

Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Mermer Sektöründe Bir Araştırma

The Effects of Transformational and Transactional Leadership on Organizational Commitment: A Study in the Marble Industry

Ahmet SARNIÇ  ^a

^a Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi, Ankara, Türkiye. ahmetsarnic@gmail.com

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Dönüşümcü Liderlik
Etkileşimci Liderlik
Örgütsel Bağlılık
Çağdaş Liderlik Teorileri

Amaç – Bu araştırmanın amacı, ağır ve tehlikeli iş kolunda faaliyet gösteren işletmelerde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini nicel yöntemle incelemektir. Çalışma, fiziksel risk düzeyi yüksek sektörlerde liderlik davranışlarının çalışanların örgüte yönelik tutum ve bağlılıkları üzerindeki rolünü ortaya koymayı hedeflemektedir.

Yöntem – Araştırma, Afyonkarahisar ilinde mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 399 işgören üzerinde yürütülmüştür. Veriler, Bass ve Avolio tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ) ile Meyer ve Allen'in duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarını içeren örgütsel bağlılık ölçeği aracılığıyla toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiş; güvenilirlik analizi, açıklayıcı faktör analizi, Pearson korelasyon analizi ile doğrusal ve çoklu doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır.

Bulgular – Araştırma bulguları, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde yüksek düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Etkileşimci liderliğin ise örgütsel bağlılık üzerinde orta düzeyde fakat anlamlı bir etki yarattığı tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik kapsamında ideal etkileme, zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi boyutlarının; etkileşimci liderlik kapsamında ise koşullu ödüllendirme ve pasif istisnalarla yönetim boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde belirleyici olduğu belirlenmiştir.

Tartışma – Elde edilen bulgular, ilgili literatür çerçevesinde değerlendirildiğinde, ağır ve tehlikeli iş kollarında çalışan bağlılığının artırılmasında dönüşümcü liderlik davranışlarının kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Özellikle çalışanların psikolojik ve örgütsel ihtiyaçlarına odaklanan liderlik yaklaşımlarının, yüksek risk içeren sektörlerde örgütsel bağlılığın güçlendirilmesinde daha etkili olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda araştırma sonuçlarının, yüksek riskli sektörlerde liderlik uygulamalarının geliştirilmesine ve insan kaynakları politikalarının yeniden yapılandırılmasına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Gönderilme Tarihi 7 Mart 2026
Revizyon Tarihi 28 Mayıs 2026
Kabul Tarihi 15 Haziran 2026

Makale Kategorisi:
Araştırma Makalesi

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

Transformational Leadership
Transactional Leadership
Organizational Commitment
Contemporary Leadership
Theories

Purpose – The purpose of this study is to examine the effects of transformational and transactional leadership styles on organizational commitment in enterprises operating in the heavy and hazardous industry using a quantitative research approach. The study aims to reveal the role of leadership behaviors in shaping employees' organizational attitudes and commitment levels in sectors characterized by high physical risk.

Design/methodology/approach – The research was conducted with 399 employees working in marble industry enterprises located in Afyonkarahisar, Türkiye. Data were collected using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) developed by Bass and Avolio and the organizational commitment scale developed by Meyer and Allen, which measures affective, continuance, and normative commitment. The collected data were analyzed using SPSS 25.0. Reliability analysis, exploratory factor analysis, Pearson correlation analysis, as well as simple and multiple linear regression analyses were employed.

Results – The findings indicate that transformational leadership has a strong and statistically significant effect on organizational commitment. Transactional leadership was also found to have a statistically significant, though moderate, effect on organizational commitment. Specifically, the idealized influence, intellectual stimulation, and individualized consideration dimensions of transformational leadership, as well as the contingent reward and passive management-by-exception

Received 7 March 2026
Revised 28 May 2026
Accepted 15 June 2026

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi Başkanlığı Etik Kurulu tarafından 04.10.2024 tarihli ve 2024/3 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Sarnıç, A. (2026). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Mermer Sektöründe Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 18 (2), 1728-1749.

Article Classification:
Research Article

dimensions of transactional leadership, were identified as significant predictors of organizational commitment.

Discussion – When evaluated within the framework of the relevant literature, the findings demonstrate that transformational leadership behaviors play a critical role in enhancing employee commitment in heavy and hazardous work environments. Leadership approaches that focus on employees' psychological and organizational needs appear to be more effective in strengthening organizational commitment in high-risk sectors. In this respect, the results of the study are expected to contribute to the development of leadership practices and the formulation of human resource policies in industries characterized by high levels of occupational risk.

1. Giriş

Liderlerin, içinde buldukları toplum, kurum ve örgütlerde bireylerin davranışlarını yönlendirme gücüne sahip oldukları düşüncesi, farklı kültür ve dönemlerde genel kabul görmüş bir olgudur. Çağdaş liderlik literatüründe gerçekleştirilen araştırmalar da bu görüşü desteklemektedir (Vurgun ve Öztop, 2011: 217). Günümüz örgütlerinde liderlerden yalnızca yönetsel kararlar almaları değil, aynı zamanda çalışanların taleplerine ve toplumsal değerlere duyarlılık göstermeleri beklenmektedir. Bu bağlamda çalışanlar artık yalnızca rasyonel ve ekonomik varlıklar değil; duygusal, sosyal ve entelektüel gereksinimleri olan bireyler olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla lider-izleyici ilişkileri, bireylerin bu çok boyutlu ihtiyaçları temelinde şekillenmektedir (Önen ve Kanayran, 2015: 43).

