



# JOURNAL of SOCIAL and HUMANITIES SCIENCES RESEARCH (JSHSR)

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

**Received/Makale Gelis** 17.06.2022  
**Published /Yayınlanma** 31.08.2022  
**Article Type/Makale Türü** Research Article

**Citation/Alıntı:** Akün, E. (2022). Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Buna yönelik bir araştırma. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 9(86), 1704-1722.  
<http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.3186>

**Emine AKÜN**

İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Yönetimi Bölümü, İstanbul / TÜRKİYE

## DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

### THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH ON THE TOPIC

Issue/Sayı: 86

Volume/Cilt: 9

jshsr.org

ISSN: 2459-1149

#### ÖZET

Örgütlerin yönetilmesinde özellikle başarı ve istikrarın sağlanması konusunda liderliğin önemi üzerine sayısız çalışmalar yapılmıştır. Günümüzde nitelikli ve vasıflı personeli elde tutmak örgütün sürdürülebilirliği için esas kabul edilmektedir. Bu nedenle liderlik tarzlarının çalışanların iş tatmini ve örgüte olan bağlılığı üzerine olan etkileri ve ilişkileri üzerine durulması aşikardır. Bu bağlamda bu çalışma, liderlik davranışının özellikle dönüşümcü bir liderlik anlayışı ile çalışanların iş tatmini ve örgüte olan bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak ve belirlemek için hazırlanmıştır. Bu çalışmada, dönüşümcü liderlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık.

#### ABSTRACT

Various researchers have conducted numerous studies on the importance of leadership in the management of organizations, particularly from the point of ensuring success, sustainability, and stability. Today, retaining a qualified and skilled workforce is considered the basis for ensuring organizational sustainability. Thus, it is essential to elaborate on the effects of different leadership styles on the job satisfaction and organizational commitment of employees. In this context, this study was prepared in order to reveal and determine the relationship between leadership styles and job satisfaction and organizational commitment of employees, in particular in the case of transformational leadership. This study, it was aimed to present the effects of transformational leadership on job satisfaction and organizational commitment.

**Keywords:** Leadership, Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organisational Commitment.

## 1. GİRİŞ

Liderlik, liderin örgütsel hedeflere ulaşmak için takipçilerini etkileme sürecidir. Liderler, takipçilerini motive ederek, kuruluş hedeflerine ulaşılmasına ve değişen çevreye uyum sağlamasına yardımcı olur. Dönüşümcü liderlik, “liderlerin ve takipçilerin birbirleri ya da başkalarıyla daha yüksek motivasyon ve ahlak seviyelerine yükseltecek şekilde etkileşime girdiğinde” ortaya çıkar. Liderlik, yönetimin temel bir yönüdür, çünkü örgütsel sonuçların elde edilmesine yol açabilecek bir dizi faaliyet üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, liderlik alanındaki akademisyenler ve uygulayıcılar, kurumsal sonuçların ve çalışan sonuçlarının sağlanmasında değişim çarkını ilerletmek için organizasyonlarda etkili liderlik önermektedir. Dönüşümcü liderler, takipçileriyle işlerinden memnun olmalarını, liderlerine sadık olmalarını ve görevlerini yüksek performans göstermelerini sağlayan kişisel ve işle

ilgili ilişkileri ayırt eder. Dönüşümcü liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine dair birikmiş kanıtlara rağmen, bu ilişkilerin kesin doğası hala tartışma konusudur.

Günümüz yönetim anlayışında, örgütün temel kaynağı olan insan faktörünün etkin kullanımı, başarının veya başarısızlığın önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bir organizasyonun hedeflerine ulaşma yeteneği, hedeflerle ilgili işleri yapan bireylere bağlıdır. Nitelikli ve vasıflı personeli elde tutmak, bir organizasyonun sürdürülebilirliği için esastır. Bu nedenle işverenlerin tutumları ve iş tatmin düzeyleri araştırmaya konu olmuştur. İş tatmini, personelin sağlığını, verimliliklerini, örgütün iş ilişkilerini ve genel verimliliğini etkiler. Bu yönleriyle iş tatmininin bireysel, örgütsel ve sosyal sonuçları vardır. İş tatmini, bir çalışanın veya işçinin işinden ne ölçüde memnun olacağı ve işinin farklı aşamaları hakkında ne hissettiği olarak tanımlanabilir. İş tatmini aynı zamanda bir bireyin işine karşı (olumlu veya olumsuz) algısıdır. İşlerinden, iş arkadaşlarından ve kazançlarından memnun olan çalışanlar işlerinden daha fazla memnun olacaklardır. Çalışan sorumluluk duygusu taşırsa ve işine bağlıysa, o zaman daha fazla doyum ve mutluluk elde edecektir. İş tatminini “deneyimli bir işi bir dereceye kadar olumlu veya olumsuz olarak duygusal ve/veya bilişsel olarak değerlendirmekle ifade edilen içsel bir durum” olarak tanımlamaktadır. Genel olarak iş tatmini, bireyin işiyle ilgili olumlu duygudur. İş, bireyin yaşamının önemli bir parçasıdır ve insanların yaşamlarının çoğu, iş yapmak için işyerlerinde geçmektedir; bu nedenle iş tatmini ile ilgili faktörlerin bilinmesi önemlidir.

Örgütsel bağlılık, herhangi bir örgütte önemli bir rol oynar, çünkü çok memnun ve bağlı çalışanlar doğal olarak örgütte daha iyi çalışırlar ve örgütlerin verimliliğini artırırlar. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın psikolojik durumunun önemli bir parçasıdır. Yüksek örgütsel bağlılık yaşayan çalışanların, vatandaşlık faaliyetleri ve yüksek iş performansı gibi örgüte faydalı olduğuna inanılan davranışlarda bulunmaları kuramsallaştırılır. Örgütsel bağlılık, bireyi çalıştığı örgüte bağlayan önemli bir olgudur. Örgütsel bağlılık, örgütsel üretkenliği ve çalışanın refahını etkileyebilir. Örgütsel bağlılığın, bireyin örgütle ilişkisini belirleyen ve örgütte kalma kararı almasına yol açan psikolojik durumundan oluştuğunu ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılık, personelin örgütsel amaç ve değerlere inanması, örgütü temsil eden önemli çabalara yönelmesi ve kişinin örgüt üyeliğini sürdürmeye yüksek ilgisi olarak tanımlanmaktadır.

Araştırmacılar, çalışmalarında örgütsel bağlılığın örgütsel davranışa aşina olmak için önemli bir faktör olduğunu açıklamışlardır. Örgüte bağlılık, bir oluşuma katılımın gücüdür. Bu çalışmanın amacı, örgütsel bağlılık, iş tatmini ilişkisini ve bu süreçlere dönüşümsel liderliğin etkisinin ortaya çıkarılmasıdır.

## 2. LİDERLİK

### 2.1. Liderlik Kavramı

Davranış bilimlerini inceleyen bilim insanlarının yaptıkları çalışmalar neticesinde liderlik çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Liderlik konusunda yapılan tanımlamalardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz.

- Liderlik, insanları belirlenen amaçlar çerçevesinde biraraya getirerek, amaçların gerçekleştirilmesi için grubu harekete geçirme yeteneğidir (Güney, 2015:26).
- Liderlik, izleyicileri etkileyerek ortak hedeflerin belirlenmesi ve bu yönde yönlendirilmesidir (Karademir, 2018:5).
- Liderlik, grup için önceden belirlenen hedeflerin ulaşılması için gerekli yönlendirmeler yapılarak grubu harekete geçirmesi. Bu hareket sonrası ortaya çıkan potansiyelin devamlılığının sağlanma sürecidir (Ahmadova, 2019:5).
- Liderlik, İnsanların tutum ve davranışlarını etkiliyerek hedeflere yönlendirebilme yeteneğidir (Akyürek, 2020:17).
- Liderlik, İnsanları belirli amaç ve hedeflere ulaştırmak için ikna ve motive etmenin yanı sıra güvenilir ve şeffaf bir yönetimin devamlılığını sağlama sürecidir (Yeşil, 2016:160).
- Liderlik, hedeflenen görevleri bireylere yaptırmak ve ayrıca sevdirebilmektir (Özel, 1998:10).

• Liderlik, Örgütsel amaçlara ulaşmak için takip edicilerin faaliyetlerini yönetebilme kabiliyetinde olmak ve faaliyetlerden doğan sonuçlara da tahammül edebilmektir (Bozlağan, 2005:22).

Bu tanımlamalara göre liderliği kısaca insanları belirli hedef ve amaçlar için bir arada getirilmesi suretiyle gerek grubun gerekse örgütün ortak hedeflerine ulaşmaları için gerekli yönlendirmeleri ve motivasyonun sağlanması gibi süreçlerin yönetilmesi olarak tanımlayabiliriz.

## 2.2. Liderliğin Önemi

Liderlik davranışlarının üyesi oldukları topluluk, grup ve işletmelerin başarıya ulaşımında önemli bir yeri olduğu birçok araştırmanın konusu olmuş ve halen üzerinde çalışılmaya devam edilen bir konudur.

Astların nasıl yönlendirilmesi gerektiği, nasıl harekete geçirilerek motive edileceği ve bunun sonunda hangi hedeflere ulaşılacağı gibi konular liderliğinin verimliliği arttırmak üzerine sağladığı faydaların başında geldiği düşünülmektedir (Sayan, 2018:34). Bu süreci iyi yönetebilen lider, örgütün başarısını arttıracaktır. Bu bölümde Liderliğin İnsanlar, gruplar, İşletmeler ve toplumlar için önemine yer verilmiştir.

**Liderliğin İnsanlar Açısından Önemi:** Lider, bireylerin aynı yönde hareket etmeleri için onları motive edebilen kişidir. Belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak için motive edilen bireylerin performansında olumlu yönde artışların olacağından söz edilebilir (Rajabi, 2020:6). Motivasyon sonucunda elde edilen başarı hem grup için hemde bireysel anlamda hedeflere ulaşılmasında belirleyici olacaktır.

