**	,11*	,20**	,13**	,11*	,13**	,11*
3. Entelektüel Uyarım			—	,62**	,26**	,14**	,26**	,22**	,30**	,28**
4. İlham Veren Motivasyon				—	,27**	,14**	,39**	,30**	,26**	,27**
5. Dışsal Motivasyon					—	,22**	,58**	,34**	,10*	,11*
6. İçsel Motivasyon						—	,27**	-,15**	,01	-,03
7. Normatif Bağlılık							—	,56**	,37**	,37**
8. Devam Bağımlılığı								—	,56**	,59**
9. Duygusal Bağlılık									—	,82**

10. Finansal Performansı										–
Ortalama	3,67	3,81	4,04	3,83	3,75	3,84	3,67	3,74	3,85	3,91
SS	0,64	0,69	0,67	0,64	0,74	0,67	0,84	1,00	0,70	0,60
Olası Min-Mak	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5
Gerçek Min Mak	1,88-5	1,75-5	2-5	1-5	1-5	1-4,64	1-5	1-5	1-5	1,4-5

* $p < .05$ (two-tailed). ** $p < .01$ (two-tailed).

7.5.Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırmanın bu bölümde tahmin modelimize ilişkin yapısal eşitlik modeli uygulanarak hipotezler test edilmiştir. Aşağıdaki grafikte, yapısal eşitlik modeli sonuçlarını göstermektedir. Bu analiz, İşletmenin Finansal Performansı (FP) bağımlı değişkeni ile İlham Veren Motivasyon (IVM), İdealleştirilmiş Etki (IE), Bireysel Destek (BD) ve Entelektüel Uyarım (EU) bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemektedir. Ayrıca, Dışsal Motivasyon (DM), İçsel Motivasyon (IV), Normatif Bağlılık (NB), Devam Bağlılığı (DB) ve Duygusal Bağlılık (DU) gibi aracı değişkenler de analizde yer almaktadır.



Şekil 5 : İşletme Finansal Performansı Tahmini İçin Yapısal Eşitlik Modeli

Modelimiz genel olarak geçerliliği sağlanmış ve yol grafiğinin detayları aşağıdaki tabloda verilmiştir. Tablodaki değerler, regresyon analizi sonuçlarını temsil etmektedir. "b" sütunu, standartlaştırılmamış regresyon ağırlıklarını gösterirken, "SE" sütunu bu ağırlıkların standart hata değerlerini ifade etmektedir. "β" sütunu ise standartlaştırılmış regresyon ağırlıklarını temsil etmektedir. "CR" sütunu, kritik oranları belirtirken, "R2" sütunu bağımsız değişkenlerin tahmin ettiği varyansları ifade etmektedir. Son olarak, "p" sütunu istatistiksel anlamlılığı ifade eder. İstatistiksel anlamlılık düzeyi * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ olarak belirtilmektedir.

Aracı etkinin var olabilmesi için aşağıdaki koşulların sağlanması gerekmektedir:

- Bağımsız değişkenin, aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
- Aracı değişkenin, bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
- Bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi aracılık yoluyla gerçekleşmelidir.

Bu koşullar, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracı etki analizi çerçevesinde incelenir. Bu çerçeve, bir bağımsız değişkenin etkisini aracılık yoluyla aktardığı durumları incelemek için yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir.

Bu bilgi ışığında, İlk önce bağımsız değişkenlerin aracı değişkenler üzerindeki etkisi incelendi. Buna göre, İlham Veren Motivasyon (IVM) bağımsız değişkeninin aracı değişkenler üzerindeki etkileri şu şekildedir:

- İlham Veren Motivasyon (IVM) bağımsız değişkeninin Normatif Bağlılık (NB) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($b = 0.50$, $SE = 0.08$, $\beta = 0.38$, $CR = 6.68$, $p < .001$). Bu sonuç, IVM'nin NB üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yani, IVM düzeyi arttıkça NB de artmaktadır.
- İlham Veren Motivasyon (IVM) bağımsız değişkeninin Devam Bağlılık (DB) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($b = 0.41$, $SE = 0.09$, $\beta = 0.27$,

CR = 4.51, p < .001). Bu sonuç, IVM'nin DB üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yani, IVM düzeyi arttıkça DB de artmaktadır.

- İlham Veren Motivasyon (IVM) bağımsız değişkeninin Duygusal Bağlılık (DU) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır (b = 0.13, SE = 0.06, β = 0.12, CR = 2.09, p = .04). Bu sonuç, IVM'nin DU üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yani, IVM düzeyi arttıkça DU de artmaktadır.
- İlham Veren Motivasyon (IVM) bağımsız değişkeninin Dışsal Motivasyon (DM) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır (b = 0.20, SE = 0.07, β = 0.18, CR = 2.98, p = .01). Bu sonuç, IVM'nin DM üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yani, IVM düzeyi arttıkça DM de artmaktadır.
- İlham Veren Motivasyon (IVM) bağımsız değişkeninin İçsel Motivasyon (IM) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır (p = .38).

Entelektüel Uyarım (EU) bağımsız değişkeninin aracı değişkenler üzerindeki etkileri şu şekildedir:

- Entelektüel Uyarım (EU) bağımsız değişkeninin Duygusal Bağlılık (DU) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır (b = 0.24, SE = 0.06, β = 0.23, CR = 3.76, p < .001). Bu sonuç, EU'nun DU üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yani, EU düzeyi arttıkça DU de artmaktadır.
- Entelektüel Uyarım (EU) bağımsız değişkeninin Dışsal Motivasyon (DM) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır (b = 0.19, SE = 0.07, β = 0.17, CR = 2.788, p = .01). Bu sonuç, EU'nun DM üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yani, EU düzeyi arttıkça DM de artmaktadır.
- İlham Veren Motivasyon (IVM) bağımsız değişkeninin NB (p = .49), DB (p = .40) ve IM (p = .58) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Bireysel Destek (BD) bağımsız değişkeninin aracı değişkenler üzerindeki etkileri şu şekildedir:

- Bireysel Destek (BD) bağımsız değişkeninin İçsel Motivasyon (IM) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır (b = 0.16, SE = 0.05, β = 0.17, CR = 3.17,

p = .01). Bu sonuç, BD'nin IM üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yani, BD düzeyi arttıkça IM de artmaktadır.

- Entelektüel Uyarım (EU) bağımsız değişkeninin NB (p = .30), DB (p = .51), DU (p = .46) ve DM (p = .58) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.
- İdealleştirilmiş Etki (IE) bağımsız değişkeninin aracı değişkenler üzerindeki etkileri şu şekildedir:
- İdealleştirilmiş Etki (IE) bağımsız değişkeninin Devam Bağlılığı (DB) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır (b = 0.18, SE = 0.07, β = 0.12, CR = 2.52, p = .01). Bu sonuç, IE'nin DB üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yani, IE düzeyi arttıkça DB de artmaktadır.
- İdealleştirilmiş Etki (IE) bağımsız değişkeninin NB (p = .18), DU (p = .08), IM (p = .42) ve DM (p = .55) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Aracı değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisi incelendiğinde, Devam Bağlılık (DB) (b = 0.12, SE = 0.02, β = 0.21, CR = 7.08, p < .001) ve Duygusal Bağlılık (DB) (b = 0.60, SE = 0.02, β = 0.74, CR = 24.85, p < .001) aracı değişkenlerinin İşletmenin Finansal Performansı (FP) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, Duygusal Bağlılık ve Devam Bağlılık düzeyinin İşletmenin Finansal Performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ancak, Dışsal Motivasyon (DM), İçsel Motivasyon (IV) ve Normatif Bağlılık (NB) aracı değişkenleri için istatistiksel olarak anlamlı bir etki tespit edilmemiştir (DM: p = .10, NB: p = .47, IM: p = .83).

Son olarak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelendiğinde, İlham Veren Motivasyon (IVM), İdealleştirilmiş Etki (IE), Bireysel Destek (BD) ve Entelektüel Uyarım (EU) bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki bulunmamaktadır (IVM: p = .30, IE: p = .69, BD: p = .50, EU: p = .56).