Çağdaş liderlik yaklaşımları, liderlik sürecini insan odaklı ve değer temelli bir çerçevede ele almakta; bu kapsamda dönüşümcü (transformational) ve etkileşimci (transactional) liderlik modelleri, literatürde en fazla tartışılan iki çağdaş liderlik türü olarak öne çıkmaktadır. Dönüşümcü liderlik, çalışanların örgütsel vizyon ve değerlere içsel bir bağlılık geliştirmesini hedeflerken; etkileşimci liderlik, performans ve ödül mekanizmalarına dayalı daha yapısal bir yönetim biçimi sunmaktadır (Bass, 1985: 14).

Örgütsel yaşamda liderliğin etkili biçimde yürütülmesi, yalnızca hedeflere ulaşmak açısından değil, aynı zamanda çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmek bakımından da önem taşımaktadır. Örgüt içindeki güven, aidiyet ve adalet duygusu, çalışanların performansını ve örgütte kalma eğilimini artırmaktadır (Karaca, 2001: 37). Özellikle fiziksel olarak zorlu ve risk düzeyi yüksek sektörlerde liderlik davranışlarının çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi daha belirgindir. Mermer sektörü; yoğun fiziksel emek gerektiren çalışma yapısı, ağır makine kullanımı, yüksek iş kazası riski, toz ve gürültü maruziyeti gibi unsurlar nedeniyle ağır ve tehlikeli iş kolları arasında değerlendirilmektedir. Bu tür çalışma ortamlarında çalışanların yalnızca ekonomik beklentilerinin karşılanması yeterli olmamakta; güven duygusu, yönetsel destek, iletişim, adalet algısı ve psikolojik aidiyet gibi unsurlar da çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini doğrudan etkileyebilmektedir. Özellikle iş sağlığı ve güvenliği risklerinin yoğun olduğu sektörlerde liderlik davranışlarının çalışan motivasyonu, iş tatmini, örgütte kalma eğilimi ve güvenlik kültürü üzerinde belirleyici bir role sahip olduğu değerlendirilmektedir. Bu nedenle dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarının ağır ve tehlikeli iş kollarındaki etkilerinin incelenmesi, örgütsel davranış literatürü açısından önem taşımaktadır. Bu bağlamda, ağır ve tehlikeli iş kollarından biri olan mermer sektöründe dönüşümcü ve etkileşimci liderlik modellerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek, hem teorik hem de uygulamalı açıdan önem taşımaktadır.

Literatürde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda araştırma bulunmasına rağmen, bu çalışmaların büyük ölçüde hizmet sektörü, eğitim kurumları, sağlık kuruluşları ve kamu örgütleri üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Ağır ve tehlikeli iş kolu kapsamında değerlendirilen üretim sektörlerinde, özellikle mermer sektöründe çalışan işgörenlerin liderlik algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, fiziksel çalışma koşullarının yoğun olduğu sektörlerde liderlik davranışlarının çalışan bağlılığı üzerindeki etkisinin daha ayrıntılı biçimde ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

Bu çalışma, Afyonkarahisar'da ağır ve tehlikeli iş kategorisi altında faaliyet gösteren mermer fabrikalarında çalışan işgörenlerin liderlik algılarını (dönüşümcü veya etkileşimci) ve bu algıların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın, ağır ve tehlikeli iş kolu kapsamında yer alan üretim sektörlerinde liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik literatüre sektörel bağlam temelli katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca araştırma bulgularının, mermer sektöründe çalışan bağlılığının artırılması, iş gücü sürekliliğinin sağlanması ve yönetim uygulamalarının geliştirilmesi açısından uygulayıcılara yol gösterici nitelik taşıdığı değerlendirilmektedir. Çalışmada liderlik stillerini ölçmek için Bass ve arkadaşları

tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ)” (1985) ile örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek üzere Meyer ve Allen’in (1991) üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

2. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan güncel yaklaşımlar, yalnızca örgüt içi işleyiş ve faaliyet akışlarına odaklanmakla sınırlı kalmamakta; esas itibarıyla organizasyonların yapısal kurgusu ve tasarım mantığı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Organizasyon yazınındaki ilk çalışmalar, etkili ve rasyonel bir örgüt yapısının hangi ilkeler doğrultusunda oluşturulması gerektiği sorusu etrafında şekillenmiştir. Bu bağlamda geliştirilen erken dönem kapsamlı kuramsal çerçeveler, ağırlıklı olarak klasik yönetim düşüncesi temelinde ortaya konulmuştur (Koçel, 2003: 375).