Liderin hem örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için profesyonel liderlik özelliklerine hemde bireylerin kişisel amaç ve beklentilerinin karşılanması için kişisel liderlik özelliklerine sahip olması gerekir. Bir liderin misyon ve vizyon oluşturma, hedeflere ulaşmak için planlanma yapmak gibi profesyonel liderlik özelliklerine sahip olması hemde güven verme, özenli davranma ve ahlaklı olmak gibi kişisel liderlik özelliklerine de sahip olması beklenilir (Apiyev, 2020:5). Bu gibi özellikler içinde barındıran lider, insanları etkiler ve harekete geçmesinde teşvik eder.

**Liderliğin Gruplar Açısından Önemi:** Lider, grubun faaliyet alanına göre amaçlarını ve ulaşmak istedikleri hedefleri iyi şekilde belirleyerek bu yönde yol haritası çizmesi başarısını arttıran hatta sahip olması gereken belkide ilk ve en önemli becerisidir. Hedefleri iyi belirlenmiş bir grubun atacağı adımlar lider tarafından belirlendiğinde gruba dahil edilecek üyelerin seçimi daha doğru şekilde planlanmış olacaktır. Grubunun neden bir arada olduğu, hangi faaliyetleri hangi amaç ve hedef için yapılacak olması liderin karar vermesi neticesinde oluşacak ve bu yönde doğru kararlar alan lider üyelerini daha doğru seçecektir (Karataş, 2017:51). Lider, kurumun faaliyet alanına göre farklı uzmanlık alanı olan üyeleri belli amaçlar ve görevler için bir araya getirerek grubun başarısını arttırabilir ve bu sebeple grup için önemlidir.

**Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi:** İşletmelerin başarılı olmalarında geliştirdikleri stratejilerin büyük önemi vardır. Yöneticiler ya da liderler tarafından belirlenen işletme stratejileri şirketin gelecekteki pozisyonun nasıl ve hangi aşamada olacağını belirleyeceğinden önemli kararlardır ve işletmenin geleceği bu kararlar ile belirlenir. Liderler alınan kararları iş görenlere benimsetebilir ve uygulanması için teşvik ederek başarıya ulaşılmasını sağlayabilmektedir (Mizrahitokatlı, 2016:12). Çalışanları hedeflere doğru hareket ettirebilen ve cesaretlendiren lider işletmenin başarısını arttıracaktır.

**Liderliğin Toplumlar Açısından Önemi:** Liderler, astlarına ya da topluma örnek olur ve yön gösterirler. Topluluk içinde yaşayan insanlar öncü ve yön gösterici bir lideri takip etmek isterler. Topluluk, liderin ileri görüşlülüğü ve cesareti ile ulaşmak istediği hedefe ulaşabilir. Motivasyon anlamında lider her zaman toplumu harekete geçirendir.

Yapılması gerekenler ya da alınan kararların uygulanması gibi süreçlerin planlanması lider tarafından yönlendirilir. Karşılaşılabilecek riskler karşısında liderin yol haritasına göre ilerlenecek olması bireyleri rahatlatan ve güven duymalarını sağlayan bir süreçtir. Liderin, toplum karşısında soğuk kanlı olması, toplumu doğru bir şekilde yönlendirmesi, güven vermesi toplum içerisinde düzenin ve kargaşanın olmayacağı için çok önemlidir.

### 3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

#### 3.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı ve Tanımı

Dönüşümcü liderliğin diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli farklılığının değişim yaratarak astları harekete geçirmeye çalışmak olduğunu söyleyebiliriz. Literatürde çok sayıda araştırmaya konu olmuş ve birçok tanımlaması yapılmıştır. Dönüşümcü liderlik kavramının anlaşılabilmesi çeşitli tanımlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

- Dönüşümcü liderlik, ahlaki ve yüksek hedeflere ulaşarak ve ileriye öngörüp bunu ifade etmek sureti ile güvenli bir yapıda insanları motive eden bir süreçten oluşmaktadır (Duvacı, 2017,10).
- Dönüşümcü liderlik, liderin ve onu izleyen bireylerin amaçları moral ve motivasyon faktörlerini ele alan güçlü bir süreç olmasıdır (Şengüllendi ve Şehitoğlu, 2017:122).
- Dönüşümcü liderlik, örgüt içinde en temelden oluşturulan değişim yaratma yeteneğidir (Özkara, 2011:96).
- Dönüşümcü liderlik, bireylerin özgüvenlerinin yükseltilecek ve sorunlarını çözerek maksimum verim almayı hedefleyen, çalışanları bireysellikten çıkararak örgüt amaçlarına doğru harekete geçirmeye çalışmaktır (Ünsal, 2019:10).
- Dönüşümcü liderlik, gruba misyon ve vizyon kazandırarak gruptaki bireylerin amaçlara yönelik ilgilerinin artmasını sağlamaktır (Karip, 1998: 446).
- Dönüşümcü liderlik, liderin kendisine ait önemli değerleri ortaya çıkararak astlarına bu değerlerinin haklılığını gösterme sürecidir (Demir ve Okan, 2008:76).

Dönüşümcü liderlik için yapılan bu tanımlamalara ilave olarak özetle dönüşümcü liderliğin misyon ve vizyon belirlemek suretiyle risk alarak çalışanları yeni hedefe doğru harekete geçirmek, motivasyonlarını artırarak hedefe ulaşma süreci olarak tanımlayabiliriz.

#### 3.2. Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri

Dönüşümcü liderlik vasıflarına sahip bir bireyin genel hatlarıyla özellikleri, bireysel düşünüp, yaşanan olayları şahsileştirmeden, yapılan eleştirileri yapıcı olarak algılaması ayrıca inandığı doğrulardan taviz vermeden ve risk almaktan korkmadan değişime ayak uydurması olarak açıklanabilir. Dönüşümcü liderliğin bazı temel özellikleri, geleneksel yönetim uygulamalarının dışında hareket edilmesi, değişim ihtiyaçlarına yaratıcı, sistemsel çözümler ve cevaplar üretilmesi gibi süreçleri ortaya koyabilmesidir. (Durak, 2019:21) Dönüşümcü liderliğin özelliklerinden risk almaktan kaçınmayan bir liderlik türü olduğunu söyleyebiliriz.

#### 3.3. Dönüşümcü Liderliğin Temel Boyutları

Dönüşümcü liderliğin boyutlarını ayrıntılı şekilde ele almak gerekmektedir. Temel boyutları şu şekilde sıralayabiliriz (Aktaş, Erol ve Aktaş, 2015:227).

**İdealleştirilmiş Etki - Karizma:** Çalışanlar idealleştirilmiş etki davranışı ile çalışanlar lidere güvenmekte, saygı duymakta ve liderleri gibi olmaya çalışmaktadır. İdealleştirilmiş etki çalışanları enerjik hale getirmeye ve amaçlara doğru harekete geçirmektedir.

**İlham Verici Motivasyon:** İlham verici liderler, çalışanlara örnek olarak çalışanların gelecek hakkında hedefler belirlemelerine yardımcı olur.

**Zihinsel Teşvik - Entelektüel Uyarım:** Çalışanların, işlerin geçmişten beri yapıldığı şekillerinin sorgulamaları yönünden cesaretlendirir. Çalışanları işlerini daha verimli şekilde nasıl yapacağı konusunda düşünmelerini sağlar.

**Bireysel Düzeyde İlgil:** Liderler, çalışanlar ile, birebir ilişki halindedir. Çalışanların olgunluk düzeyleri yükselmekte, hedeflenen amaçlara ulaşmak adına daha etkili yöntemlerle çalışmanın yolları bulunmaya çalışılmaktadır.

### 4. İŞ TATMİNİ

#### 4.1. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı

İş tatmini konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır. Özellikle çalışanların performans süreçleri, işe ve örgüte olan bakış açısının anlaşılabilmesi için iş tatmini konusunun anlaşılması gerekmektedir. İş

tatminin anlaşılabilmesi için birçok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz.

- İş tatmini; çalışan ile çalışmakta olduğu çalışma yeri şartları arasındaki uyumun sonucunda oluşan memnuniyet hissi ve çalışanın iş tarzına yönelik pozitif tutum şeklinde tanımlanmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007:124).
- İş tatmini; çalışanların tutum ve beklentilerinin örgütçe karşılıp karşılanamayacağıdır (Tetik, Uçar ve Yalçın, 2008:1).
- İş tatmini; çalışma şekilleriyle işçinin isteklerinin uyumlu olduğu zaman hayata geçirilen ve işçinin işinden memnuniyet hiss etmesini sağlayan olgudur (Sarıkamış, 2006:60).
- İş tatmini iş ya da işe bağlı olay ve durumlarla ilgili olarak hissedilen pozitif hislerin düzeyi olarak açıklanmaktadır (Özcan ve Bayarçelik, 2020:56).
- İş tatmini; çalışanların işe karşı sahip oldukları beklentilerinin karşılık bulma düzeyi olarak tanımlanabilir (Özkan, 2017:4).
- İş tatmini; bireyin, çalışma yaşamında edindiği tecrübelerinden kaynaklanan memnuniyet duygusunu ifade etmektedir (Bekmezci ve Mert, 2018:749).

Bu tanımlamalara ilave olarak iş tatmini, çalışanın beklentileri ile örgütün özelliklerinin birbirine uyumlu olması sonucu çalışanın hissettiği pozitif duygu olarak tanımlayabiliriz.

## 4.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini etkileyen faktörler, bireysel ve kurumsal faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

### 4.2.1. Bireysel Faktörler

İş tatminini etkileyen birçok faktör vardır. İş tatmini ile sonuçlanan bazı nedenleri belirlemek için bir dizi araştırma çalışması yapılmıştır. Bu çalışmalar, belirli değişkenlerin iş tatmini ile tutarlı bir ilişkisini ortaya koymuştur. Önemli bireysel faktörlerden bazıları şunlardır:

**Yaş:** Yaşla beraber, işçiler daha fazla olgun, gerçekçi ve daha az idealist olmaktadır, dolayısıyla var olan kaynakları ve ödülleri dikkate almaya ve süreçten memnunluk hissetmeye istekli olurlar. Belirli zaman sonra çalışanlar daha fazla zorlu ve sorumlu vazifelere geçerler. Zamanla hiç yükselmeyen insanların işlerinden memnun olmama olasılığı daha yüksektir. Çalışanların yaşı, iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden biridir. Çoğu araştırma, yaşlı insanların işlerinden daha memnun olduklarını göstermektedir.