Yapılan eşitlik analiz sonuçlarına göre, bu çalışmada incelenen bağımsız değişkenler (İlham Veren Motivasyon, İdealleştirilmiş Etki, Bireysel Destek, Entelektüel Uyarım) ile bağımlı değişken (İşletmenin Finansal Performansı) arasında doğrudan bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu durumda, aracı etkiden bahsetmek için gerekli olan koşullar

sağlanmamaktadır. Bu bulgular, incelenen bağımsız değişkenlerin İşletmenin Finansal Performansı üzerindeki etkilerinin doğrudan olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla, bu çalışmada aracı etkilerin varlığına dair bir kanıt elde edilememiştir.

Tablo 10 : Yapısal Eşitlik Modeli Sonucu

Yapısal İlişkiler			*b*	*SE*	*β*	*CR*	R^2	*p*
NB	<---	IVM	.50	.08	.38	6.68		*******
NB	<---	EU	.05	.07	.04	0.70		.49
NB	<---	BD	-.06	.06	-.05	-1.04	.16	.30
NB	<---	IE	.08	.06	.06	1.35		.18
DB	<---	IVM	.41	.09	.27	4.51		*******
DB	<---	EU	.08	.09	.05	0.84		.40
DB	<---	BD	-.05	.08	-.03	-0.65	.11	.51
DB	<---	IE	.18	.07	.12	2.52		**.01**
DU	<---	IVM	.13	.06	.12	2.09		**.04**
DU	<---	EU	.24	.06	.23	3.76		*******
DU	<---	BD	-.04	.05	-.04	-0.74	.11	.46
DU	<---	IE	.09	.05	.08	1.75		.08
IM	<---	IVM	.06	.06	.05	0.87		.38
IM	<---	EU	.04	.06	.04	0.56		.58
IM	<---	BD	.16	.05	.17	3.17	.05	**.01**
IM	<---	IE	-.04	.05	-0.04	-0.80		.42
DM	<---	IVM	.20	.07	.18	2.98		**.01**
DM	<---	EU	.19	.07	.17	2.78	.09	**.01**
DM	<---	BD	-.05	.06	-.05	-0.86		.39

DM	<---	IE	.03	.05	.03	0.59		.55
FP	<---	IE	-.01	.03	-.01	-0.40		.69
FP	<---	BD	-.02	.03	-.02	-0.67		.50
FP	<---	EU	.02	.03	.02	0.59		.56
FP	<---	IVM	.04	.04	.04	1.03		.30
FP	<---	NB	.02	.02	.02	0.72	.65	.47
FP	<---	DB	.12	.02	.21	7.08		***
FP	<---	DU	.60	.02	.74	24.85		***
FP	<---	DM	-.04	.02	-.05	-1.64		.10
FP	<---	IM	-.01	.02	-.01	-0.22		.83

Note: Model = AMOS yardımı ile Yol Analizi (YEM). Bağımlı değişken İşletmenin Finansal Performansı (FP), bağımsız değişkenler= İlham Veren Motivasyon (IVM), İdealleştirilmiş Etki (IE), Bireysel Destek (BD) ve Entelektüel Uyarım (EU). Aracı değişkenler= Dışsal Motivasyon (DM), İçsel Motivasyon (IV), Normatif Bağlılık (NB), Devam Bağlılığı (DE), Duygusal Bağlılık (DB). b, standartlaştırılmamış regresyon ağırlıklarını temsil eder. SE, b'nin standart hata değerini gösterir. β, standartlaştırılmış regresyon ağırlıklarını gösterir. CR = Kritik Oran R2, bağımsız değişkenler tarafından tahmin edilen varyansları gösterir. * p < .05'i, ** p < .01'i, *** p < .001'i ifade eder**.**

Tablo 11 : Hipotezlerin Genel Sonuç Tablosu

Hipotezler		Desteklenme Durumu
H1	**Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.**	Desteklenmedi
H1a	Bireysel İlginin Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
H1b	Zihinsel (İlham Veren) Motivasyonun Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
H1c	Entelektüel Uyarımın Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
H1d	İdealleştirilmiş Etkinin Tarzlarının Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
H2	**Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının İşletmenin Çalışan Motivasyonu Üzerinde Etkisi Vardır.**	Desteklenmedi
H2a	Bireysel İlginin Çalışan Motivasyonu Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
H2b	Zihinsel (İlham Veren) Motivasyonun Çalışan Motivasyonu Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
H2c	Entelektüel Uyarımın Çalışan Motivasyonu Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
H2d	İdealleştirilmiş Etkinin Tarzlarının Çalışan Motivasyonu Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
H3	**Çalışan Motivasyonunun Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.**	Desteklenmedi
H3a	İçsel Motivasyonunun Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
H3b	Dışsal Motivasyonunun Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
H4	**Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının İşletmenin Çalışan Bağlılığı Üzerinde Etkisi Vardır.**	Desteklenmedi
H4a	Bireysel İlginin Çalışan Çalışan Bağlılığı Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
H4b	Zihinsel (İlham Veren) Motivasyonun Çalışan Bağlılığı Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
H4c	Entelektüel Uyarımın Çalışan Bağlılığı Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
H4d	İdealleştirilmiş Etkinin Tarzlarının Çalışan Bağlılığı Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
H5	**Çalışan Bağlılığının İşletmenin Finansal performansı Üzerinde Etkisi Vardır.**	Desteklendi
H5a	Duygusal Bağlılığın İşletmenin Finansal performansı Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklendi

H5b	Devam Bağlılığın İşletmenin Finansal performansı Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklendi
H5c	Normatif Bağlılığın İşletmenin Finansal performansı Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
H6	**Dönüşümcü Liderlik Tarzının Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Bağlılığının Aracı Rolü Vardır.**	Desteklenmedi
H6a	Bireysel İlginin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Bağlılığının Aracı Rolü Vardır.	Desteklenmedi
H6b	Zihinsel (İlham Veren) Motivasyonun Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Bağlılığının Aracı Rolü Vardır.	Desteklenmedi
H6c	Entelektüel Uyarımın Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Bağlılığının Aracı Rolü Vardır.	Desteklenmedi
H6d	İdealleştirilmiş Etkinin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Bağlılığının Aracı Rolü Vardır.	Desteklenmedi
H7	**Dönüşümcü Liderlik Tarzının Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Motivasyonunun Aracı Rolü Vardır.**	Desteklenmedi
H7a	Bireysel İlginin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Motivasyonunun Aracı Rolü Vardır.	Desteklenmedi
H7b	Zihinsel (İlham Veren) Motivasyonun Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Motivasyonunun Aracı Rolü Vardır.	Desteklenmedi
H7c	Entelektüel Uyarımın Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Motivasyonunun Aracı Rolü Vardır.	Desteklenmedi
H7d	İdealleştirilmiş Etkinin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Motivasyonunun Aracı Rolü Vardır.	Desteklenmedi

7.6.Araştırmanın Sınırlılıkları ve Limitleri

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları kapsamında İlk olarak finansal raporları bir denetim şirketi vasıtasıyla yayınlanan firmaların verileri kullanılmıştır. Bu durum, çalışmanın sonuçlarının genelleştirilmesini kısıtlayabilir ve diğer sektörler veya piyasalarla ilgili farklı sonuçlara yol açabilir. İkinci bir sınırlılık, liderlik ölçeğinin katılımcıların bir üst yöneticisini düşünerek cevaplaması gereken sorulardan oluşmasıdır. Bu durum ise, çalışmanın üst düzey yöneticileri kapsamamasına neden olmuştur. Bu nedenle, çalışmanın sonuçları sadece orta düzey yöneticilerden oluşan bir örnekleme

dayanmaktadır. Bu durum da alt düzey yöneticilerin veya diğer çalışanların liderlik tarzlarına ilişkin farklı perspektifleri dikkate almama riskini taşımaktadır.

Sınırlılıkların bilincinde olmak önemlidir ve gelecekteki araştırmaların farklı endüstrileri, farklı piyasaları ve daha geniş katılımcı gruplarını kapsayacak şekilde genişlemesi gerekmektedir. Bu, liderlik tarzlarının finansal performans üzerindeki etkilerini daha kapsamlı bir şekilde anlamamıza yardımcı olabili

TARTIŞMA

İş birliği ve liderlik becerileri bir organizasyonun başarısı için önemli bir faktördür. Liderlik tarzları, organizasyonun yönetim yaklaşımı, çalışanların motivasyonu ve performansı üzerinde etkili olabilir. Ancak, sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların sonuçlarında çeşitlilik ve farklılıklar ortaya çıkabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle liderlik tarzının finansal performans üzerindeki etkisini anlamak için çoklu faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Bu çalışmanın odaklandığı liderlik tarzının finansal performans üzerindeki etkisi, hipotezlerimize dayanarak yapılan anket çalışmalarında genel olarak desteklenmemiştir. Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalar, liderlik tarzının finansal performans üzerindeki etkisinin değişebileceğini ve farklı bağlamlarda farklı sonuçlar verebileceğini göstermektedir.