Yirminci yüzyılın ilk dönemlerinde yönetim düşüncesi, kendi içinde farklı anlam katmanları barındıran bilimsel yönetim anlayışıyla şekillenmiş; bu süreç zamanla yönetsel kuramların geliştirilmesiyle tamamlanmıştır. Neo-klasik evrede ise yönetim biliminin odağı insan unsuruna kaymış, örgütlerin işleyişi insan ilişkileri perspektifi çerçevesinde ele alınmaya başlanmıştır. Bunu izleyen dönemde sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı ön plana çıkmış; örgütlerin çevreleriyle kurdukları etkileşim ve değişken koşullara uyum kapasiteleri temel analiz unsurları hâline gelmiştir. Post-modern yönetim anlayışı ise çoğu zaman farklı kuramsal yaklaşımları iç içe geçirerek, kimi durumlarda nihilist bir bakış açısıyla işletmeleri ve bu yapılarıdaki yönetsel pratikleri açıklamaya yönelmiştir. Bu çabanın yönetim literatürü açısından bütünüyle sonuçsuz kaldığını ileri sürmek güçtür (Leblebici, 2008: 62).

Klasik ve neo-klasik kuramların yanı sıra liderlik olgusunun tarihsel gelişimi belirli dönemsel kırılmalar üzerinden değerlendirilebilir. Başlangıçta, 1950’li yıllara kadar liderlik, bireyin doğuştan sahip olduğu içsel ve sezgisel bir özellik olarak kabul edilmiştir. 1950–1960 aralığında çalışanların bireysel davranışları ön plana çıkmış ve liderliğin kişisel boyutları üzerinde yoğunlaşmıştır. 1960–1980 yılları arasında ise liderlik tarzlarının yaşanan olaylar ve koşullar tarafından belirlendiğini savunan durumsal yaklaşımlar hâkim olmuştur. 1980–1990 döneminde yetki paylaşımını esas alan, katılımcı nitelikler taşıyan ve karizmatik özelliklerle desteklenen vizyoner liderlik anlayışı ön plana çıkmıştır. 1990–2000 yılları arasında etik değerler, ilkeler ve normlar temelinde şekillenen; yaratıcılığı, değişimi, risk almayı ve kriz yönetimini merkeze alan farklı liderlik yorumları geliştirilmiştir. 2000 yılı sonrasında ise küreselleşmenin etkisiyle liderlik algısı önemli ölçüde dönüşmüş; liderlik örgütler açısından temel bir yönetim unsuru hâline gelmiştir. Özellikle 2011 sonrası literatüre giren Endüstri 4.0 kavramı ile birlikte liderlik ile dijitalleşme arasındaki ilişki daha belirgin bir görünüm kazanmıştır.

Liderlik alanındaki kuramsal yaklaşımlar genel olarak özellikler, davranışsal, durumsal ve çağdaş yaklaşımlar başlıkları altında ele alınmaktadır. Ancak bu araştırma kapsamında, çağdaş liderlik anlayışları içerisinde değerlendirilen dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarıyla sınırlı bir inceleme yapılmıştır. Günümüz koşullarında liderlik olgusunun yeniden yorumlanmasıyla birlikte, özellikle dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarına yönelik akademik çalışmaların belirgin biçimde arttığı görülmektedir (Eryeşil ve İraz, 2017: 132).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, çalışanların yalnızca görevlerini yerine getirmelerini değil; aynı zamanda örgütün vizyon ve hedeflerini benimseyerek yüksek düzeyde motivasyon ve örgütsel bağlılık geliştirmelerini amaçlamaktadır (Bass, 1985: 20). Bu liderlik yaklaşımında lider; çalışanları motive eden, ilham veren, değişime yönlendiren ve bireysel gelişimi destekleyen bir rol üstlenmektedir (Avolio ve Bass, 1991: 15). Dönüşümcü liderlerin çalışanlar üzerinde güven, aidiyet ve örgütsel özdeşleşme duygularını güçlendirdiği; bu durumun da örgütsel bağlılık düzeyini artırdığı ifade edilmektedir (Judge ve Piccolo, 2004: 759). Özellikle belirsizlik, risk ve yoğun çalışma koşullarının bulunduğu sektörlerde dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların örgüte yönelik olumlu tutumlarını desteklediği değerlendirilmektedir.

Etkileşimci liderlik yaklaşımı ise daha çok görev, performans, ödül ve denetim mekanizmaları üzerinden şekillenmektedir. Bu liderlik anlayışında çalışanlar ile lider arasındaki ilişki karşılıklı beklenti ve ödül temeline dayanmaktadır (Burns, 1978: 19). Etkileşimci liderler, örgütsel hedeflere ulaşılması doğrultusunda çalışan performansını izlemekte ve belirlenen kurallara uyum temelinde ödül-ceza mekanizmalarını işletmektedir (Bass, 1985: 122). Bu yönüyle etkileşimci liderlik, özellikle üretim süreçlerinin yoğun olduğu ve iş disiplininin ön planda bulunduğu sektörlerde örgütsel düzenin sürdürülmesine katkı sağlamaktadır. Ancak çalışanların

örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının geliştirilmesi konusunda dönüşümcü liderliğe kıyasla daha sınırlı etkiler oluşturabileceği belirtilmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Literatürde dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında genellikle pozitif yönlü ilişkiler tespit edilirken, etkileşimci liderliğin daha çok devam bağlılığı ve performans odaklı sonuçlarla ilişkilendirildiği görülmektedir (Lok ve Crawford, 2004: 332). Bu nedenle çalışanların yüksek risk ve yoğun fiziksel çalışma koşulları altında faaliyet gösterdiği sektörlerde, liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesi önem taşımaktadır. Özellikle mermer sektörü gibi ağır ve tehlikeli iş kollarında çalışanların güven, destek ve aidiyet ihtiyaçlarının daha belirgin hale gelmesi, çağdaş liderlik yaklaşımlarının örgütsel davranış üzerindeki etkilerini daha görünür kılmaktadır. Mermer sektöründe çalışanların yoğun toz, gürültü ve iş kazası riski altında faaliyet göstermesi; iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının yanı sıra etkili liderlik davranışlarını da önemli hale getirmektedir (Erginel ve Toptancı, 2017: 102).