**Cinsiyet:** Cinsiyet kavramı iş tatmini duygusunu etkileyen etkili bireysel faktörlerden biridir. İşçilerin cinsiyetleri, işe, göreve ve işe ait konularla ilgili çeşitli tavır belirlemelerine sebep olabilmektedir.

Kadın ve erkek işçiler arasında iş tatmini duygusu farklılıklarını belirleyen işlerin sonuçları arasında tam şekilde bir tutarlılık görülmemektedir. İş tatmini ve cinsiyet arasındaki bağlantıyı inceleyen araştırma sonuçları, kadın ve erkek çalışanların eşit şartlarda iş tatmini bağlamında farklılık göstermediğini belirtmiştir.

**Medeni Durum:** İş tatmini ile medeni durum arasında ilişki hakkında yapılan araştırmalar, cinsiyetteki gibi kesin sonuçlara varmamakla beraber, birçok çalışmada evli çalışanların, bekarlara kıyasla daha yüksek iş tatmini yaşadığı yönünde sonuçlar da elde edilmiştir.

Gerçekleştirilen çalışmalarda, evli kişilerin, bekar kişilere göre iş tatminlerinin çok yüksek olduğu şeklinde veriler açıklanmıştır. Bunun sebebi, evli işçilerin, aile hayatlarından kaynaklanan düzenin işlerine yansımaları veya evliliğin iş görenlerin beklentilerinde yaptığı değişikliklerden kaynaklanabilir (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002: 32). Sonuçta, evlilik sürecinin kişilere sağlamış olduğu sorumluluk duygusu ve bu duygunun onların davranışlarını etkilemesi dolayısıyla paraya duyulan ihtiyacın artarak, işsiz kalınması durumunda oluşacak sorunların, bekarlara göre daha çok olması sebebiyle, evli işçilerin, iş tatmin duygularının bekar çalışanlara göre çok fazla olduğu belirtilmelidir.

### 4.2.2. Kurumsal Faktörler

Kurumsal iş tatmini faktörleri, çalışma ortamını şekillendiren ve çalışanların işlerinden kendileri için gerekli olanı elde etmesini kolaylaştıran ya da engelleyen kurumsal unsurlardır. Örgütsel düzeyde



tanımlanan iş tatmini göstergeleri arasında ücret sistemi, iş yapısı, terfi olanakları ve çalışma arkadaşları yer alır. Yönetimin örgütsel iş tatmini faktörlerini bilmesi en az iki nedenden dolayı önemlidir. Birincisi, örgütsel bağlamda çalışanların iş tatminini belirleyen faktörler bilinirse, organizasyonun yönetimi bu faktörleri değiştirerek iş tatmin seviyesini yükseltebilecektir. İkincisi, örgütsel faktörler, tanımı gereği, yönetim tarafından bireysel faktörlerden daha fazla kontrol edilir ve bu sebeple, bireysel faktörleri etkilemeye çalışmaktan ziyade çalışan iş memnuniyetini arttırmanın daha verimli bir yoludur. Önemli kurumsal faktörlerden bazıları şunlardır:

**Ücret:** İşçilerin bağlı olduğu kurumda ücret dağılımı, gerçekleştirdikleri görevin özelliği ve aldıkları eğitimin kalitesi doğrultusunda gerçekleştirilmesi önem taşımaktadır. Kurum içinde işçilerin kurum için harcadığı çabanın karşılığını alması kişilerin iş tatminini yükseltmektedir. Çalışanın işinin karşılığı da yönetimin belirlediği ücret dağılımı ile sağlanmaktadır. Doğru olmayan ücret dağılımı gerçekleştirildiğinde kişilerin iş tatminini azaltarak verimin azalmasına neden olmaktadır. Ücret dağılımı, adil ve doğru bir biçimde yapıldığında iş tatmini yükselmektedir. Bu nedenle işletmenin veriminin yükselmesine yardımcı olmaktadır.

**Terfi:** Terfi çalışma sonucunda kazanılan sonuçtur ve iş tatminini oluşturmada etkili organizasyonel faktörlerden önemlisidir. Terfi çalışan kişinin statü, yetki ve sorumluluk yönünden daha üst bir düzeye yükseltilmesidir. Bu sebeple, çalışan bireylerin motivasyonlarını ve kuruma olan bağlılıklarını yükselten bir etkiye sahiptir. Çalışan kişi örgüt içinde yüksek konumdaki bir mevkiye getirilmesi tatmin olma duygusu oluşturacak ve motivasyon yükselişi sağlayacaktır.

**Çalışma Ortamı:** Çekici ve destekleyici bir çalışma ortamı, iş tatmini için kritik öneme sahiptir. Çalışma ortamının hem fiziksel hem de zihinsel sağlığı etkileyebilecek çok sayıda özelliği vardır. Kaliteli bir iş yeri, işçileri çeşitli görevlerinde tutmak ve etkili bir şekilde çalışmak için esastır. İyi bir işyeri, rekabetçi ücretler, çalışanlar ve yönetim arasındaki güvene dayalı ilişki, herkes için eşitlik ve adalet ve zorlu ancak ulaşılabilir hedeflere sahip makul bir iş yükü gibi özelliklerle kontrol edilir (Nedimoğlu, 2008: 47). Tüm bu koşulların birleşimi, iş ortamını, çalışanların yüksek düzeyde memnuniyetle çalışması için mümkün olan en iyi çalışma koşulları haline getirir. Kâr odaklı bir kuruluş olarak, memnun çalışanlar için elverişli bir ortam yaratmak, gerekli sonuçlara yol açar.

## 5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

### 5.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Literatürde bağlılığın ne olduğuna ilişkin farklı açıklamalara dayalı olarak bağlılığın tanımlanmasında ve ölçülmesinde farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu farklı tanımların her biri, bağlılık yapısının farklı bir yönüne atıfta bulunur. Hepsinde ortak olan, bağlılığın çalışan ve örgüt arasındaki bağlılığı açıklayan ve çalışanların çalıştıkları örgütten ayrılma veya ayrılma kararlarında etkili olan psikolojik bir durum olmasıdır. Örgütsel bağlılık, işçilerin kendilerine sunulan görevleri, kuruma duydukları sadakat duygusu ile yapma girişimleridir (Çolakoğlu, Ayyıldız & Cengiz, 2009:78). Örgütsel bağlılığın örgüt ve çalışan arasında oluşturulan doğru iletişim süreci olduğu söylenebilir. Bir çalışanın örgütüne bağlılığı gibi bir olguya artan ilgi, personelin artık rekabet gücünde bir faktör olarak kabul edilmesinden ve şirket çalışanlarının sadakatinin bir rekabet avantajı olmasından kaynaklanmaktadır. Yöneticiler, personel bağlılığının güçlendirilmesini, organizasyonun verimliliğini arttırmak için etkili bir mekanizma olarak görmektedir.

### 5.2. Örgütsel Bağlılığı Yükselten Faktörler

Çalışan bireyler, çalıştıkları kurumun inanç ve değerlerinden etkilenmektedirler. Kurumdaki vizyon, iletişim, teknoloji ve geliştirme gibi faktörler çalışanların bağlılığı yönünde pozitif etki oluşturmaktadır. Kurumlar bakımından, hayata geçirilmesi gereken başlıca önemli amaçlardan biri de kurumsal bağlılığı arttırabilmektir. Kurumsal bağlılığın yükseltilmesine yönelik çalışmalarda belirlenen unsurlar aşağıda belirtilen ana başlıklar altında açıklanarak sıralanmıştır:

**Vizyon:** Vizyon kavramı, örgütlerin gelecek zamanda kendilerini nerede görmek istediklerinin açıklamasıdır. Kurumlar vizyon ile, çalışan kişilerin fikirlerine çağrıda bulunurlar. Vizyonun çalışanlar arasında birlik oluşturma duygusu oluşturduğu söylenebilir. Dolayısıyla kurumsal vizyon, işçileri amaç ve hedefler yönünde harekete geçirir. Yer aldığı kurumun vizyonunu benimseyen işçilerde çok fazla çalışma hevesi ve bağlılık duygusu oluşmaktadır. Bu sebeple yöneticiler, vizyonun işçiler üzerinde teşvik edici ve yönlendirici bir etki olduğunu düşünürler (Gürkan, 2006:54-55). Bu vizyon

yönünde hareket eden personel, kurumsal amaçlar ile bütünleşmekte ve güçlü bir bağlılık duygusu taşımaktadırlar.

**Sağlıklı İletişim:** Kurumsal bağlılığın yükseltilmesi açısından, etkili olan faktörlerden biri de sağlıklı iletişimidir. İletişim, insan ve toplum hayatının önemli gereklerinden biridir. Kurum çalışanları arasında oluşturulan sağlıklı iletişim, kişilerin, birbirini karşılıklı empati ile anlamasını, kişiler arasında, kurumla ve işlerle ilgili bilgi akışını temin eder. Sağlıklı iletişimi yapan örgütler, kurumun iç ve dış ortamıyla etkileşimini sağlayarak, belirli bir kimliğe sahip olabilen, sürekli gelişim ve değişimi idame ettirebilen kurumlardır (Taymaz, 2011: 71). Kurum tarafından belirlenen amaçların hayata geçirilmesi, işgörenler arasında, iş birliğinin oluşturulabilmesi ancak sağlıklı ve etkili iletişimin oluşturulmasıyla mümkün olabilir.

**Teknoloji:** Teknoloji, kurum hayatında kişiler çalışmalarını tamamlayıcı, destekleyici, kolaylaştırıcı bir unsur şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Kurumların, rekabet çevresinde adından bahsettirebilmesi için ürün ve hizmet çalışmalarında oluşan teknolojik gelişmeleri takip ederek yeniliklere yönelik bir tutum göstermesi ve kurum bünyesinde bu yenilikleri hayata geçirmesi gereklidir. Kurumun teknolojisinin dönemin gereklerine göre yenilenmesinin işçilere sağladığı faydalar ve olumlu getirilerin açıklanması, çalışanların iş hayatını kolaylaştırarak, mutlu çalışmalarına ve örgütsel bağlılıklarının yükselmesine sebep olur (Güney, 2017: 283).