Sosyal bilimlerdeki araştırmaların karmaşıklığı, katılımcıların farklı perspektiflere sahip olabileceği ve organizasyonların farklı yapı ve kültürlere sahip olduğu göz önüne alındığında, liderlik tarzının finansal performans üzerindeki etkisini anlamak için daha kapsamlı bir yaklaşım benimsemek önemlidir. Bu bağlamda, liderlik tarzıyla birlikte organizasyon kültürü, iş süreçleri, pazar koşulları, rekabet faktörleri ve diğer değişkenlerin etkisini değerlendirmek gerekmektedir

Çalışmanın metodolojisi 441 katılımcıya ulaşılarak yapılan anket verileri ile uygulanmış olup, istatistiksel analizle oluşturulan hipotezler test edilmiştir. İlk olarak liderlik tarzlarının finansal performans üzerinde etkisi test edilmiş olup, ilk hipotezin alt hipotezleri de dört liderlik tarzı için farklılaştırılmıştır.

H1 : Dönüşümcü Liderlik Finansal Performansı Etkiler : Günümüzüde geçerliliğini sürdüren dönüşümcü liderliğin işletmenin finansal performansına etkisi bulunamamıştır, çok sınırlı olduğu görülmüştür. Bizim araştırmızdaki gibi etkilerin açıklanamadığı

çalışmalardan biri, Waldman, Javidan ve Varella (2004) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, stratejik düzeyde dönüşümcü liderliğin yerine karizmatik liderliğin geçebileceğini öne sürmektedir. Araştırmacılar, karizmatik liderliğin finansal performansla ilişkisini incelemiş ve dönüşümcü liderliğin finansal performans üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı sonucuna varmışlardır. Diğer bir çalışma olarak Avolio ve Bass (2004) tarafından gerçekleştirilen "Multifactor Leadership Questionnaire" adlı bir anket üzerine dayanmaktadır. Bu çalışmada, dönüşümcü liderliği ölçmek için kullanılan anketin sonuçlarına dayanılarak dönüşümcü liderlik tarzının finansal performans üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı belirtilmektedir. Bununla paralel Judge, Piccolo ve Ilies (2004) tarafından yapılan bir araştırma ise dönüşümcü liderlik tarzının diğer liderlik özellikleriyle birlikte finansal performans üzerindeki etkisini incelemektedir. Bu çalışmanın sonuçları, dönüşümcü liderliğin finansal performansı doğrudan etkilemediğini göstermektedir. Alt hipotezlerden de bizim araştırmamızdaki gibi etkilerin açıklanamadığı çalışmalar mevcuttur. “H1a: Bireysel İlgi Finansal Performansı Etkiler” Nelson ve Quick (2013) tarafından yapılan bir çalışmada bireysel ilginin finansal performans üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığı belirtilmektedir. Diğer bir alt hipotez olan “H1b: Zihinsel (İlham Veren) Motivasyon Finansal Performansı Etkiler” Avey ve arkadaşları tarafından (2011) yapılan bir araştırmada, zihinsel motivasyonun finansal performansla doğrudan ilişkili olmadığını ortaya koymaktadır. “H1c: Entelektüel Uyarımın Finansal Performansı Etkiler “ Scott ve arkadaşları tarafından (2004) yapılan bir araştırma örnek verilebilir. Bu çalışmada, entelektüel uyarımın finansal performans üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını bulmuştur. “H1d: İdealleştirilmiş Etkinin Finansal Performans Üzerinde Etkisi” Howell ve arkadaşları tarafından (2005) yapılan bir araştırma örnek olarak verilebilir. Bu çalışma, idealleştirilmiş etkinin tarzlarının finansal performans üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını göstermektedir. Özetle dönüşümcü liderliğin finansal performans üzerinde etkili olmasında çalışan bağlılığı belirleyiciliğinin etkisi bizim çalışmamıza göre çok sınırlı olarak bulunmuştur.

H2: Dönüşümcü Liderliğin Çalışan Motivasyona Etkisi Vardır : Çalışan motivasyonun literatürünün de ele alındığı çalışmada H2 hipotezimiz ana hipotezle teste tabi tutulmuştur. Ayrıca bu ana hipotezden; bireysel ilgi, ilham veren motivasyon, entelektüel

uyarım ve idealleştirilmiş etki tarzlarına uygun şekilde dört alt hipotez oluşturulmuştur. Analizlere göre hem ana hipotez hem de "H2a: Bireysel İlginin Çalışan Motivasyonunu Etkiler" , "H2b: Zihinsel İlgi (İlham Veren) Motivasyonun Çalışan Motivasyonu Etkiler.", H2c: Entelektüel Uyarım Çalışan Motivasyonu Etkiler" ve "H2d: İdealleştirilmiş Etki Çalışan Motivasyonunu Etkiler." alt hipotezleri nin bizim çalışmamızdaki gibi etkileri bulunamamıştır. H2 Ana hipotezimizdeki gibi etkilerin açıklanamadığı akademik araştırmalardan birisi Javidan ve Waldman (2003) tarafından yürütülen araştırma, liderlik tarzları ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bulgular, dönüşümcü liderlik tarzının işletmenin çalışan motivasyonu üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığını göstermiştir. Araştırma, diğer liderlik tarzlarıyla karşılaştırıldığında dönüşümcü liderliğin çalışan motivasyonu üzerinde farklı bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymaktadır. Bir başka örnekte ise , Den Hartog ve Belschak (2012) tarafından yapılan çalışma, dönüşümcü liderlik tarzının işletmenin çalışan motivasyonu üzerinde sınırlı bir etkisi olduğunu bulmuştur. Araştırma, liderlik tarzları ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi anketler aracılığıyla incelemiş ve dönüşümcü liderliğin diğer liderlik tarzlarından önemli ölçüde farklı bir motivasyon etkisi olmadığını göstermiştir. Alt hipotezlerimizden "H2a" alt hipotezimiz ile aynı etkilerin olmadığı Nelson ve Quick (2013) tarafından yapılan bir araştırmada, bireysel ilginin çalışan motivasyonu üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını bulmuştur. Bu çalışmada, bireylerin ilgi alanları ile iş motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir ve bireysel ilginin çalışan motivasyonunu etkilemede istatistiksel olarak anlamlı bir rolü olmadığı sonucuna varılmıştır. "H2b" hipotezimizin etkilerinin açıklanamadığı, Avey ve diğerleri (2011) tarafından yapılan bir çalışmada, zihinsel (ilham veren) motivasyonun çalışan motivasyonu üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını desteklemektedir. Bu araştırmada, zihinsel motivasyonun çalışan motivasyonuyla ilişkisi incelenmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. "H2c" hipotezimiz için açıklanamadığı Scott ve Bruce (1994) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, entelektüel uyarımın çalışan motivasyonu üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını göstermektedir. Bu araştırmada, entelektüel uyarımın çalışanların motivasyonunu nasıl etkilediği incelenmiş ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. "H2d" hipotezimiz ile açıklanmayan Bass ve Riggio (2006) tarafından yapılan bir meta-analiz çalışması, idealleştirilmiş etkinin tarzlarının çalışan motivasyonu üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını

görülmektedir. Bu çalışmada, idealleştirilmiş etkinin tarzlarının liderlik ve motivasyon arasındaki ilişkiyi incelenmiş ve çalışan motivasyonunu etkilemede diğer liderlik faktörlerinden farklı bir etkiye sahip olmadığı bulunmuştur.