2.1. Dönüşümcü liderlik

Çağdaş liderlik yaklaşımları içinde yer alan dönüşümcü liderlik anlayışı, örgütsel çevredeki değişimleri algılama, bu değişimleri yönlendirme ve kuruma ait gelecek tasavvurunu çalışanlara benimsetme kapasitesine sahip liderleri ifade etmektedir. Bu liderlik tarzında, çalışanların ilgi ve dikkatinin ortak hedeflere odaklanması sağlanarak örgütsel amaçlara yönelik motivasyon güçlendirilmektedir (Yavuz, 2009: 51).

Dönüşümcü liderlik çerçevesinde liderler, sergiledikleri tutum ve davranışlarla çalışanlar için örnek teşkil eden bir konum üstlenmektedir. Bu bağlamda lider, çoğunlukla güven duyulan, saygı gören ve takdir edilen bir figür olarak algılanmaktadır. Dönüşümcü liderler, karşılaşılan güçlükleri yönetilebilir hâle getirerek çalışanlarda güven hissi oluşturabilmekte; bununla birlikte örgütsel vizyonun içselleştirilmesi, örgüte bağlılığın güçlendirilmesi ve alınan kararların etik sonuçları konusunda işgörenlerin farkındalığını artırmaktadır (Demir ve Okan, 2008: 76).

Bass (1985) ABD'deki bir ordu bürosunda dönüşümcü liderlik üzerine yaptığı bir araştırmada söz konusu liderliğin merkezini oluşturan ve birbiriyle bağlantılı olan 4 boyut belirtmiştir. Bunlar (Ölçer, 2008: 139);

- İdeal Etkileme
- İlham Verici Motivasyon
- Bireysel Düzeyde İlgi
- Zihinsel Teşvik

İdeal etkileme boyutu, dönüşümcü liderlik anlayışı içerisinde ideal bir liderde bulunması beklenen temel niteliklerden biri olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda dönüşümcü liderler, uygun koşullar oluştuğunda çalışanların kendi davranışlarını yönlendirme yetkinliğini geliştirmelerine katkı sağlamak ve sergiledikleri tutumlarla işgörenler üzerinde karizmatik bir etki oluşturmaktadır (Fırat ve Yeşil, 2020: 44).

Bass'a (1990) göre liderlerin sahip oldukları öz güven duygusunu çalışanlara yansıtılabilmeleri, liderin izleyiciler nezdinde ilham verici ve etkileyici bir figür olarak algılanmasına zemin hazırlamaktadır. Bu durum, çalışanların lideri önemsemesini ve onunla özdeşleşmesini kolaylaştırmaktadır. Dönüşümcü lider, aynı zamanda çalışanların gelecekte ulaşmayı arzuladıkları ideal benliği temsil eden bir örnek sunmaktadır. Gerek bireysel yaşamlarında gerekse çalışma hayatlarında iz bırakabilen bu liderlik tarzı, işgörenler üzerinde sıradan yönetsel ilişkilerin ötesine geçen, farklı ve kalıcı bir etki yaratmaktadır (Yavuz, 2009: 53).

İlham verici motivasyon boyutu, dönüşümcü liderliğin temel unsurlarından biri olarak, liderin ikna edici ve meydan okuyucu özellikleri aracılığıyla çalışanlara yeni bir bakış açısı kazandırmasını ifade etmektedir. Bu liderlik tarzında, ekip ruhu ekip temelli çalışmalarla pekiştirilmekte; çalışanlarda isteklilik, umut ve iyimserlik duyguları güçlendirilmektedir. Bu süreçte lider, işgörenleri örgütün geleceğine ilişkin oluşturulan vizyonun aktif bir parçası hâline getirmektedir (Yukl, 1998: 326).

Dönüşümcü liderler, izleyicileri açısından sürekli bir motivasyon kaynağı olma niteliği taşımaktadır. Olumlu bir örgüt iklimi oluşturmak amacıyla sembolik ifadeler, sloganlar ve duygusal unsurlardan yararlanılmakta; bu yolla ortak değerler etrafında bütünleşmiş bir kültür inşa edilmektedir. Liderin tüm çalışanları örgütsel bir bütünün parçası olarak konumlandırması, ortak bir gelecek tasavvurunun benimsenmesini kolaylaştırmaktadır. Bunun yanı sıra geleceğe yönelik olumlu tutum ve davranışlar sergileyen lider,

çalışanlarını sürekli destekleyici ve teşvik edici bir yaklaşım benimsemekte; söz konusu tutumlar izleyicilerde içsel motivasyonun güçlenmesine katkı sağlamaktadır (Erdoğruca, 2011: 166).

Bireysel düzeyde ilgi boyutu kapsamında dönüşümcü lider, Bensimon'un (1989) yaklaşımına göre danışmanlık ve rehberlik rolü üstlenerek çalışanların gelişim ve başarı süreçlerinde her bir işgörenin kişisel gereksinimlerini dikkate alan bir tutum sergilemektedir (Töremen ve Yasan, 2010: 30).