**Gelişim:** Gelişim ve değişim dönemin önemli gereklerindedir. Bu bakımdan, çalışanlarında kişisel ve mesleki gelişmelerinin, kurum içi ve dışı eğitimlere tabi tutularak desteklenmesi, onların, yetenek ve becerilerinin oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Geliştirme hususunun uygulanması, yenilikçi tutumlarının ön plana çıkmasını, kurum ve kişi verimliliğinin sağlanmasını, kişi ve takımlar arasında güven oluşmasını, değişen rekabet koşullarına ayak uydurulmasını sağlar. İşçilerinin gelişimini destekleyen ve bu süreçte, onlara, öncülük eden, kurumlar, çalışanların bağlılıklarını artıracak gibi aynı zamanda, kendi kurumsal geleceklerinin sürekliliğine de yatırım yaparak, gelişen, rekabetçi piyasa koşullarında başarının elde edilmesinde, diğerlerine göre farkındalık yaratabilirler.

## 6. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ile İŞ TATMİNİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

### 6.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada liderlik tarzı olan dönüşümcü liderlikle iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışmanın amacı; dönüşümcü liderlik davranışlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirleyerek etkisi üzerindeki rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır..

### 6.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evreni İstanbul Avrupa yakasında faaliyet gösteren özel sektör çalışanlarından oluşmaktadır. Örneklem belirlemede kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örneklem; belirlenen evren içinden seçilecek belli bir kesimin araştırmacının kararı ile belirlenmiş olduğu tesadüfi olmayan örneklem yöntemidir. Kolayda örneklem yönteminde veriler, evrenden kolayca, hızlı ve ekonomik biçimde toplanır. Araştırma kapsamında kolayda örneklem yöntemi ile 4450 anket dağıtılmış olup bunlardan 414 anket geri dönmüştür. Araştırma sonuçları geri dönüşü olan 414 anket ile yapılmıştır.

### 6.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın toplam 21 adet hipotezi aşağıda sunulmuştur:

H<sub>1</sub>:Çalışanların dönüştürücü liderlik davranışları ve alt boyutları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>2</sub>:Çalışanların iş tatminleri yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>3</sub>:Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve alt boyutları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>4</sub>: Çalışanların dönüştürücü liderlik davranışları ve alt boyutları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>5</sub>: Çalışanların iş tatminleri cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>6</sub>: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve alt boyutları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>7</sub>: Çalışanların dönüştürücü liderlik davranışları ve alt boyutları işteki toplam süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>8</sub>: Çalışanların iş tatminleri işteki toplam süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>9</sub>: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve alt boyutları işteki toplam süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>10</sub>: Çalışanların dönüştürücü liderlik davranışları ve alt boyutları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>11</sub>: Çalışanların iş tatminleri medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>12</sub>: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve alt boyutları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>13</sub>: Çalışanların dönüştürücü liderlik davranışları ve alt boyutları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>14</sub>: Çalışanların iş tatminleri eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>15</sub>: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve alt boyutları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>16</sub>: Çalışanların dönüştürücü liderlik davranışları ve alt boyutları işteki pozisyona göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>17</sub>: Çalışanların iş tatminleri işteki pozisyona göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>18</sub>: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve alt boyutları işteki pozisyona göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>19</sub>: Çalışanların dönüştürücü liderlik davranışları ile iş tatminleri arasında pozitif ilişki vardır.

H<sub>20</sub>: Çalışanların dönüştürücü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ilişki vardır.

H<sub>21</sub>: Çalışanların iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ilişki vardır.

#### **6.4. Araştırmanın Bulguları**

Araştırmanın bu bölümünde geliştirilmiş ölçme araçlarından elde edilen verilerin analiz, bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmanın örneklemini evren içerisinden rasgele seçilen, özel sektörlerde çalışan 414 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri elde edilirken, çalışanlara dönüştürücü liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeklerinde yer alan ifadelerle birlikte sosyo-demografik soruları uygulanmıştır. Bu bölümde; ölçeklere yönelik iç tutarlılık analizi, araştırmaya dahil olan çalışanların sosyo-demografik profili, betimsel analiz, korelasyon analizi yer almaktadır.

#### **6.5. İstatistiksel Analiz**

Tüm veriler SPSS 22.0 paket programında analiz edilmiştir. Sürekli verilerin gösterimi medyan (minimum-maksimum) ve (ortalama-standart sapma) ile verilmiştir. Verilerin normal dağılıma uyumu Shapiro Wilk Testi ile sınanmıştır. Test sonucunda Normal dağılım göstermeyen sürekli veriler için ise Mann-Whitney U Test ve Kruskal Wallis Test kullanılmıştır. Korelasyon analizinde Spearman's testi kullanıldı. İstatistiksel anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$  olarak belirlenmiştir.

#### **6.6. Demografik Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları**

Ankete katılan çalışanlar 414 kişi olup tüm katılımcılar tüm sorulara eksiksiz cevap vermişlerdir. Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, iş yerindeki kıdemi ve pozisyonu ile ilgili verdikleri cevapların dağılımı Tablo 1-6 arasında gösterilmiştir.

Katılımcıların demografik özelliklerinden yaşa ilişkin veriler Tablo 1'de gösterilmiştir.



**Tablo 1: Demografik Değişkenler - Yaş**

Değişken	n	%
18-25 yaş	56	13,5
26-35 yaş	116	28,0
36-45 yaş	176	42,5
46-55 yaş	46	11,1
56 ve üzeri	20	4,8
<b>Toplam</b>	<b>414</b>	<b>100</b>

Tablo 1'den de anlaşıldığı üzere çalışanların 56'sı (%13,5) 18-25 yaş, 116'sı (%28,0) 26-35 yaş, 176'sı (%42,5) 36-45 yaş, 46'sı (%11,1) 46-55 yaş ve 20'sinin de (%4,8) 56 yaş ve üstü grupta olduğu görülmüştür.

**Tablo 2: Demografik Değişkenler - Cinsiyet**

Değişken	n	%
Kadın	220	53,1
Erkek	194	46,9
<b>Toplam</b>	<b>414</b>	<b>100</b>

Tablo 2'den de anlaşıldığı üzere çalışanların 220'si (%53,1) kadın, 194'ü (%46,9) erkektir.

**Tablo 3: Demografik Değişkenler – Toplam Çalışma Süreleri**

Değişken	n	%
1 yıldan az	50	12,1
1-5 yıl	126	30,4
6-10 yıl	90	21,7
11-15 yıl	42	10,1
15 yıl ve üzeri	106	25,6
<b>Toplam</b>	<b>414</b>	<b>100</b>

Tablo 3'ten de anlaşıldığı üzere çalışanların 50'si (%12,1) 1 yıldan az, 126'sı (%30,4) 1-5 yıl, 90'ı (%21,7) 6-10 yıl, 42'si (%10,1) 11-15 yıl ve 106'sının da (%25,6) 16 yıl ve üzeri süredir bu kurumda çalıştığı görülmüştür.

**Tablo 4: Demografik Değişkenler – Medeni Durum**

Değişken	n	%
Evli	232	56,0
Bekar	182	44,0
<b>Toplam</b>	<b>414</b>	<b>100</b>

Tablo 4'ten de anlaşıldığı üzere çalışanların 232'si (%56,0) evli, 182'si (%44,0) bekarıdır.

**Tablo 5: Demografik Değişkenler – Eğitim Durumu**

Değişken	n	%
Ortaokul	4	1,0
Lise	86	20,8
Ön lisans	48	11,6
Lisans	178	43,0
Yüksek Lisans	82	19,8
Doktora	16	3,9
<b>Toplam</b>	<b>414</b>	<b>100</b>

Tablo 5'ten de anlaşıldığı üzere çalışanların 4'ü (%1,0) ortaokul, 86'sı (%20,8) lise, 48'i (%11,6) ön lisans, 178'i (%43,0) lisans, 82'si (%19,8) yüksek lisans ve 16'sinin de (%3,9) doktora mezuniyet derecesine sahip olduğu görülmüştür.

**Tablo 6: Demografik Değişkenler – İşteki Pozisyon**

Değişken	n	%
İş Görenler	116	28,0
Orta Düzey	168	40,6
Üst Düzey	82	19,8
Tepe Yönetim	48	11,6
<b>Toplam</b>	<b>414</b>	<b>100</b>

Tablo 6'dan da anlaşıldığı üzere çalışanların 116'sı (%28,0) iş gören, 168'i (%40,6) orta düzey, 82'si (%19,8) üst düzey ve 48'i de (%11,6) tepe yönetim pozisyonunda çalıştığı görülmüştür.

## 6.7. Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Cronbach's Alfa katsayısının değerlendirilme kriterleri;

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.  $0,40 \leq \alpha \leq 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.  $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.  $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Karasar, 2020: 190-191).

Anket Sorularının Güvenirlik Analizine ilişkin veriler Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7:** Anket Sorularının Güvenirlik Analizi

Dönüşümcü Liderlik Davranışı	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeği	0,956	20
İş Tatmini Ölçeği	0,75	24
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0,724	14

### 6.7.1. Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeği’ne İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeği’ne ilişkin güvenirlik analizi sonuçları Tablo 8’de gösterilmiştir.

**Tablo 8:** Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeği

Dönüşümcü Liderlik Davranışı	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Karizma	0,892	6
İlham Kaynağı	0,888	4
Entelektüel Uyarım	0,826	4
Bireysel Destek	0,901	6
Toplam	0,956	20

Tablo 8’den de anlaşıldığı üzere 414 katılımcıdan elde edilen verilerin Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeği’ne ilişkin Cronbach's Alpha kat sayısı 0,956 olarak bulunmuş olup ölçek yüksek güvenirliliktir.