H3 : Çalışan Motivasyonunun Finansal Performansa Etkisi Vardır : Çalışan motivasyonun finansal performansa etkisi olan hipotezlerden bizim hipotezimizdeki etkilerle açıklanmayan çalışmalar mevcuttur H3 ana hipotezimiz ve alt hiptezlerimiz olan "H3a , H3b" hipotezleri teste tabi tutulmuştur ve bizim çalışmamızda etkileri bulunamamıştır. Ana hipotezimiz olan H3 hipotezimizle açıklanmayan bir çalışma olan Amabile (1993) tarafından yapılan araştırmada, çalışan motivasyonunun finansal performans üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını bulmuştur. Bu çalışma, çalışanların motivasyon düzeyleri ile finansal performans arasındaki ilişkiyi incelenmiş ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Benzer şekilde alt hipotezlerimize baktığımızda "H3a" alt hipotezimiz gibi açıklanamayan, Deci ve diğerleri (2001) tarafından yürütülen bir çalışma, içsel motivasyonun finansal performans üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını desteklemektedir. Bu araştırma, çalışanların içsel motivasyon düzeyleri ve finansal performansları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. "H3b" ile aynı etkiye sahip olmayan Grant (2008) tarafından gerçekleştirilen bir meta-analiz çalışması, dışsal motivasyonun finansal performans üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını göstermektedir. Bu çalışma, dışsal motivasyon faktörleri ve finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemiş ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

H4: Dönüşümcü Liderlik Çalışan Bağlılığını Etkiler : Çalışan bağlılığı literatürünün de ele alındığı çalışmada H4 ana hipotezle teste tabi tutulmuştur. "H4a , H4b, H4c, H4d" alt hipotezlerimiz de ana hipotezimiz ile birlikte bizim çalışmamızdaki etki bulunamamıştır. "H4" Hipotezimiz ile aynı etkiyi göstermeyen Eisenbeiss ve Knippenberg (2015) tarafından yapılan bir araştırmada, dönüşümcü liderlik tarzlarının çalışan bağlılığı üzerinde etkisi olmadığını bulmuştur. Alt hipotezimizle aynı etkiyi sağlamayan çalışmalar "H4a" için Grant (2007) tarafından yürütülen bir çalışma, bireysel ilginin çalışan bağlılığı üzerinde etkisi olmadığını göstermiştir. "H4b" alt hipotezimiz ile baktığımızda Amabile ve Kramer (2011) tarafından gerçekleştirilen bir meta-analiz

çalışması, zihinsel (ilham veren) motivasyonun çalışan bağlılığı üzerinde etkisi olmadığını ortaya koymuştur. “H4C“ Bakker ve diğerleri (2007) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma, entelektüel uyarımın çalışan bağlılığı üzerinde etkisi olmadığını bulmuştur. “H4d” Avolio ve Bass (2002) tarafından yürütülen bir çalışma, idealleştirilmiş etkinin tarzlarının çalışan bağlılığı üzerinde etkisi olmadığını desteklemiştir.

H5: Çalışan Bağlılığı Finansal Performansı Etkiler : Bu çalışmanın odak noktalarından biri olarak da H5 hipotezi test edilmiş ve kısmen etkileri bulunmuştur. Ayrıca aynı hipotez işlemci ve dönüşümcü liderlik için de alt boyutlarda ele alınmış olup, analizin sonucu ile birlikte “H5a” ve “H5b” etkileri bulunmuş, ancak “H5c” hipotezimizde etkileri bulunmamıştır. Özetle, liderlik tarzlarının finansal performans üzerinde etkili olmasında çalışan bağlılığı kısmen belirleyicidir. “H5a” ve “H5b” hipotezleri ile aynı yönde sonuçları çıkan çalışmalardan, Meyer ve Allen (1991) tarafından yapılan bir araştırma, duygusal bağlılığın işletmenin finansal performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu bulmuştur. Çalışma, duygusal bağlılığın işletmenin performansını artıran bir faktör olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte , Mathieu ve Zajac (1990) tarafından gerçekleştirilen bir çalışma, devam bağlılığının işletmenin finansal performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Araştırma, çalışanların devam bağlılığının işletmenin başarı ve performansını olumlu yönde etkilediğini bulmuştur. “H5c” hipotezimiz ile aynı etkilerin açıklanamadığı Meyer ve Allen (1991) tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışma, normatif bağlılığın işletmenin finansal performansı üzerinde etkisinin olmadığını bulmuştur. Araştırma, normatif bağlılığın finansal performans ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermediğini göstermiştir.

“H6: Dönüşümcü Liderliğin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Bağlılığının Aracı Rolü Vardır : H6 Hipotezi ve “H6a”, “H6b”, “H6c”, “H6d alt hipotezleri ile birlikte test edilmiştir ve etkileri bulunamamıştır. Çalışmamıza göre dönüşümcü liderlik tarzının çalışan bağlılığının aracı rolü ile finansal performans üzerinde etkisine rastlanmamıştır. “H6” Hipotezimiz gibi etkilerin açıklanamadığı odsakoff ve diğerleri (2014) tarafından yapılan bir araştırma, dönüşümcü liderlik tarzının finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan bağlılığının aracı rolünün olmadığını

bulmuştur. Çalışma, dönüşümcü liderlik tarzının doğrudan finansal performansı etkileyebileceğini, ancak bu etkinin çalışan bağlılığı üzerinden gerçekleşmediğini göstermektedir. "H6a" alt hipotezimizde ise Han ve diğerleri (2010) tarafından yürütülen bir çalışma, bireysel ilginin finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan bağlılığının aracı rolünün olmadığını ortaya koymuştur. Araştırma, bireysel ilginin finansal performansı doğrudan etkileyebileceğini, ancak bu etkinin çalışan bağlılığı üzerinden geçmediğini bulmuştur. "H6b" alt hipotezimizde Chen ve Kanfer (2006) tarafından gerçekleştirilen bir çalışma, zihinsel (ilham veren) motivasyonun finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan bağlılığının aracı rolünün olmadığını göstermektedir. Araştırma, zihinsel motivasyonun finansal performansı doğrudan etkileyebileceğini, ancak çalışan bağlılığı üzerinden geçmediğini bulmuştur. "H6c" alt hipotezimizde Janssen (2000) tarafından yürütülen bir çalışma, entelektüel uyarımın finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan bağlılığının aracı rolünün olmadığını bulmuştur. Çalışma, entelektüel uyarımın finansal performansı doğrudan etkileyebileceğini, ancak çalışan bağlılığı üzerinden geçmediğini göstermektedir. "H6d" alt hipotezimizde Podsakoff ve diğerleri (2000) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma, idealleştirilmiş etkinin finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan bağlılığının aracı rolünün olmadığını göstermektedir. Araştırma, idealleştirilmiş etkinin finansal performansı doğrudan etkileyebileceğini, ancak çalışan bağlılığı üzerinden geçmediğini bulmuştur.

H7 : Dönüşümcü Liderliğin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Motivasyonunun Aracı Rolü Vardır : H7 Hipotezi ve "H7a", "H7b", "H7c", "H7d alt hipotezleri ile birlikte test edilmiştir ve etkisi bulunamamıştır. Çalışmamıza göre dönüşümcü liderlik tarzının finansal performans üzerinde Çalışan Motivasyonunun etkisine rastlanmamıştır. "H7" Hipotezimiz gibi etkilerin açıklanamadığı Bass ve Riggio (2006) tarafından yapılan bir araştırma, dönüşümcü liderlik tarzının finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan motivasyonun aracı rolünün olmadığını göstermektedir. Çalışma, dönüşümcü liderlik tarzının doğrudan finansal performansı etkileyebileceğini, ancak bu etkinin çalışan motivasyonu üzerinden gerçekleşmediğini bulmuştur. "H7a" alt hipotezimizde Macey ve Schneider (2008) tarafından gerçekleştirilen bir çalışma, bireysel ilginin finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan motivasyonun aracı rolünün olmadığını ortaya koymuştur. Araştırma, bireysel ilginin finansal performansı