Bu çerçevede dönüşümcü liderin bireye yönelik ilgisi; izleyicilerin öz saygılarını güçlendirmeyi, kariyer ilerlemesine yönelik fırsatlar ve öğrenme olanakları sunarak kişisel gelişimlerini desteklemeyi, cesaretlendirici ve destekleyici bir yaklaşım benimsemeyi ve başarı ile gelişim gereksinimlerine odaklanmayı kapsamaktadır. Aynı zamanda her çalışanın yalnızca bir grubun parçası olarak değil, örgütsel amaçlara anlamlı katkı sunan özgün bir birey olarak ele alınması, liderin izleyicilerine duyduğu güvenin ve gösterdiği saygının temel göstergeleri arasında yer almaktadır (Ölçer, 2008: 144).

Zihinsel teşvik boyutu, liderin izleyicilerini mevcut iş yapma biçimlerini, uygulamaları, alışılmış düşünce kalıplarını ve örgüte ilişkin yerleşik kabulleri eleştirel bir bakışla değerlendirmeye yönlendirmesini ifade etmektedir. Bu kapsamda dönüşümcü lider, karşılaşılabilecek güçlüklerle etkili biçimde başa çıkılabilmesi amacıyla çalışanların yerleşik tutum ve davranışları sorgulamalarını sağlamakta; mevcut sorunlara ilişkin yeni ve alternatif bakış açıları geliştirmelerine olanak tanımaktadır (Karip, 1998: 451).

Bu yaklaşım doğrultusunda dönüşümcü lider, izleyicilerini karşılaşılan olaylar, durumlar ve problemlere yönelik özgün çözüm yolları üretmeleri konusunda teşvik etmektedir. Çalışanlardan sorunları yeniden ele almaları, mevcut koşullar için farklı yöntem ve uygulamalar tasarlamaları ve problemlerin altında yatan nedenleri değişik perspektiflerden analiz etmeleri beklenmektedir. Bununla birlikte dönüşümcü lider, sergilediği olumlu tutumlar aracılığıyla yeniliğe açık, girişimci nitelikler taşıyan ve olayları çok boyutlu değerlendirebilen işgörenlerin yetişmesine ve gelişmesine katkı sağlamaktadır (Avcı, 2015: 92).

2.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderler, işgörenlerin yenilik ve farklılaşma arzularını önemsemeden, olası problemlerden uzak durarak, geçmişten gelen rutin işleri daha cazip ve etkili hale getirmek veya iyileştirmek amacıyla işlerini yapan ve işgörelere de yaptırmaya çalışan liderlerdir. Kendilerinde bulunan liderlik yetkilerini, daha çok işinde gayret eden işgörelere para ve statü verme şeklinde uygulamaktadırlar. Söz konusu liderler ile işgören arasındaki ilişki, anlaşma temelli olmasının yanı sıra beklentiler ve hedefler doğrultusunda etkilidir. Ancak etkileşimci liderler genel anlamda işgörenleri uzun süreçte geliştirmeye odaklanma konusunda çokta başarılı değillerdir (Ay ve Keleş, 2017: 195).

İş görenler arasında aslında bir takas yöntemi söz konusudur. Öyle ki etkileşimci liderlikte işgörenlerin görevleri, liderin işgörelenden beklentileri, lidere bağlılık ve yapılan işleri yerine getirmeleri durumunda kazanacakları ödüller açık bir şekilde ortaya konulur. Başka bir deyişle etkileşimci liderlik, lider ve işgörenler arasındaki değişime dayalıdır. Aslında bu söz konusu beklentiler ve ödüller ise etkileşimci liderliğin alt boyutlarıdır (Eren ve Titizoğlu, 2014: 279).

Koşullu Ödüllandirme; Etkileşimci liderler örgüt içi ortak vizyon belirler ve bu vizyonu gerçekleştiren işgörenlerin, hedeflerine ulaşmaları durumunda nasıl bir ödül alacaklarını önceden belirtirler. Lider, işgörelere genellikle iş öncesi belirlenen bazen maddi bazense terfi gibi manevi ödülleri sağlar (Karip, 1998: 6).

Bu tür liderler, işgörenlerin işin sonunda ödül alacakları için daha fazla emek harcayacaklarını düşünürler (Eraslan, 2004: 10). Bu bağlamda koşullu ödül, yapıcı bir süreç olarak adlandırılmaktadır. Koşullu ödülle beraber işlerin devamı aşamasında, işgörenler sürekli gözlenir ve iş esnasında ortaya çıkabilecek hatalar geribildirimler sayesinde çözülmeye sağlanır (Ay ve Keleş, 2017: 169).

İstisnalarla yönetim, diğer bir ifadeyle beklentiler temelinde yönetim boyutunda, etkileşimci lider, belirlenen hedeflere ulaşıldığı sürece herhangi bir müdahalede bulunmamaktadır. Bu liderlik anlayışında esas olan, önceden tanımlanmış standartların karşılanmasıdır; izleyicilerin alternatif yöntemler denemesi ya da yenilikçi yaklaşımlar geliştirmesi öncelikli bir beklenti olarak görülmemektedir. Geleneksel uygulamaların işlevsel olduğu durumlarda, lider bu yöntemlerin sürdürülmesini yeterli kabul etmektedir. Söz konusu boyut, aktif ve pasif olmak üzere iki farklı biçimde ele alınmaktadır.