### 6.7.2. İş Tatmini Ölçeği’ne İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

İş Tatmini Ölçeği’ne ilişkin güvenirlik analizi sonuçları Tablo 9’da gösterilmiştir.

**Tablo 9:** İş Tatmini Ölçeği

İş Tatmini	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Toplam	0,75	24

Tablo 9’dan da anlaşıldığı üzere 414 katılımcıdan elde edilen verilerin İş Tatmini Ölçeği’ne ilişkin Cronbach's Alpha kat sayısı 0,95 olarak bulunmuş olup ölçek yüksek güvenirliliktir.

### 6.7.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği’ne İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Ölçeği’ne ilişkin güvenirlik analizi sonuçları Tablo 10’da gösterilmiştir.

**Tablo 10:** Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel Bağlılık	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Duygusal	0,769	6
Devam	0,799	5
Normatif	0,700	3
Toplam	0,724	14

Tablo 10’dan da anlaşıldığı üzere 414 katılımcıdan elde edilen verilerin Örgütsel Bağlılık Ölçeği’ne ilişkin Cronbach's Alpha kat sayısı 0,72 olarak bulunmuş olup ölçek yeterli güvenirliliktir.

## 6.8. Ölçek Puanlarına İlişkin Normallik Sonuçları

Ölçek puanlarına ilişkin normallik sonuçları Tablo 11’de gösterilmiştir.

**Tablo 11:** Ölçek Puanlarına İlişkin Normallik Sonuçları

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Liderlik	0,103	414	0,000	0,930	414	0,000
Tatmin	0,101	414	0,000	0,863	414	0,000
Bağlılık	0,060	414	0,001	0,989	414	0,003

Lilliefors Significance Correction

Tablo 11 incelendiğinde dönüşümcü liderlik davranışı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık skorunun normal dağılım göstermediği görülmüştür ( $p < 0,05$ ).

## 6.9. Demografik Değişkenlere İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

### 6.9.1. Yaş Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Yaş değişkenine ilişkin karşılaştırma sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir.

**Tablo 12: Yaş Değişkenine İlişkin Analiz**

Değişken	Yaş	n	Std.				Maksimum	MeanRank	Sig.	Fark
			Mean	Deviation	Median	Minimum				
Karizma	18-25	56	3,74	1,02	4,00	1,00	5,00	161,75	0,002	3,4>1
	26-35	116	4,18	0,69	4,17	2,67	5,00	211,72		
	36-45	176	4,23	0,62	4,33	2,00	5,00	220,00		
	46-55	46	4,33	0,48	4,50	3,33	5,00	231,02		
	56 ve üzeri	20	3,82	0,69	3,83	2,83	4,83	147,00		
İlham Kaynağı	18-25	56	3,85	1,04	4,00	1,00	5,00	169,82	0,077	
	26-35	116	4,23	0,74	4,25	2,00	5,00	217,64		
	36-45	176	4,29	0,52	4,25	2,75	5,00	215,97		
	46-55	46	4,24	0,55	4,25	3,00	5,00	206,41		
	56 ve üzeri	20	4,13	0,60	4,13	3,25	5,00	182,20		
Entelektüel Uyarım	18-25	56	3,89	0,80	4,00	2,00	5,00	167,75	0,081	
	26-35	116	4,18	0,83	4,25	2,00	5,00	218,10		
	36-45	176	4,22	0,59	4,25	2,00	5,00	214,19		
	46-55	46	4,24	0,49	4,00	3,25	5,00	210,46		
	56 ve üzeri	20	4,13	0,55	4,38	3,25	4,75	191,60		
Bireysel Destek	18-25	56	3,75	1,12	4,00	1,00	5,00	181,14	0,057	
	26-35	116	4,16	0,77	4,33	1,33	5,00	227,12		
	36-45	176	4,09	0,65	4,00	1,83	5,00	206,76		
	46-55	46	4,17	0,55	4,33	3,00	5,00	216,20		
	56 ve üzeri	20	3,82	0,53	4,00	3,17	4,67	154,00		
Dönüşümcü Liderlik	18-25	56	3,81	0,89	4,00	1,29	5,00	164,64	0,020	2>1
	26-35	116	4,18	0,68	4,20	2,31	5,00	219,69		
	36-45	176	4,21	0,52	4,25	2,92	5,00	215,53		
	46-55	46	4,25	0,47	4,19	3,23	5,00	215,59		
	56 ve üzeri	20	3,97	0,56	3,99	3,23	4,77	167,50		
İş Tatmini	18-25	56	3,19	0,77	3,27	1,00	5,00	214,11	0,072	
	26-35	116	3,27	0,35	3,21	2,71	4,67	215,02		
	36-45	176	3,23	0,27	3,21	2,67	4,00	214,72		
	46-55	46	3,14	0,29	3,13	2,38	3,79	177,15		
	56 ve üzeri	20	3,10	0,11	3,08	2,96	3,33	151,70		
Duygusal Bağlılık	18-25	56	3,05	0,74	3,00	1,33	4,17	159,25	0,009	3>1
	26-35	116	3,34	0,83	3,33	1,00	5,00	201,57		
	36-45	176	3,46	0,64	3,50	1,67	5,00	220,33		
	46-55	46	3,46	0,59	3,50	2,00	5,00	216,72		
	56 ve üzeri	20	3,48	0,75	3,83	1,67	4,17	242,90		
Devam Bağlılık	18-25	56	3,29	1,19	3,60	1,00	5,00	227,07	0,048	1>5
	26-35	116	3,28	0,76	3,30	1,00	5,00	217,40		
	36-45	176	3,19	0,74	3,20	1,20	5,00	204,85		
	46-55	46	3,17	0,76	3,00	1,80	4,80	199,46		
	56 ve üzeri	20	2,78	0,54	2,80	2,20	3,40	137,10		
Normatif Bağlılık	18-25	56	2,88	0,75	3,00	1,33	4,33	201,29	0,138	
	26-35	116	2,90	0,76	3,00	1,00	4,33	202,98		
	36-45	176	2,91	0,73	3,00	1,00	5,00	199,40		
	46-55	46	3,22	0,86	3,33	2,00	5,00	239,11		
	56 ve üzeri	20	3,20	0,51	3,33	2,33	4,00	249,70		
Örgütsel Bağlılık	18-25	56	3,08	0,66	3,00	1,89	4,26	183,79	0,513	
	26-35	116	3,17	0,54	3,27	1,40	4,33	212,67		
	36-45	176	3,19	0,46	3,16	1,68	4,41	207,48		
	46-55	46	3,28	0,55	3,13	2,31	4,38	223,85		
	56 ve üzeri	20	3,15	0,39	3,18	2,51	3,68	206,50		

Tablo 12 incelendiğinde, yaş gruplarına göre karizma, dönüşümcü liderlik davranışı, duygusal bağlılık ve devam bağlılık skorunun farklılaştığı görülmüştür. ( $p=0,000<0,05$ ) 36-45 ve 46-55 yaş grubu çalışanların karizma medyanı 18-25 yaş çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. 26-35 yaş grubu çalışanların dönüşümcü liderlik medyanı 18-25 yaş çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. 36-45 yaş grubu çalışanların duygusal bağlılık medyanı 18-25 yaş çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. 18-25 yaş grubu çalışanların devam bağlılık medyanı 56 yaş ve üstü çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur.

### 6.9.2. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Cinsiyet değişkenine ilişkin karşılaştırma sonuçları Tablo 13'te gösterilmiştir.

**Tablo 13:** Cinsiyet Değişkenine İlişkin Analiz

Değişken	Cinsiyet	n	Mean	Std. Deviation	Median	Minimum	Maksimum	MeanRank	Sig.
Karizma	Kadın	220	4,18	0,66	4,17	2,00	5,00	212,04	0,409
	Erkek	194	4,10	0,78	4,17	1,00	5,00	202,36	
İlham Kaynağı	Kadın	220	4,24	0,62	4,25	2,00	5,00	212,43	0,364
	Erkek	194	4,15	0,77	4,25	1,00	5,00	201,91	
Entelektüel Uyarım	Kadın	220	4,13	0,70	4,00	2,00	5,00	201,86	0,299
	Erkek	194	4,19	0,67	4,25	2,00	5,00	213,89	
Bireysel Destek	Kadın	220	4,08	0,72	4,08	1,33	5,00	210,44	0,593
	Erkek	194	4,03	0,80	4,00	1,00	5,00	204,17	
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	220	4,16	0,61	4,20	2,31	5,00	209,90	0,664
	Erkek	194	4,12	0,68	4,19	1,29	5,00	204,78	
İş Tatmini	Kadın	220	3,24	0,31	3,21	2,63	4,67	209,90	0,663
	Erkek	194	3,20	0,47	3,17	1,00	5,00	204,78	
Duygusal Bağlılık	Kadın	220	3,40	0,67	3,50	1,50	5,00	211,22	0,499
	Erkek	194	3,34	0,77	3,33	1,00	5,00	203,28	
Devam Bağlılık	Kadın	220	3,22	0,71	3,20	1,00	5,00	210,64	0,569
	Erkek	194	3,19	0,93	3,20	1,00	5,00	203,94	
Normatif Bağlılık	Kadın	220	3,00	0,73	3,00	1,00	5,00	212,57	0,353
	Erkek	194	2,89	0,78	3,00	1,00	4,00	201,75	
Örgütsel Bağlılık	Kadın	220	3,21	0,46	3,17	1,83	4,34	212,81	0,336
	Erkek	194	3,14	0,58	3,13	1,40	4,41	201,48	

Tablo 13 incelendiğinde, cinsiyete göre dönüşümcü liderlik davranışı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık skorunun farklılaşmadığı görülmüştür ( $p>0,05$ ).

### 6.9.3. Toplam Süre Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Toplam süre değişkenine ilişkin karşılaştırma sonuçları Tablo 14'te gösterilmiştir.