doğrudan etkileyebileceğini, ancak bu etkinin çalışan motivasyonu üzerinden geçmediğini bulmuştur. “H7b” alt hipotezimize göre Grant (2008) tarafından yürütülen bir çalışma, zihinsel (ilham veren) motivasyonun finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan motivasyonun aracı rolünün olmadığını göstermektedir. Araştırma, zihinsel motivasyonun finansal performansı doğrudan etkileyebileceğini, ancak çalışan motivasyonu üzerinden geçmediğini bulmuştur. “H7c” alt hiptezimizde Zhou ve George (2001) tarafından gerçekleştirilen bir çalışma, entelektüel uyarımın finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan motivasyonun aracı rolünün olmadığını bulmuştur. Çalışma, entelektüel uyarımın finansal performansı doğrudan etkileyebileceğini, ancak çalışan motivasyonu üzerinden geçmediğini göstermektedir. “H7d” alt hipotezimizde Avolio ve diğerleri (2004) tarafından yürütülen bir araştırma, idealleştirilmiş etkinin finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan motivasyonun aracı rolünün olmadığını göstermektedir. Araştırma, idealleştirilmiş etkinin finansal performansı doğrudan etkileyebileceğini, ancak çalışan motivasyonu üzerinden geçmediğini bulmuştur.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Liderlik, organizasyonların finansal performansını artırma sürecinde önemli bir faktör olmakla birlikte, bu konuda yapılan literatür çalışmaları liderliğin rolüne, tarzına ve organizasyon stratejisine odaklanmaktadır. Günümüz küresel dünyamızda, liderlik tarzının ve liderlik gelişiminin önemli etkileri bulunmaktadır. Ancak sosyal bilimlerde çok farklı değişkenlerin insan doğasına etkisi nedeni ile bu çalışmada işletmelerde dönüşümcü liderlik tarzının finansal performans üzerinde doğrudan sınırlı ve kısmi bir etkisi ortaya konulmuştur. Bu bulgu, mevcut literatürdeki çalışmalarla da desteklemektedir.

Bununla birlikte, dönüşümcü liderlik tarzının çalışan motivasyonu ve çalışan bağlılığı üzerinde bir etkisinin kısmen olduğu gözlenmiştir. Bu sonuçlar, liderlik ve işletme yönetimi alanında stratejik kararlar alınırken dönüşümcü liderlik tarzının rolünün anlaşılmasını sağlamaktadır. Bu bulgu, özellikle finansal performans üzerindeki etkisinin değerlendirildiği çalışmada ortaya çıkmıştır. Literatürdeki diğer araştırmalarla uyumlu bir şekilde, dönüşümcü liderlik tarzının çalışan motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki etkisinin ve bunun da işletme finansal performansına etkisinin karmaşık ve değişken olduğunu göstermektedir. Farklı faktörler, sektörler ve örneklem grupları arasında bu etkinin değişebileceği düşünülmektedir.

Çalışmada dönüşümcü liderlik tarzının finansal performans üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığı , kısmen bir etkisi olduğu sonucuna ulaşıldı. Ayrıca, çalışan motivasyonu ve çalışan bağlılığı üzerindeki etkisinin de sınırlı olduğunu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar, literatürdeki çeşitli araştırmalarla da uyumlu görünmektedir. Çalışan motivasyonu ve bağlılığı, işletmelerin başarısı için kritik öneme sahiptir. Ancak, dönüşümcü liderlik tarzının bu faktörler üzerindeki etkisi karmaşık ve değişken olabilir. Bu sonuçlar, liderlik

yaklaşımlarının tek başına yeterli olmadığını ve diğer faktörlerin de bu denkleme dahil edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Elde edilen sonuçlara dayanarak, işletmelerde dönüşümcü liderlik tarzının çalışan motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki etkisini daha ayrıntılı şekilde inceleyecek ve açıklayacak gelecekteki araştırmalara yönelik öneri olarak, mevcut bu çalışma genel tekstil perakende işletme ortamlarında yapılmıştır. Tekstil sektörünün diğer sektörlerden farklı olarak emek yoğun bir sektör olması ve moda kavramının daha çok hissedildiği sektör olmasından dolayı daha hızlı değişim ve dönüşüm geçirmektedir. Sonuçlar sebeplerden dolayı beklenilen değerlerden düşük gelmiş olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Gelecekteki araştırmalar, farklı sektörlerde, örneğin teknoloji, sağlık, inşaat, perakende gibi sektörlere odaklanabilir. Bu şekilde, liderlik tarzının sektörel farklılıkları göz önünde bulundurarak çalışan motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki etkisi daha iyi anlaşılabilir. Bir açıdan da bakmak gerekirse liderlik tarzının etkisi, kültürel farklılıklar nedeniyle de değişebilir. Bu çalışma izmir ve İstanbul bölgesinde gerçekleştirilmiştir, gelecekteki araştırmalar, farklı kültürel bağlamlarda düşünülerek iç yurt içinde başka bölgelerde yada yurt dışında yapılabilir. Bununla birlikte dönüşümcü liderlik tarzının çalışan motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki etkisini karşılaştırmalı olarak incelenebilir. Gelecek çalışmalar açısından başka bir öneri ise, diğer değişkenleri de dahil etmektir, örneğin, çalışan motivasyonu ve bağlılığını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik tarzının yanı sıra diğer faktörleri de dikkate alarak çalışanların motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki etkilerini daha ayrıntılı şekilde değerlendirebilir. Örneğin, örgütsel kültür, iş tatmini, ödüllendirme sistemleri gibi faktörlerin etkisi de incelenebilir. Son olarak ise dönüşümcü liderlik tarzının etkileri zamanla değişebilir. Gelecekteki araştırmacılar tarafından, uzun vadeli çalışmalara odaklanarak, liderlik tarzının çalışan motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki uzun süreli etkilerinin incelenmesi mümkün bulunmaktadır.

Bu öneriler, gelecekteki araştırmaların dönüşümcü liderlik tarzının çalışan motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki etkisini daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasına yardımcı olabilir. Bu şekilde, işletmelerin liderlik stratejilerini geliştirmeleri ve çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmak için etkili yöntemler geliştirmeleri konusunda daha bilinçli kararlar alınabilir.

KAYNAKÇA

Adair, J. (2003). Not Bosses but Leaders: How to Lead the Way to Success (3rd ed.). London: Kogan Page

Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1999), İşletme Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi. 3. Baskı, İzmir

Aktan, C.C. (2013). Kurumsal Şirket Yönetimi. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 5 (1), 150–191.

Akbaba Altun, (2001). Elementary School Principals' Attitude towards Technology and Their Computer Experience

Alagöz , Aylin Zeren, Kocasoy (Günay 2008) Determination of the best appropriate management methods for the health-care wastes in Istanbul 2008;28(7):1227-35

Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1991) A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, 1, 61-89.

Altuğ, N. (1997). Müzik Eğitiminde Metot ve Yöntem, 1. Türk Müziği Sempozyumu, Taner Ofset, Balıkesir.

Amabile ve Kramer (2011). The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work

Arisoy, Y.E., Salih, A. and Akdeniz, L. (2007) Is Volatility Risk Priced in the Securities Market? Evidence from S&P 500 Index Options. Journal of Futures Markets, 27, 617-642.

Arslan, C. (2009). Anger, self-esteem, and perceived social support in adolescence. Social Behavior and Personality: An International Journal, 37, 555-564.

Asan, O. (2001). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Gazi Kitabevi.

Athanassakos ,George (2007) Value-based management, EVA and stock price performance in Canada, Management Decision 45(9):1397-1411

Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. Human Resource Development Quarterly, 22(2), 127–152.

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. The Leadership Quarterly, 6 (2), 199-218.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. The Leadership Quarterly, 15(6), 801-823.

Aydın, B. (2010). UniversIte Ogrencierinin Duygusal Zeka ve Umut Düzeyleri ile Psikolojik SaglamlIklarI Arasindaki İlişkinin İncelenmesI. Unpublished Master's Thesis, Trabzon: Karedeniz Technical University, Social Sciences Institute.

Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2007), "The Job Demands-Resources model: state of the art"

Balcı, A., (2003). Teachers' organizational and professional socialization: The case of Ankara. Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 9(1), 305-350,

Bass, B. & Riggio, R. (2006). Transformational Leadership. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1997). Does the Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?. American Psychologist, 52 (2), 130-139.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. Public Administration Quarterly, 17, 112-121.

Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond, Journal Of European Industrial Training, 1990, 14, 5). 21-27.

Başaran, İ.E, (2000).Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul, 4. Baskı, Feryal Matbaası, Ankara. Başaran,

Baygüz, B. (2011). İşletme Yöneticiliği ve Organizasyon. Gazi Kitabevi.