Aktif istisnalarla yönetimde lider, takipçilerini sürekli izlemekte ve olası sapmaları erken aşamada tespit ederek müdahalede bulunmaktadır. Bu kapsamda çalışanlardan yüksek performans sergilemeleri beklenmekte; lider, gerekli gördüğü durumlarda yönlendirici ve denetleyici bir tutum sergileyerek sürece aktif biçimde dâhil olmaktadır.

Pasif istisnalarla yönetimde ise lider, işleyişte belirgin bir aksama ya da standartlardan sapma ortaya çıkana kadar sürece müdahale etmemektedir. Bu yaklaşımda liderin eyleme geçmesi, sorunların görünür hâle gelmesinin ardından gerçekleşmektedir. Bekleme sürecinde yönetsel müdahale sınırlı tutulmakta; "işler sorunsuz ilerlediği sürece müdahaleden kaçınma" anlayışı benimsenmektedir (Eren ve Titizoğlu, 2014: 279; Karip, 1998: 455).

Hartog vd.(1997)'ye göre; aktif ve pasif boyutlar arasındaki temel ayırım; aktif olanda lider, sapmaların olup olmadığını kontrol ederken, pasif olanda ise lider sorunların oluşmasını veya tam olarak gün yüzüne çıkmasını bekler (Eren ve Titizoğlu, 2014: 280).

3. Örgütsel Bağlılık

Son yıllarda üzerinde çokça durulan örgütsel bağlılık, işgörenlerin çalıştıkları örgütlerine karşı hissettikleri psikolojik bir bağlılık şeklidir. O'Reilly ve Charles (1989)'a göre; bağlılık, göreve duyulan ilgi, alaka, sadakat ve örgütsel faktörlere karşı hissedilen güçlü inançtan oluşmaktadır (Çekmeceliolu, 2006: 155).

Becker (1960) örgütsel bağlılığı ilk kez tanımladığında "bilinçli bir taraf tutma" olarak tanımlamıştır. Zamanla bu doğrultuda bağlılık kavramı; gruba, ve örgüte bağlılık şeklinde boyutlandırılmıştır. Ancak örgütsel verimlilik ve etkinliğin önemi arttıkça en çok üzerinde durulan bağlılık boyutu "örgütsel bağlılık" olmuştur. Ayrıca, özellikle neo-klasik yönetim ile işgörenin psikolojik değerlerine ağırlık verilerek iş devir hızı, motivasyon, performans gibi psikolojik kavramların örgütlerde önem kazanması ile örgütsel bağlılık kavramı üzerinde fazlası ile durulmaya başlamıştır. Ayrıca çok boyutlu bir kavram olma özelliği barındıran örgütsel bağlılığın tanımıyla ilgili bir uzlaşma bulunmamasıyla birlikte örgütsel bağlılık; işgörenin örgütü ile psikolojik olarak bütünleşmesinin yanı sıra örgütün vizyonunu benimsemesi ve bu vizyon doğrultusunda kişinin örgütte devamlılık sağlamak için barındırdığı istek olarak tanımlamak mümkündür. Diğer taraftan örgütsel bağlılık çalışmalarının emeklilik, ödemelerde artış, fırsat yoklukları gibi yapısal nedenler ile birlikte önem kazandığını literatürde üzerinde çokça durulan konular olmuşlardır. (Gürbüz, 2006: 58).

Örgütsel bağlılık, örgütün sürdürülebilir başarısını desteklemek amacıyla çalışanların örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini, kaliteye yönelik ortak bir sorumluluk bilincinin gelişmesini ve örgütsel bağlılığın güçlendirilmesini merkeze almaktadır. Bu doğrultuda, tüm örgütsel faaliyetlerde kalite odaklılık, paydaş beklentilerine duyarlılık, sürekli iyileştirme anlayışı ve çalışan bağlılığına dayalı çözüm üretme süreçleri ön plana çıkmaktadır (Acar, 2022: 14).

Örgütsel bağlılık üzerine önemli katkıları olan Etzioni, Wiener, O'Reilly ve Chatman, Katz - Kahn, Buchanan, Mowday ve Allen - Meyer gibi araştırmacıların her birisi kendi çalışmaları çalışmalarında örgütsel bağlılığı gruplandırmaya çalışmışlardır. Ancak araştırma içerisinde en çok kabul gören Allen ve Meyer (1991)'in duygusal, devam ve normatif bağlılıklar olarak adlandırılan üçlü sınıflandırmasına yer verilmiştir.

Duygusal Bağlılık; İş görenlerin çalıştıkları örgüte duygusal bir bağ ile bağlı olduğunu ve örgütü ile bütünleşmiş bir durumda olduğunu yansıtır. İş gören kendisini örgüte ait hissettiği gibi, örgütü ile bir özdeşleşme ve bütünleşme içerisindedir. Güçlü duygusal bağlılık durumunda işgören işe gereksinim duymuyor olabilir. Ancak örgütte bağlılığı sayesinde örgütte kalmayı istediği için işine devam etme olasılığı da mevcuttur. Dönüşümcü liderlik yaklaşımının özellikle duygusal bağlılık üzerinde güçlü etkiler oluşturduğu ifade edilmektedir. Dönüşümcü liderlerin çalışanlara ilham veren, destekleyici ve motive edici davranışlar sergilemeleri; çalışanların örgütle özdeşleşme düzeylerini artırmakta ve örgüte yönelik aidiyet duygularını güçlendirmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 67; Judge ve Piccolo, 2004: 759). Özellikle çalışanların kendilerini değerli hissettikleri örgütlerde duygusal bağlılığın daha güçlü geliştiği belirtilmektedir.