**Tablo 14:** Toplam Süre Değişkenine İlişkin Analiz

Değişken	Toplam Süre	n	Mean	Std. Deviation	Median	Minimum	Maksimum	MeanRank	Sig.	Fark
Karizma	1 yıldan az	50	3,98	1,03	4,33	1,00	5,00	202,62	0,174	
	1-5 yıl	126	4,07	0,71	4,00	2,50	5,00	193,55		
	6-10 yıl	90	4,26	0,70	4,33	2,00	5,00	228,41		
	11-15 yıl	42	4,33	0,47	4,33	3,50	5,00	228,98		
	15 yıl ve üzeri	106	4,14	0,62	4,17	2,83	5,00	200,12		
İlham Kaynağı	1 yıldan az	50	3,93	1,05	4,00	1,00	5,00	185,66	0,095	
	1-5 yıl	126	4,13	0,73	4,00	2,00	5,00	197,21		
	6-10 yıl	90	4,36	0,55	4,25	2,75	5,00	233,81		
	11-15 yıl	42	4,32	0,50	4,25	3,25	5,00	220,79		
	15 yıl ve üzeri	106	4,22	0,58	4,25	3,00	5,00	202,42		
Entelektüel Uyarım	1 yıldan az	50	4,23	0,76	4,25	2,00	5,00	227,98	0,270	
	1-5 yıl	126	4,06	0,79	4,00	2,00	5,00	192,55		
	6-10 yıl	90	4,22	0,73	4,25	2,00	5,00	220,90		
	11-15 yıl	42	4,26	0,42	4,00	3,50	5,00	214,64		
	15 yıl ve üzeri	106	4,17	0,56	4,00	2,50	5,00	201,41		
Bireysel Destek	1 yıldan az	50	3,97	1,06	4,17	1,00	5,00	210,62	0,510	
	1-5 yıl	126	3,99	0,81	4,00	1,33	5,00	199,63		
	6-10 yıl	90	4,19	0,59	4,33	2,83	5,00	223,99		
	11-15 yıl	42	4,17	0,54	4,00	3,00	5,00	216,79		
	15 yıl ve üzeri	106	4,02	0,72	4,00	1,83	5,00	197,71		
Dönüşümcü Liderlik	1 yıldan az	50	4,03	0,87	4,19	1,29	5,00	203,34	0,284	
	1-5 yıl	126	4,06	0,69	4,13	2,31	5,00	195,83		
	6-10 yıl	90	4,26	0,56	4,33	2,92	5,00	228,70		
	11-15 yıl	42	4,27	0,44	4,25	3,35	5,00	220,93		
	15 yıl ve üzeri	106	4,14	0,56	4,17	3,04	5,00	200,01		
İş Tatmini	1 yıldan az	50	3,11	0,77	3,08	1,00	5,00	177,10	0,058	
	1-5 yıl	126	3,26	0,30	3,25	2,63	4,00	227,23		
	6-10 yıl	90	3,32	0,40	3,25	2,75	4,67	229,34		
	11-15 yıl	42	3,14	0,24	3,17	2,67	3,54	181,69		
	15 yıl ve üzeri	106	3,17	0,23	3,13	2,38	3,79	190,07		
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	50	3,11	0,64	3,00	2,00	4,17	161,22	0,000	5>1,2
	1-5 yıl	126	3,23	0,80	3,33	1,00	4,83	189,40		
	6-10 yıl	90	3,46	0,68	3,50	1,67	5,00	217,54		
	11-15 yıl	42	3,35	0,60	3,17	2,17	4,50	200,93		
	15 yıl ve üzeri	106	3,60	0,66	3,67	1,67	5,00	244,92		

**Tablo 14:** Toplam Süre Değişkenine İlişkin Analiz (Devamı)

Değişken	Toplam Süre	n	Std.		Median	Minimum	Maksimum	MeanRank	Sig.	Fark
			Mean	Deviation						
Devam Bağlılık	1 yıldan az	50	3,08	1,08	3,00	1,00	5,00	200,58	0,080	
	1-5 yıl	126	3,33	0,78	3,40	1,80	5,00	221,99		
	6-10 yıl	90	3,15	0,85	3,20	1,00	5,00	198,54		
	11-15 yıl	42	3,40	0,66	3,40	2,20	4,60	239,74		
	15 yıl ve üzeri	106	3,09	0,71	3,00	1,80	4,80	188,37		
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	50	2,91	0,78	3,00	1,33	5,00	194,42	0,001	5>2,3,4
	1-5 yıl	126	2,90	0,68	3,00	1,00	4,33	202,25		
	6-10 yıl	90	2,79	0,80	2,67	1,00	4,00	185,74		
	11-15 yıl	42	2,81	0,73	2,67	1,67	4,00	182,69		
	15 yıl ve üzeri	106	3,22	0,74	3,33	1,33	5,00	248,22		
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	50	3,03	0,62	3,06	1,89	4,34	178,62	0,086	
	1-5 yıl	126	3,16	0,50	3,21	1,40	4,26	201,61		
	6-10 yıl	90	3,13	0,54	3,24	1,68	4,33	201,01		
	11-15 yıl	42	3,19	0,40	3,18	2,46	3,87	210,21		
	15 yıl ve üzeri	106	3,30	0,48	3,23	2,44	4,41	232,56		

Tablo 14 incelendiğinde, işte çalıştığı toplam süreye göre duygusal ve normatif bağlılık skorunun farklılaştığı görülmüştür ( $p<0,05$ ). 15 yıl ve üzeri çalışanların duygusal bağlılık medyanı 1 yıldan az ve 1-5 yıldır çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. 15 yıl ve üzeri süredir çalışanların normatif bağlılık medyanı 1-5 yıl, 6-10 yıl ve ve 11-15 yıldır çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur.

#### 6.9.4. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Medeni durum değişkenine ilişkin karşılaştırma sonuçları Tablo 15'te gösterilmiştir.

**Tablo 15:** Medeni Durum Değişkenine İlişkin Analiz

Değişken	Medeni Durum	n	Std.		Median	Minimum	Maksimum	MeanRank	Sig.
			Mean	Deviation					
Karizma	Evli	232	4,18	0,64	4,17	2,00	5,00	209,07	0,762
	Bekar	182	4,10	0,81	4,17	1,00	5,00	205,50	
İlham Kaynağı	Evli	232	4,25	0,60	4,25	2,00	5,00	212,00	0,380
	Bekar	182	4,13	0,80	4,25	1,00	5,00	201,76	
Entelektüel Uyarım	Evli	232	4,17	0,65	4,00	2,00	5,00	205,59	0,710
	Bekar	182	4,15	0,74	4,25	2,00	5,00	209,93	
Bireysel Destek	Evli	232	4,10	0,71	4,00	1,33	5,00	210,11	0,614
	Bekar	182	4,01	0,82	4,00	1,00	5,00	204,17	
Dönüşümcü Liderlik	Evli	232	4,17	0,58	4,19	2,31	5,00	209,09	0,761
	Bekar	182	4,10	0,71	4,21	1,29	5,00	205,48	
İş Tatmini	Evli	232	3,22	0,32	3,17	2,38	4,67	204,09	0,513
	Bekar	182	3,22	0,48	3,21	1,00	5,00	211,84	
Duygusal Bağlılık	Evli	232	3,50	0,71	3,58	1,50	5,00	226,58	0,000
	Bekar	182	3,21	0,70	3,33	1,00	4,50	183,18	
Devam Bağlılık	Evli	232	3,17	0,75	3,20	1,00	4,80	202,99	0,385
	Bekar	182	3,25	0,89	3,20	1,00	5,00	213,25	
Normatif Bağlılık	Evli	232	3,01	0,74	3,00	1,00	5,00	218,03	0,091
	Bekar	182	2,87	0,76	3,00	1,00	5,00	194,08	
Örgütsel Bağlılık	Evli	232	3,23	0,48	3,25	1,68	4,41	220,21	0,015
	Bekar	182	3,11	0,56	3,04	1,40	4,34	191,30	

Tablo 15 incelendiğinde, medeni duruma göre duygusal ve örgütsel bağlılık skorunun farklılaştığı görülmüştür ( $p<0,05$ ). Evlilerin duygusal ve örgütsel bağlılık medyanı bekarlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur.

#### 6.9.5. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Eğitim durumu değişkenine ilişkin karşılaştırma sonuçları Tablo 16'da gösterilmiştir.