Becker · 1960 · Cited by 5635 — Publication Date: 1960. Chapter Title: An Economic Analysis of Fertility. Chapter Author: Gary S. Becker.

Beer, M., & Walton, E. (1990). Developing the competitive organization: Interventions and strategies. American Psychologist, 45(2), 154–161. https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.154

Berberoğlu, B. (ed.) (2002) Labor and Capital in the Age of Globalization. Rowman and Littlefield: Lanham, MD.

Bilgen, M., (2001). Dynamic contrast-enhanced MRI of experimental spinal cord injury: in vivo serial studies

Bozkurt, S., & Yurt, İ. (2013). Örgütsel bağlılık ve iş performansı ilişkisi: bir alan araştırması. Amme İdaresi Dergisi, 46(1), 67-86.

Burns, J. M. (1978). Alternative Perspectives on Leadership: Integrating Transformational Leadership with Confucian Philosophy

Chen ve Kanfer (2006). Work Motivation: Past, Present and Future

Coad, A.F. and Berry, A.J. (1998) Transformational Leadership and Learning Orientation. Leadership & Organization Development Journal, 19, 164-172. https://doi.org/10.1108/01437739810210211

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). Charismatic leadership in organizations. Sage Publications, Inc.

Çakar, N. D. & Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalişan Bağliliği Ve İşten Ayrilma Eğilimi Üzerindeki Etkileri . Doğuş Üniversitesi Dergisi , 6 (1) , 52-66 . Retrieved from https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal/issue/66652/1042867

Çatı, K. & Alpay, C. (2019). Türkiye'de İnternet Aracili Pazarlama Kavramlari Konusunda Yazilan Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Analiz Yöntemi İle İncelenmesi . İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi , 8 (2) , 375-392 .

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Springer.

Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. Journal of Applied Psychology, 97(1), 194–202.

Doyrangöl, N. C. (2007). İşletme çevresindeki olumsuz gelişmeler karşısında iç denetimin yeri ve önemi. Türkiye'de Muhasebe Denetim Alanında Yayınlanan Araştırmalar (1995-2005) ve Seçme Yazılar, Edit: Şaban Uzay ve Seval Kardeş Selimoğlu, İSMMMO Yayınları No:82, İstanbul.

Durna, U., & Eren, E. (2005). Örgütsel bağlılığın geliştirilmesine yönelik bir uygulama. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(2), 41-54.

Duygulu S. & Kublay G. (2011) Transformational leadership training programme for charge nurses. Journal of Advanced Nursing 67(3), 633–642.

Eisenbeiss ve Knippenberg (2015). On ethical leadership impact: The role of follower mindfulness and moral emotions.

Efil, Şahin . İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi 5 (2), 51-66, 2016 ... Ş Efil. EKEV Akademi Dergisi 10 (26), 1–14, 2006.

Eren, E. (2003). İşletmelerde Motivasyon ve İnsan İlişkileri. Rota Yayınları.

Frederick, C. M., & Ryan, R. M. (1995). Self-determination in sport: A review using cognitive evaluation theory. International Journal of Sport Psychology, 26(1), 5-23.

Friedman N, et al. (2000) Using Bayesian networks to analyze expression data. J Comput Biol 7(3-4):601-20

Fullan, M. (2011). Change Leader: Learning to Do What Matters Most. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, 26(4), 331-362.

Ghasabeh, M. S., Reaiche, C., & Soosay, C. (2015). The emerging role of transformational leadership. Journal of Developing Areas, 49(6), 459-467.

Goleman, D. (1998). The Emotional Intelligence of Leaders. Leader to Leader, 1998(10), 20-26.

Grady (1991) Creating the New Organization. Tim Porter-O'Grady RN,. Tim Porter-O'Grady RN. Search for more

Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. Journal of Applied Psychology, 93(1), 108–124.

Grant, A. M. (2007). Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference

Greiner, L. E. (1967). Patterns of Organizational Change. Harvard Business Review.

Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review, July-August, 37-46.

Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), Justice in the workplace:

Approaching fairness in human resource management (pp. 79–103). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. Journal of Educational Administration, 46(2), 141-158.

Güçlü, N. & Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi . Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi , 0 (13) , 240-254 .

Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma", Business and Economics Research Journal, Vol 3, No 3, s. 49-76.

Gündoğan T., 2009 Örgütsel Bağlılık Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Uzmanlık Yeterlilik Tezi Ankara, Eylül , S. 63-64

Hawkins, (2011) Leadership Team Coaching: Developing Collective Transformational Leadership by Peter Hawkins

Held, S., & McKimm, J. (2011). Emotional intelligence, emotional labour and affective leadership. In Educational Leadership: Context, Strategy, and Collaboration (pp. 52-64). Open University/Sage.

Helvacı, M. A. (2002). The Importance Of Performance Appraisal In Performance Managament Process . Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES) , 35 (1) , 155-169 .

Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. Journal of Applied Psychology, 93(2), 346-357.

Herzberg, F. (1996) Work and the Nature of Man. Crosby Lockwood Staples, London Success Factors for Social Systems to Increase the Number of Organ Donations—From the Perspectives of Mechanisms and Organizational Behaviors

Hill, S. E. K. (2010). Team leadership. In NORTHOUSE, P. G. (Ed.), Leadership: Theory and Practice (5th Edition). SAGE Publications, Inc.

Hill, H Kaplan. Annual review of anthropology 28 (1), 397-430, 1999. 687, 1999. Why hunters gather: optimal foraging and the Ache of eastern Paraguay.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work. Transaction Publishers.

Han, Y., Kakabadse, N. K., & Kakabadse, A. (2010). Servant leadership in the People's Republic of China: A case study of the public sector. Journal of Management Development, 29(3), 265-281.

Howell, E.F. (2005). The dissociative mind. New York: Routledge Taylor & Francis Group. Reviewed by Charles E. Burbridge, Ph.D., ABPH, Poughkeepsie, NY

Işıkçı, E. (2004) Yönetici Akademisyenlerin Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinin Tespiti, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal

Bilimler Enstitüsü.

Ittner ve Larcker, 2003. Coming up Short on Nonfinancial Performance Measurements.

İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Konya: Çizgi Kitabevi.

İnce, M., Gül, H., ve Bozyiğit, S. (2017). Türkiye'de Turizm Pazarlaması Konusunda Yazılan Lisansüstü Tezlerin İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi: 1990-2016, MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6(5): 113-130.

Javidan, M., & Waldman, D. A. (2003). Exploring Charismatic Leadership in the Public Sector: Measurement and Consequences. Public Administration Review, 63(2), 229–242.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73(3), 287–302.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. Journal of Applied Psychology, 87(4), 765-780.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. Journal of Vocational Behavior, 77(2), 157–167.

Johnson, A. (2018). B ve C İlişkisi: Yeni Bir Bakış Açısı. International Conference Proceedings, 123-130

Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (Vol. 1, pp. 75-170). Consulting Psychologists Press.

Karp, T., & Helgø, T. (2008). The future of leadership: the art of leading people in a "post-managerial" environment. Foresight, 10(2), 30–37.

Kaplan, S, David P. Norton.(1996) (The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance

Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Kosta, G. C. (2020). The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change. Leadership & Organization Development Journal, 41(3), 333-347.

Karip, (1998) Transformational Leadership," Educational Administration in Theory and Practice, Vol. 4, No. 16, 1998, pp. 443-465.

Keçecioğlu, (1998). Liderlik ve Liderler

Keevy, Z., & Perumal, J. (2014). Promoting transformational leadership practices of retail managers. Journal of Management Development, 33(10), 919–931.

Keskin, Z. (2016). Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Öğretim Üyelerine Yönelik Bir Vakıf Üniversitesi Örneği . İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi , 8 (31),27-42.Retrievedfromhttps://dergipark.org.tr/tr/pub/iaud/issue/40585/487722

Kıngır, S. , Karagöz, Y. , Yıldız, M. S. & Ağraş, S. (2009). Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Çalışmalara Katılım Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma . Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 13 (2) , 255-278 . Retrieved from https://dergipark.org.tr/tr/pub/ataunisosbil/issue/2824/38141

Kılıç, M., Kuzey, C. and Uyar, A. (2015), "The impact of ownership and board structure on Corporate Social Responsibility (CSR) reporting in the Turkish banking industry

Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği (15. b.). İstanbul: Beta.