Devam Bağlılığı; Örgütten ayrılmadan doğacak maliyete katlanmayı ve söz konusu bu maliyeti göze almayı kabullenmeyi ifade eder. Bu bağlılık sınıfına göre işgörenlerin bir örgütteki kıdemleri, yararlanmaları ve iş bırakma maliyetleri gibi yatırımları fazla tutuyorsa çalışan kişi o örgüte bağlanır.

Başka bir değişle; İş görenlerin, örgütlerine yaptıkları yatırımlar doğrultusunda oluşan bağlılıktır. Bu söz konusu bağlılık sınıflandırmasında; işgören, çalıştığı örgüte fazladan zaman ve emek harcadığını, yatırım yaptığını ve bununla birlikte örgütte bulunmasının bir gereklilik olduğunu var saymaktadır (Özdemir, 2014: 20). Etkileşimci liderlik yaklaşımının ise daha çok devam bağlılığı ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Çünkü etkileşimci liderlikte çalışan ile örgüt arasındaki ilişki; performans, ödül, ceza ve karşılıklı beklenti temeline dayanmaktadır (Bass, 1985: 122). Bu durum çalışanların örgütte kalma kararlarını çoğu zaman ekonomik, yapısal veya mesleki kazanımlar üzerinden değerlendirmelerine neden olabilmektedir. Dolayısıyla etkileşimci liderlik yaklaşımının çalışanların örgütte kalma eğilimlerini desteklediği; ancak duygusal özdeşleşme oluşturma konusunda dönüşümcü liderliğe kıyasla daha sınırlı etkiler ortaya çıkardığı ifade edilmektedir (Avolio ve Bass, 1991: 21).

Normatif Bağlılık; İş görenin örgütte bulunmayı kendisi için bir iş olarak görmesi ve içinde örgütüne bağlılık göstermenin en doğrusu olduğunu hissettiği bir bağlılıktır. İş gören bu bağlılık sınıfında örgütten ayrılması sonrasında oluşacak kayıpların düşünmemektedir. Aslında bu sınıflandırma mali kayıplardan öte bir örgüte karşı hissedilen bir minnettarlık duygusu sonucu oluşmaktadır. Bunun temel nedeni ise; yöneticilerin o tür işgörenleri örgüt içerisine, ihtiyaçları olduğu bir dönemde işe alması veya örgütte kalmalarının en iyi şey olacağı yolunda değer yargıları oluşturmalarındandır. Bu tür işgörenler, örgütün kendilerine karşı olumlu davrandığını ve bu olgudan hareketle kendilerinin örgüt içerisinde belli bir süreç zarfında bulunmalarının örgüte karşı bir borç olduğunu düşünmeleridir (Biber ve Kuruoğlu, 2025: 770). Normatif bağlılık ile dönüşümcü liderlik arasında da güçlü ilişkiler bulunduğu belirtilmektedir. Dönüşümcü liderlerin çalışanlara etik değerler, ortak amaçlar ve örgütsel vizyon doğrultusunda rehberlik etmeleri; çalışanlarda örgüte karşı sorumluluk ve sadakat duygularının gelişmesini desteklemektedir (Burns, 1978: 20). Bu durum çalışanların örgütte kalmayı yalnızca ekonomik gerekçelerle değil, aynı zamanda ahlaki ve psikolojik sorumluluk duygusuyla değerlendirmelerine katkı sağlamaktadır.

Sonuçta Allen ve Meyer'in oluşturdukları örgütsel bağlılık sınıflarının her birinde işgöreni bir şekilde örgütüne bağlamak söz konusudur. Özellikle yoğun duygusal bağlılığı barındıran işgörenler istedikleri için, devam bağlılığı hisseden işgörenler ihtiyaç duydukları için ve güçlü normatif bağlılığa sahip işgörenler de zorunlu oldukları için örgütlerine bağlılık hissederler. Söz konusu üç bağlılık sınıfının temel nedenleri birbirinden farklı olduğu için söz konusu her bağlılık sınıfının etkileri ve sonuçları da birbirinden farklıdır (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011: 68). Bu doğrultuda değerlendirildiğinde, liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığın farklı boyutları üzerinde farklı etkiler oluşturabileceği anlaşılmaktadır. Özellikle dönüşümcü liderlik yaklaşımının çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeylerini artırabileceği; etkileşimci liderlik yaklaşımının ise daha çok devam bağlılığı üzerinde etkili olabileceği değerlendirilmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılığın yalnızca tek boyutlu bir yapı olarak değil, liderlik davranışlarıyla etkileşim içerisinde bulunan çok boyutlu bir örgütsel davranış unsuru olarak ele alınması önem taşımaktadır.