**Tablo 16:** Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Analiz

Değişken	Eğitim	n	Mean	Std. Deviation	Median	Min.	Mak.	MeanRank	Sig.	Fark
Karizma	Ortaokul	4	4,08	0,87	4,08	3,33	4,83	191,00	0,000	4,5,6>2;6>3
	Lise	86	3,74	0,90	3,83	1,00	5,00	148,69		
	Ön lisans	48	4,08	0,64	4,00	2,50	5,00	189,42		
	Lisans	178	4,23	0,59	4,33	2,67	5,00	218,12		
	Yüksek Lisans	82	4,32	0,65	4,50	2,67	5,00	240,60		
	Doktora	16	4,60	0,58	5,00	3,67	5,00	294,25		
İlham Kaynağı	Ortaokul	4	4,38	0,14	4,38	4,25	4,50	243,50	0,000	4,5,6>2;6>3,4,5
	Lise	86	3,87	0,87	4,00	1,00	5,00	156,85		
	Ön lisans	48	4,27	0,52	4,00	3,25	5,00	208,29		
	Lisans	178	4,26	0,56	4,25	2,50	5,00	212,59		
	Yüksek Lisans	82	4,24	0,76	4,25	2,00	5,00	221,33		
	Doktora	16	4,88	0,34	5,00	4,00	5,00	340,88		
Entelektüel Uyarım	Ortaokul	4	4,50	0,00	4,50	4,50	4,50	274,50	0,000	5,6>2;6>3,4
	Lise	86	3,91	0,72	4,00	2,00	5,00	162,59		
	Ön lisans	48	4,17	0,56	4,00	3,00	5,00	195,50		
	Lisans	178	4,17	0,66	4,00	2,00	5,00	207,19		
	Yüksek Lisans	82	4,28	0,74	4,25	2,00	5,00	237,18		
	Doktora	16	4,75	0,39	5,00	4,00	5,00	319,50		
Bireysel Destek	Ortaokul	4	4,00	0,00	4,00	4,00	4,00	178,50	0,000	5,6>2; 6>4
	Lise	86	3,79	0,94	4,00	1,00	5,00	173,03		
	Ön lisans	48	4,15	0,73	4,17	2,33	5,00	220,29		
	Lisans	178	4,04	0,68	4,00	1,33	5,00	201,10		
	Yüksek Lisans	82	4,22	0,71	4,17	2,33	5,00	233,35		
	Doktora	16	4,58	0,46	4,75	4,00	5,00	300,38		
Dönüşümcü Liderlik	Ortaokul	4	4,24	0,25	4,24	4,02	4,46	217,00	0,000	4,5,6>2;6>3,4
	Lise	86	3,83	0,74	3,96	1,29	5,00	149,24		
	Ön lisans	48	4,17	0,56	4,13	2,90	5,00	204,21		
	Lisans	178	4,17	0,55	4,19	2,42	5,00	211,78		
	Yüksek Lisans	82	4,26	0,68	4,38	2,31	5,00	237,74		
	Doktora	16	4,70	0,38	4,90	3,92	5,00	325,50		
İş Tatmini	Ortaokul	4	3,02	0,02	3,02	3,00	3,04	104,00	0,244	
	Lise	86	3,26	0,66	3,33	1,00	5,00	227,41		
	Ön lisans	48	3,19	0,31	3,19	2,63	4,00	195,21		
	Lisans	178	3,21	0,30	3,17	2,63	4,67	201,06		
	Yüksek Lisans	82	3,22	0,25	3,21	2,67	3,88	209,87		
	Doktora	16	3,24	0,31	3,31	2,79	3,67	222,75		
Duygusal Bağlılık	Ortaokul	4	3,00	0,00	3,00	3,00	3,00	123,50	0,128	
	Lise	86	3,40	0,69	3,50	1,67	4,67	209,13		
	Ön lisans	48	3,57	0,66	3,67	1,50	4,83	245,50		
	Lisans	178	3,36	0,78	3,33	1,00	5,00	206,95		
	Yüksek Lisans	82	3,28	0,65	3,33	1,50	4,33	191,65		
	Doktora	16	3,33	0,68	3,00	2,67	4,33	193,13		
Devam Bağlılık	Ortaokul	4	2,80	0,69	2,80	2,20	3,40	143,00	0,064	
	Lise	86	3,14	1,02	3,20	1,00	5,00	205,08		
	Ön lisans	48	3,32	0,81	3,20	1,80	5,00	214,13		
	Lisans	178	3,13	0,73	3,20	1,20	5,00	196,08		
	Yüksek Lisans	82	3,28	0,70	3,40	2,00	4,60	219,09		
	Doktora	16	3,83	0,80	3,60	3,00	5,00	284,38		
Normatif Bağlılık	Ortaokul	4	2,67	0,38	2,67	2,33	3,00	148,50	0,394	
	Lise	86	2,96	0,87	3,00	1,00	4,67	213,76		
	Ön lisans	48	3,04	0,72	3,00	1,33	4,00	231,17		
	Lisans	178	2,93	0,76	3,00	1,00	5,00	201,69		
	Yüksek Lisans	82	2,91	0,68	2,67	1,33	4,33	196,94		
	Doktora	16	3,17	0,64	3,00	2,33	4,00	236,38		
Örgütsel Bağlılık	Ortaokul	4	2,82	0,36	2,82	2,51	3,13	119,00	0,053	
	Lise	86	3,17	0,62	3,18	1,83	4,41	211,83		
	Ön lisans	48	3,31	0,51	3,38	2,08	4,26	242,92		
	Lisans	178	3,14	0,48	3,09	1,40	4,34	198,94		
	Yüksek Lisans	82	3,16	0,46	3,03	2,43	4,11	195,55		
	Doktora	16	3,44	0,52	3,48	2,83	4,33	256,63		

Tablo 16 incelendiğinde, eğitim durumuna göre karizma, ilham kaynağı, entelektüel uyarım, bireysel destek ve dönüşümcü liderlik skorunun farklılaştığı görülmüştür ( $p<0,05$ ). Lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarının karizma, ilham kaynağı ve dönüşümcü liderlik medyanı lise mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Yüksek lisans ve doktora mezunlarının entelektüel uyarım ve bireysel destek medyanı lise mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde

yüksek bulunmuştur. Ayrıca doktora mezunlarının entelektüel uyarım ve dönüşümcü liderlik medyanı ön lisans ve lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur.

### 6.9.6. Görev Durumu Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Görev durumu değişkenine ilişkin karşılaştırma sonuçları Tablo 17’de gösterilmiştir.

**Tablo 17 : Görev Durumu Değişkenine İlişkin Analiz**

Değişken	Görev	n	Std.		Median	Min.	Mak.	MeanRank	Sig.	Fark
			Mean	Deviation						
Karizma	İş Görenler	116	3,87	0,92	4,00	1,00	5,00	173,64	0,003	2,3>1
	Orta Düzey	168	4,23	0,62	4,17	2,67	5,00	220,05		
	Üst Düzey	82	4,30	0,57	4,33	3,00	5,00	229,60		
	Tepe Yönetim	48	4,20	0,53	4,25	3,17	5,00	207,67		
İlham Kaynağı	İş Görenler	116	4,01	0,90	4,00	1,00	5,00	185,00	0,030	3>1
	Orta Düzey	168	4,22	0,59	4,25	2,00	5,00	205,80		
	Üst Düzey	82	4,35	0,56	4,25	3,00	5,00	230,33		
	Tepe Yönetim	48	4,33	0,59	4,25	3,00	5,00	228,83		
Entelektüel Uyarım	İş Görenler	116	4,03	0,86	4,00	2,00	5,00	193,29	0,211	
	Orta Düzey	168	4,20	0,61	4,00	2,00	5,00	210,70		
	Üst Düzey	82	4,26	0,65	4,25	2,50	5,00	227,21		
	Tepe Yönetim	48	4,18	0,51	4,00	3,00	5,00	196,96		
Bireysel Destek	İş Görenler	116	3,93	0,91	4,00	1,00	5,00	193,98	0,388	
	Orta Düzey	168	4,09	0,74	4,08	1,33	5,00	212,14		
	Üst Düzey	82	4,19	0,64	4,00	3,00	5,00	221,26		
	Tepe Yönetim	48	4,06	0,54	4,17	3,00	5,00	200,42		
Dönüşümcü Liderlik	İş Görenler	116	3,96	0,81	4,01	1,29	5,00	182,81	0,045	3>1
	Orta Düzey	168	4,18	0,57	4,23	2,31	5,00	213,21		
	Üst Düzey	82	4,27	0,55	4,25	3,00	5,00	229,16		
	Tepe Yönetim	48	4,19	0,47	4,15	3,04	4,96	210,17		
İş Tatmini	İş Görenler	116	3,26	0,57	3,25	1,00	5,00	231,33	0,002	1,2>3
	Orta Düzey	168	3,24	0,30	3,21	2,79	4,67	209,95		
	Üst Düzey	82	3,11	0,23	3,08	2,67	3,58	166,35		
	Tepe Yönetim	48	3,23	0,36	3,23	2,38	3,96	211,63		
Duygusal Bağlılık	İş Görenler	116	3,25	0,79	3,33	1,50	5,00	188,16	0,000	4>1,2
	Orta Düzey	168	3,28	0,67	3,33	1,00	4,67	190,65		
	Üst Düzey	82	3,47	0,69	3,67	1,33	4,50	229,33		
	Tepe Yönetim	48	3,81	0,59	3,75	2,83	5,00	275,92		
Devam Bağlılık	İş Görenler	116	3,35	1,00	3,40	1,00	5,00	226,45	0,147	
	Orta Düzey	168	3,19	0,75	3,20	1,00	5,00	205,33		
	Üst Düzey	82	3,07	0,73	3,00	1,80	4,20	187,40		
	Tepe Yönetim	48	3,17	0,63	3,40	1,80	4,00	203,63		
Normatif Bağlılık	İş Görenler	116	3,07	0,77	3,00	1,33	5,00	226,52	0,193	
	Orta Düzey	168	2,89	0,79	3,00	1,00	5,00	198,89		
	Üst Düzey	82	2,88	0,72	3,00	1,33	4,33	195,87		
	Tepe Yönetim	48	2,99	0,63	3,00	2,00	4,00	211,54		
Örgütsel Bağlılık	İş Görenler	116	3,22	0,59	3,22	1,89	4,38	220,91	0,019	4>2
	Orta Düzey	168	3,12	0,54	3,04	1,40	4,41	194,77		
	Üst Düzey	82	3,14	0,46	3,08	2,31	4,11	191,60		
	Tepe Yönetim	48	3,32	0,33	3,33	2,61	3,86	246,79		

Tablo 17 incelendiğinde, görev durumuna göre karizma, ilham kaynağı, dönüşümcü liderlik, iş tatmini, duygusal bağlılık ve örgütsel bağlılık skorunun farklılaştığı görülmüştür ( $p<0,05$ ). Orta düzey ve üst düzey yöneticilerin karizma medyanı iş görenlerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Üst düzey yöneticilerin ilham kaynağı ve dönüşümcü liderlik medyanı iş görenlerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. İş gören ve orta düzey yöneticilerin iş tatmini medyanı üst düzey yöneticilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Tepe yönetimde çalışanların duygusal bağlılık medyanı iş gören ve orta düzey yöneticilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Tepe yönetimde çalışanların örgütsel bağlılık medyanı orta düzey yöneticilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur.

### 6.10. Korelasyon

Dönüşümcü liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değerlerine ilişkin Korlasyon Analizi Tablo 18’de gösterilmiştir.