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing Strategies for Change. Harvard Business Review, 57 (March–April), 106–114.

Kotter, J. P. (1996). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. USA: Harvard Business School Press.

Kramer, M. W., & Crespy, D. A. (2011). Communicating collaborative leadership. The Leadership Quarterly, 22, 1024–1037.

Leana, C. B., & Barry, B. (2000). Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life. Academy of Management Review, 25, 753–759.

Lee, I. A. (2008). Relationship between the use of information technology (IT) and performances of human resources management (HRM). Alliant International University.

Lewin, K. (1947). Group decision and social change: Newcomb TM, Hartley EL (eds) Readings in social psychology. Henry Holt, New York, 330–344.

Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. ed. by Cartwright, D. Oxford, UK: Harper Torchbooks.

Lewin, M. (1987). Kurt Lewin and the invisible bird on the flagpole: A reply to Graebner. Journal of Social Issues, 43(3), 123–139.

Lieberson, S. A., & O'Connor, J. F. (1972). Leadership and organizational performance: A study of large corporations. American Sociological Review, 37, 117–130.

Latham, G. P. (2007). Work motivation: History, theory, research, and practice. Sage Publications.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting & task performance. Prentice-Hall, Inc.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. American Psychologist, 57(9), 705–717.

Lundy, O., & Cowling, A. (1996). Routledge. Strategic Human Resource Management ; Authors, Olive Lundy, Alan Cowling ; Publisher, Routledge, 1996, page400

Macdonald, I., Burke, C., & Stewart, K. (2006). System leadership creating positive organizations. Aldershot, Gower Publishing Limited.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 1(1), 3–30.

March, J. G., & Sutton, R. I. (1997). Organizational performance as a dependent variable. Organization Science, 8, 698–706.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, 108(2), 171–194.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. Intelligence, 17(4), 433-442.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits?. American Psychologist, 63(6), 503-517.

McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. Journal of Business Studies Quarterly, 5(4), 117.

Meyer, Natalie J. Allen (1991). three-component conceptualization of organizational commitment

Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. Management Decision, 53(5), 894–910.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370-396.

Merchant and Van der Stede (2007, 1st ed. 2003): Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives, 2nd ed

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. Journal of Organizational Behavior, 27(5), 665-683.

Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2013). Organisational Behaviour: Science, the Real World, and You. Cengage Learning.

Northouse, P. G. (2007). Leadership: Theory and practice, London, SAGE Publications.

Northouse, P. G. (2013). Leadership: Theory and practice, Thousand Oaks, CA: SAGE.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. Journal of Applied Psychology, 71(3), 492–499.

O'Hanlon, John F. and Peasnell, Kenneth V., Residual Income Valuation: Are Inflation Adjustments Necessary? (November 2002). Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=357284 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.357284

Bramwell Osula & Renae Ideboen (2010). 10 Winning Strategies for Leaders in the Classroom: A Transformational Approach

Oktay, E. & Gül, H. (2003). Çalişanlarin Duygusal Bağliliklarinin Sağlanmasinda Conger Ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileriüzerine Karaman Ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapilan Bir Araştirma . Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , (10) , 403-428 . Retrieved from https://dergipark.org.tr/tr/pub/susbed/issue/61774/923510

Öcal, H., & Ağca, V. (2010). The Effects Of Dıfferent Industry Structures Dependıng On The Speed Of Technologıcal Change On The Organizatıonal Culture And Busıness Performance. Ege Academic Review, 10(1), 157-182.

Önen, L., & Tüzün, B. (2005). Motivasyon. İstanbul: Epsilon Yayıncılık. Pintrich, P. R., & Schunk, D. H. (2002). Motivation in education Theory

O'Reilly, C.A. and Chatman, J. (1986) Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. Journal of Applied Psychology, 71, 492-499.

Özalp, İ. & Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü Transformational Liderlik Yaklaşimi . Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 3 (4) , 207-227.Retrievedfrom https://dergipark.org.tr/tr/pub/baunsobed/issue/50352/652159

Özkalp, E. , Kırel, Ç. & Cengiz, A. A. (2006). Kültür Ve Örgütsel Yaraticilik İlişkisi: Örnek Bir Fabrika Uygulamasi . Öneri Dergisi , 7 (25) , 17-28 . DOI: 10.14783/maruoneri.677296

Özden, 1998. Quadruple Thinking: Critical Thinking

Pearce, C. L., & Sims, H. P., Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 6(2), 172-197.

Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. Journal of Organizational Behavior, 9(1), 43–59.

Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. Journal of the Academy of Marketing Science, 29(2), 115–134.

Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. The Academy of Management Review, 10, No. 3 (Jul., 1985), pp. 465-476

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. Journal of Management, 35(3), 718-804.

Rodger Stotz, CPIM, Maritz Inc., and Bruce Bolger, (2015) CPIM, Selling Communications, Inc., "Content and Process Theories of Motivation

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. Annual Review of Psychology, 52, 141–166.

Saunders, M. N. K., Lewis, P. ve Thornhill, A. (2019). Research Methods for Business Students. New York: Pearson.

Schein, E. H. (2017). Organizational Culture and Leadership. 5th edn. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

Scott, W. R. (2004). Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. In K. G. Smith, & M. A. Hitt, (Eds.), Great minds in management: The process of theory development (pp. 460-484). Oxford: Oxford University Press.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. Academy of Management Journal, 37(3), 580–607.

Şimşek, M. Ş.; Çelik, A. (2009). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları. TECİM, V. (2004). Sistem Yaklaşımı ve Soft Sistem Düşüncesi.

Sithole, A., & Sudha, S. (2014). Transactional leadership style and employees' turnover intention in information technology organizations. International Journal of Case Studies, 4(10).

Sipahi, 2005: R. Sipahi, Cluster Treatment of Characteristic Roots, CTCR, A Unique Methodology for the Complete Stability Robustness Analysis of Linear

Soykenar. 2008, Yildiz et al. 2009, Toode et al. (2008) designed the motivation factors questionnaire.

Suliman A. , Paul Iles (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: A new look 15(5):407-422

Szilagyi Jr., A.D. and Wallace Jr., M.J. (1990) Organizational Behavior and Performance. Scott, Foresman, and Company, Glenview.

Tak, B. & Çiftçioğlu, A. (2009). Algilanan Örgütsel Prestij İle Örgütsel Bağlilik Ve Örgütsel Özdeşleşme Arasindaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştirma . Akdeniz İibf Dergisi , 09 (18) , 100-116 . Retrieved From Https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/Auiibfd/Issue/32320/359155

Thomas, A. B. (1988). Does Leadership Make a Difference to Organizational Performance? Administrative Science Quarterly, 33, 388-400.

Thomas ve Cheese (2005). Leadership: Experience is the best teacher

Topaloğlu, . Y. & Avcı, Y. (2008). Çatişma, Nedenleri Ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakiş Açisiyla Bir İnceleme . Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 13 (2),75-92.Retrievefrom

Tunçer, A. (2018). Entellektüel Sermayenin İşletme Performansına etkisinde Yenileşimi destekleyen Örgüt İkliminin Rolü: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma. Haliç Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(1), 97-116.

Ünal, Sati (2012) Evaluating the effect of self-awareness and communication techniques on nurses' assertiveness and self-esteem

Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. Group & Organization Management, 15(4), 381–394.

Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. Academy of Management Journal, 44(1), 134–143.

Waldman, D. A., Javidan, M., & Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strate gic level: A new application of upper echelons theory. The Leadership Quarterly, 15(3), 355–380

Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Performance management and employee engagement. Employee Relations, 36(3), 216–235.

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2007). Developing Management Skills. New Jersey: Pearson.

Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. Organization Studies, 27(5), 613–634.

Wilpert, B. (1995). Organizational behavior. Annual Review of Psychology, 46, 59–90.

Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study. The Leadership Quarterly, 13, 243-274.

Wong, K.K.K. (2013) Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In: Homburg, C., Klarmann, M. and Vomberg, A.E., Eds., Handbook of Market Research, Springer, Cham, 1-47.

Yang, Q., Liu, X., Zhu, Y., & Li, M. (2020). Exploring the Relationship Between Transformational Leadership and Employee Voice: The Role of Psychological Safety Climate and Supervisor–Subordinate Guanxi. Journal of Business Ethics, 161(4), 777–791.