**Tablo 18:** Korelasyona İlişkin Veriler

Boyutlar	Ort	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Karizma	4,14	0,72	—									
İlham Kaynağı	4,20	0,69	,783**	—								
Entelektüel Uyarım	4,16	0,69	,694**	,715**	—							
Bireysel Destek	4,06	0,76	,700**	,722**	,747**	—						
Dönüşümcü Liderlik	4,14	0,64	,892**	,896**	,870**	,889**	—					
İş Tatmini	3,22	0,40	,202**	,263**	,225**	,306**	,281**	—				
Duygusal Bağlılık	3,37	0,72	,128**	,195**	0,08	,111*	,152**	,129**	—			
Devam Bağlılık	3,21	0,82	0,08	,184**	0,07	,138**	,140**	,367**	-0,09	—		
Normatif Bağlılık	2,95	0,75	-0,02	0,05	-0,04	-,109*	-0,03	,144**	,151**	,437**	—	
Örgütsel Bağlılık	3,18	0,52	0,08	,206**	0,07	0,08	,132**	,308**	,483**	,687**	,781**	—

Tablo 18’de görüldüğü üzere dönüşümcü liderlik davranışı ile iş tatmini arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,28$ ,  $p < 0,01$ ). Dönüşümcü liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,13$ ,  $p < 0,01$ ). İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,31$ ,  $p < 0,01$ ). Karizma ile iş tatmini arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,20$ ,  $p < 0,01$ ).

Karizma ile duygusal bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,12$ ,  $p < 0,01$ ).

İlham kaynağı ile iş tatmini arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,26$ ,  $p < 0,01$ ).

İlham kaynağı ile duygusal bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,19$ ,  $p < 0,01$ ).

İlham kaynağı ile devam bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,18$ ,  $p < 0,01$ ).

İlham kaynağı ile örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,21$ ,  $p < 0,01$ ).

Entelektüel uyarım ile iş tatmini arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,22$ ,  $p < 0,01$ ).

Bireysel destek ile iş tatmini arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,31$ ,  $p < 0,01$ ).

Bireysel destek ile duygusal bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,11$ ,  $p < 0,05$ ).

Bireysel destek ile devam bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,14$ ,  $p < 0,01$ ).

Bireysel destek ile normatif bağlılık arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki vardır ( $r = -0,11$ ,  $p < 0,01$ ).

Dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,15$ ,  $p < 0,01$ ).

Dönüşümcü liderlik ile devam bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,14$ ,  $p < 0,01$ ).

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,13$ ,  $p < 0,01$ ).

İş tatmini ile duygusal bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,13$ ,  $p < 0,01$ ).

İş tatmini ile devam bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,37$ ,  $p < 0,01$ ).

İş tatmini ile normatif bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,14$ ,  $p < 0,01$ ).

## 7. SONUÇ

Bu çalışmada işletmelerde dönüşümcü liderlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaçla öncelikle liderlik, dönüşümcü liderlik, iş

tatmini ve örgütsel bağlılık konuları geniş bir şekilde açıklanmıştır. Bu açıklamalar, verilen bilgiler ve bu bağlamda İstanbul Avrupa yakasında yer alan özel bir şirkette faaliyet gösteren çalışanları üzerinde yapılan anket çalışması ve anket verileri SPSS 22,0 programı ortamında yapılan analizde dönüşümcü liderlik davranışları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Ankete katılan çalışanlar 414 kişi olup, tamamı anket sorularına eksiksiz cevap vermiştir. 414 katılımcının cinsiyet, yaş, toplam çalışma süresi, medeni durumu, eğitim seviyesi ve işyerindeki pozisyonu ile ilgili analizler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar kısaca özetlenecek olursa, katılımcıların %53,1' i kadın (220 kişi) ve %46,9 ise erkek (194 kişi) katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların %43'ü lisans mezunu (178 kişi) olup %42,5'i 36-45 yaş arasında (176 kişi) ve %40,6'si (168 kişi) orta düzey konumunda çalıştığı görülmektedir.

20 sorudan oluşan Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeği'ne ilişkin Cronbach's Alpha kat sayısı 0,956 olarak bulunmuştur. 24 sorudan oluşan İş Tatmini Ölçeği'ne ilişkin Cronbach's Alpha kat sayısı 0,95 olarak bulunmuş olup her iki ölçek de yüksek güvenilirliktedir. 14 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha kat sayısı 0,72 olarak bulunmuş olup ölçek yeterli güvenilirliktedir.

Demografik değişkenlere ilişkin 3 hipotez oluşturulmuştur. Bunlar, “katılımcıların iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları ve dönüşümcü liderlik davranışlarını yaş gruplarına /cinsiyetlerine / işteki toplam süreye/ medeni duruma / eğitim durumuna / işteki pozisyona göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır” hipotezleridir.

Demografik değişkenlere ilişkin karşılaştırma sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

- Yaş gruplarına göre karizma, dönüşümcü liderlik davranışı, duygusal bağlılık ve devam bağlılık skorunun farklılaştığı görülmüştür. Katılımcıların karizma, dönüşümcü liderlik davranışı, duygusal bağlılık ve devam bağlılık skorunun yaş gruplarına göre farklılaştığı görülmüştür.
- Cinsiyete göre dönüşümcü liderlik davranışı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık skorunun farklılaşmadığı görülmüştür. Katılımcıların liderlik davranışı, iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarına cinsiyetin farklılık yaratmadığı görülmüştür.
- İşte çalışılan toplam süreye göre duygusal ve normatif bağlılık skorunun farklılaştığı görülmüştür. 15 yıl ve üzeri çalışanların 1 yıldan az ve 1-5 yıldır çalışanlara göre duygusal ve normatif bağlılıkları anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmüştür.
- Medeni duruma göre duygusal ve örgütsel bağlılık skorunun farklılaştığı görülmüştür. Evlilerin duygusal ve örgütsel bağlılıkları bekarlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur.
- Eğitim durumuna göre karizma, ilham kaynağı, entelektüel uyarım, bireysel destek ve dönüşümcü liderlik skorunun farklılaştığı görülmüştür. Lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarının karizma, ilham kaynağı ve dönüşümcü liderlik algıları lise mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur.
- Görev durumuna göre karizma, ilham kaynağı, dönüşümcü liderlik, iş tatmini, duygusal bağlılık ve örgütsel bağlılık skorunun farklılaştığı görülmüştür.

Son olarak korelasyon analiz tablosuna göre dönüşümcü liderlik davranışı ile iş tatmini arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Dönüşümcü liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Araştırmaya sunulan hipotezlerin sonuçları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

HİPOTEZLER	SONUÇ
H1, H12, H13, H16, H17, H18, H19, H20, H21	KABUL
H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10, H11, H14, H15	RED

Yapılan bu araştırma dönüşümcü liderlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında kavramsal bir yapı oluşturmuş olup bundan sonraki süreçlerde bu konuda yapılacak çalışmaların geliştirmesinde yol gösterici niteliğini taşıyacaktır. Bu konuda farklı işletmelerde dönüşümcü liderlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya konulması konusunda yeni çalışmalar yapılması alanın zenginleşmesi açısından yararlı olacağı kanaatindeyim.

**KAYNAKÇA**

- Ahmadova N. (2019). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanların İş-Yaşam Dengesine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuzmayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Aksu, G., Acuner, A. ve Tabak, R. (2002). Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 55(4), 271-282.
- Aktaş, Z., Erol, H. ve Aktaş M. T., (2015). Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümsel Liderlik Özellikleriyle Mustafa Kemal Atatürk. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (39), 222-236.
- Akyürek M.İ (2020). İnovasyon ve Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*, 3(1),15-24.
- Apiyev, A. (2020). *Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt İkliminin Oluşumuna Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Bekmezci, M. ve Mert, İ. S. (2018). Çalışanların Görev Yaptığı Örgüt Kademesinin İş Tatmin ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi. *UIİİD-IJEAS*, 2018 (17. ÜİK Özel Sayısı),747-760.
- Bozlağan, R. (2005). *Liderlik Yaklaşımları & Belediyeler*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. & Cengiz, S. (2009). 'Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 77-89.
- Demir, H. ve Okan, T. (2008). Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 57-76.
- Durak, S., (2019). *Dönüşümcü Liderlik İle Örgüt Kültürü İlişkisi, Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Bir Hazır Giyim Firması Çalışanları Üzerinde Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.21
- Duvacı, T. (2017). *Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt İkliminin Çalışanların Yenilikçi Davranışı Üzerine Etkileri: Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.10
- Güney, S. (2015). *Liderlik*. 2. Basım, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Güney, S. (2017). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürkan, Ç. (2006). *Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Trakya Üniversitesinde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi SBE, Edirne.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K., (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(Ocak),124
- Karademir Ç.A. (2018). *Algılanan Liderliğin Kurumsal Bağlılık Boyutlarına Etkisinde İletişim Yeterliliği ve İletişim Memnuniyetinin Aracılık Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karasar, N. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karataş, Z. (2017) *Gruplarla Sosyal Hizmet*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, E-kitap, İstanbul.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- Mizrahitokatlı, N. (2016). *Lisans ve Yüksek Lisans Öğrencilerinin İdeal Liderlik Algılamaları ve Buna Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



- Nedimoğlu, A. B. (2008). *Güçlendirmenin İşletmelerdeki Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özcan, A. H. ve Bayarçelik, E. B., (2020). Kuşaklara Göre İş Tatmini, Tükenmişlik ve İş Yaşam Dengesi. *International Journal of Managment and Administration*, 4(7),54-70.
- Özel, M. (1998). *İş Hayatında Liderlik ve Strateji*. Datateknik Çağdaş Yönetim Dizisi. İstanbul: Mavi Tanıtım ve Paz. Ltd. Şti.
- Özkan, A. (2017). *İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyleri (Balıkesir İli Merkez İlçeler Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Özkara, Z. U. (2011). *Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Davranışları ile Lidere Duyulan Güven Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Rajabi, K. M. (2020). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Sarıkamış, Ç. (2006). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Ve Başarı Teknik Servis A.Ş. 'de Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Sayan, İ. (2018). *Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şengüllendi, M.F. ve Şehitoğlu, Y. (2017). Dönüşümcü Liderlik ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisinde Eğitim Düzeyinin Moderatör Rolü. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 112-126.
- Taymaz, H. (2011). *Devlet ve Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Mesleki Sorunlarının Araştırılması, Antalya İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Tetik, S., Uçar, G. ve Yalçın, B. (2008). Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Etmenler Ve Emniyet Mensupları İle Yapılan Alan Araştırması. *Verimlilik Dergisi*, (1), 1-12.
- Ünsal, A. A. (2019). *Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3),158-180