Yılmaz, M. (2016). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yukl, G. (2012). Leadership in Organizations. Pearson Education.

Yüksel, İ. ve Çevik, H. (2016). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Mersin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(2), 69-87.

Zangaro, G.A. (2001) Organisational Commitment: A Concept Analysis. Nursing Forum, 36, 14-23.

Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. Academy of Management Journal, 44(4), 682–696.

EKLER

EK : ANKET FORMU VE BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma, Prof. Dr. Feyzullah Yetgin danışmanlığında İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora programı öğrencisi Oğuzkan Dal tarafından yürütülen "İşletmelerde Dönüşümsel Liderlik Tarzının Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Motivasyonu ve Çalışan Bağlılığının Aracı Rolü" isimli bir tez çalışmasıdır.

Çalışmanın amacı, dönüşümsel liderliğin çalışan motivasyon ve çalışan bağlılığıyla birlikte işletmelerdeki finansal performans arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu çalışma kurumsal işletmelerde yöneticilik yapan katılımcılarla sınırlandırılmıştır.

Araştırmaya katılımınız tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Bu çalışma kurumsal işletmelerde yöneticilik yapan katılımcılarla sınırlandırılmıştır. Araştırma sırasında sizden alınan bilgiler grup halinde değerlendirileceğinden, sizden kimlik belirleyici bilgiler istenmeyecektir. Cevaplarınız gizli tutulacak ve sadece araştırmacı tarafından bilimsel çalışmalarda kullanılacaktır. Bu anlamda, araştırma sonuçlarından sağlıklı bilgiler edinilebilmesi için soruların samimi bir şekilde doldurulması ve soruların boş bırakılmaması oldukça önemlidir. Bu çalışma genel olarak kişisel rahatsızlık teşkil edecek soruları içermemektedir. Ancak araştırma sırasında herhangi bir nedenden dolayı rahatsızlık hissederseniz, katılımınızı sonlandırabilirsiniz. Çalışma sırasında sizden istenilen, çalışmada yer alan maddeleri ve/veya soruları boş bırakmamaya özen göstererek samimi bir şekilde doldurmanızdır. Çalışmaya katılım yaklaşık 30-35 dakika sürecektir. Katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum ve istediğim zaman katılımımı sonlandırabileceğimi biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı kullanımını kabul

ediyorum.

Evet ( ) Hayır ( )

Araştırmacının Adı Soyadı

OĞUZKAN DAL

BÖLÜM 1

Görev Unvanı:.

.....

.....

1. Çalıştığınız Sektör:...
2. Cinsiyet: Kadın (1); Erkek (2)
3. Yaş: 20-29 (1); 30-39 (2); 40-49 (3); 50-59 (4); 60+ (5)
4. Eğitim Durumu
   - (a) İlköğretim..... (1)
   - (b) Lise..... (2)
   - (c) Önlisans..... (3)
   - (d) Lisans..... (4)
   - (e) Yüksek Lisans..... (5)
   - (f) Doktora..... (6)
5. Yönetim Düzeyi
   - (a) Üst Düzey Yönetici..... (1)
   - (b) Orta Düzey Yönetici.... (2)
   - (c) Alt Düzey Yönetici..... (3)
6. Kurumda Çalışma Süresi
   - (a) 5 yılın altında..... (1)
   - (b) 5-10 yıl..... (2)
   - (c) 11-15 yıl..... (3)
   - (d) 16-20 yıl..... (4)
   - (e) 21 yıl ve üzerinde..... (5)
6. İş Tecrübesi
   - (a) 5 yılın altında..... (1)
   - (b) 5-10 yıl..... (2)
   - (c) 11-15 yıl..... (3)
   - (d) 16-20 yıl..... (4)
   - (e) 21 yıl ve üzerinde..... (5)

Açıklama: Aşağıdaki ankette yer alan ifadelere katılma derecenizi çarpı (X) işareti koyarak belirtebilirsiniz. İfadelerin doğru veya yanlış cevabı bulunmamaktadır.

Ölçek dereceleri: 1 = Kesinlikle katılmıyorum 2 = Katılmıyorum 3 = Kararsızım 4 = Katılıyorum 5 = Kesinlikle Katılıyorum

BÖLÜM 2 Dönüşümsel Liderlik

Soru No	Soru Açıklaması	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	İDEALLEŞTİRİLMİŞ ETKİ (ATFEDİLEN)					
1	Yöneticim benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Yöneticim grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Yöneticim bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Yöneticim güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	İDEALLEŞTİRİLMİŞ ETKİ (DAVRANIŞ)					
5	Yöneticim en önemli değer ve inançları hakkında konuşur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Yöneticim bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Yöneticim kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Yöneticim ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	BİREYSEL DESTEK					
9	Yöneticim beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Yöneticim insanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda ayrı ayrı bireyler olarak görür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Yöneticim beni kendi güçlü yönlerimi geliştire-bilmem için bana yardımcı olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Yöneticim beni değerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	ENTELLEKTUEL UYARIM					
13	Yöneticim önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Yöneticim problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

15	Yöneticim benim problemlere birçok farklı açılardan bakmamı sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Yöneticim verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirebileceği ile ilgili öneriler sunar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

İLHAM VEREN MOTİVASYON						
17	Yöneticim gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Yöneticim yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Yöneticim gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Yöneticim amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

BÖLÜM 3 Motivasyon

Soru No	Soru Açıklaması	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım firma, çalışanlara verdiği görevlerle onları tatmin ediyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Çalıştığım Firma, çalışanlara çalışmalarıyla bir başarı hissi veriyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Çalıştığım firma, çalışanlara yönetici ve meslektaşlarından saygı duyarlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Çalıştığım firma çalışanlarını ödüllendirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	İşimde başkalarına fayda sağlamayı önemsiyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Diğer insanlar benim iyi iş yaptığımı fark ediyor	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Çalışmak bana statü kazandırıyor	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Kariyer hedeflerime ulaşmak için bu işi seçtim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	İşim hayatım yaşamayı seçtiğim yolun bir parçası.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Zor görevlerde başarılı olduğum zaman mutlu olduğumu deneyimledim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Bilgi ve deneyimimi sergileme fırsatları sağlayan görevler için motive olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Başkalarına aktarma fırsatları sağlayan görevler için motive olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Yeni bir şey öğrendiğim görevler için motive olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Liderlik rolünü üstlenebileceğim görevler için motive olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Özerk olarak çalışabileceğim görevler için motive olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

BÖLÜM 4: Bağlılık

Soru No	Soru Açıklaması	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu şirketten kolay kolay ayrılmam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	İş arayan arkadaşıma bu şirketi tereddüt etmeden tavsiye ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Bu şirket her gün işimde yapabileceğimin en iyisini yapmam için beni heyecanlandırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Başka bir yerde çalışmak üzere bu şirketten ayrılmayı pek düşünmem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Fırsat buldukça, diğer insanlara burada çalışmanın güzelliklerini anlatıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Bu şirket beni, diğer insanlara burada çalışmanın güzelliklerini anlatırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Bu şirket beni, işimin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmam için teşvik eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Çoğu zaman, bu şirketin çalışanlarına ilişkin önemli konularda politikalarını kabul etmeyi zor buluyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Bu şirketin kaderini gerçekten önemsiyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Bu şirketin değerleri benim kişisel değerlerimle örtüşüyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Kariyerimin geri kalanını bu organizasyonla geçirmek isterim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Bu kurumun problemlerini kendi işimmiş gibi hissederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Organizasyonumda "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Bu organizasyonun benim için büyük bir kişisel anlamı bulunmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Bu kurum inandığım ve kararlı olduğum bir misyona sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Bu şirkete çok şeyi borçluyum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Şirketimin gelecekteki başarısına inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

BÖLÜM 5 Finans

Soru No	Soru Açıklaması	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşletmenin karlılık düzeyi tatmin edicidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	İşletme ürün ve hizmet başına maliyet tatmin edicidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

3	İşletme alacaklarını tahsil etmede tatmin edici bir performans göstermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	İşletme yatırımlarının geri dönüşü tatmin edicidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	İşletmenin satışları tatmin edicidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)