4. Literatür Taraması

Örgütsel bağlılık ve liderlik olguları, yönetim ve organizasyon yazınında uzun süredir araştırılan iki temel kavramdır. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin çalıştıkları örgüte karşı geliştirdikleri psikolojik aidiyet, sadakat ve özdeşleşme düzeyi olarak tanımlanır (O'Reilley ve Chatman, 1986, s. 493). Becker (1960, s. 32) kavramı ilk kez "bilinçli bir taraf tutma" olarak tanımlamış; daha sonra Meyer ve Allen (1991, s. 67) tarafından duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutlu bir modele dönüştürülmüştür. Duygusal bağlılık bireyin örgütle özdeşleşmesini, devam bağlılığı örgütten ayrılmanın maliyetine ilişkin farkındalığı, normatif bağlılık ise örgüte karşı hissedilen ahlaki sorumluluğu ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1997, s. 12).

Örgütsel bağlılık, özellikle 1980'li yıllardan itibaren iş doyumu, performans, iş devri oranı ve motivasyon gibi değişkenlerle birlikte ele alınmış, örgütsel verimliliğin belirleyicilerinden biri haline gelmiştir (Çekmecelioğlu, 2006, s. 155). Literatürde işgörenlerin örgütlerine karşı bağlılıklarını etkileyen birçok demografik ve yapısal faktör tespit edilmiştir. Angle ve Perry (1981, s. 3), Hrebiniak (1974, s. 566), Lee (1971, s. 43) ve Sheldon (1971, s. 146) tarafından yapılan çalışmalar, yaşlı bireylerin örgütlerine daha yüksek düzeyde bağlılık gösterdiklerini ortaya koymuştur. Koch ve Steers (1978, s. 452), yüksek eğitim seviyesine sahip bireylerin, örgütten beklentileri karşılanmadığında bağlılık düzeylerinin azaldığını belirtmiştir. Ayrıca Angle ve Perry (1981, s. 6) ile Mowday (1982, s. 30) kadın çalışanların erkeklere oranla daha yüksek bağlılık sergilediklerini ileri sürmüştür. Karatepe ve Uludağ (2007, s. 112) medeni durumun, Durna ve Eren (2005, s. 211) ise görev süresi

ve pozisyonun bağıllık düzeyi üzerinde anlamlı etkileri olduğunu bulgulamıştır. Benzer biçimde Ertan (2008, s. 57-64), örgüt içi hiyerarşi, görev süresi, iş deneyimi ve sektördeki örgüt sayısı gibi faktörlerin de bağıllık üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir.

Liderlik kavramı, örgütsel bağıllıkla sıkı biçimde ilişkilendirilen bir diğer değişkendir. Liderlik, 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren dönüşümcü (transformational) ve etkileşimci (transactional) modeller ekseninde yoğun biçimde incelenmiştir. Burns (1978, s. 4), bu iki yaklaşımı lider-izleyici etkileşiminin doğasına ilişkin bir ayrım olarak ortaya koymuş; Bass (1985, s. 14) söz konusu modeli örgütsel bağlamda ölçülebilir bir yapıya dönüştürmüştür. Bass ve Avolio (1994, s. 11) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ), dönüşümcü liderliği dört boyutta (idealize etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel ilgi), etkileşimci liderliği ise iki boyutta (koşullu ödül, istisnalarla yönetim) incelemektedir.

Dönüşümcü liderlik, çalışanların değer, inanç ve motivasyonlarını dönüştürerek örgütsel vizyon ve amaçlarla özdeşleşmelerini sağlayan bir liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır (Avolio ve Bass, 1991, s. 12). Bu yaklaşım, çalışanların yalnızca maddi değil, anlam odaklı güdülerle motive edilmelerini öngörür. Etkileşimci liderlik ise performansa dayalı ödül-ceza mekanizmalarına dayanan, kısa vadeli hedef odaklı bir yönetim anlayışıdır (Yukl, 1998, s. 326). Judge ve Piccolo'nun (2004, s. 755) meta-analitik incelemesi, dönüşümcü liderliğin iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağıllık üzerinde yüksek düzeyde pozitif etkiler yarattığını; etkileşimci liderliğin ise özellikle koşullu ödül boyutuyla bağıllığı desteklediğini göstermektedir.

Türk yönetim yazınında dönüşümcü liderliğin örgütsel bağıllık üzerindeki olumlu etkileri çeşitli araştırmalarla desteklenmiştir. Koçel (2003, s. 375), çağdaş liderlik modellerinin insan odaklı yönetim anlayışını güçlendirdiğini; Karip (1998, s. 455) dönüşümcü liderlerin vizyon paylaşımı ve değişim yönetimi süreçlerinde etkin rol oynadıklarını belirtmiştir. Yavuz (2009, s. 53), dönüşümcü liderliğin güven duygusunu güçlendirerek örgütsel bağıllığı artırdığını; Bektaş (2016, s. 46) ise ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi boyutlarının örgüt içi aidiyet duygusunu pekiştirdiğini vurgulamıştır. Buna karşılık, etkileşimci liderliğin koşullu ödül mekanizmasının kısa vadeli performans artışı sağlasa da uzun dönemde bağıllık üzerinde sınırlı etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir (Eren ve Titizoğlu, 2014, s. 279).

Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağıllık üzerindeki etkisi, sosyal değişim kuramı (Blau, 1964, s. 91) ve psikolojik güçlendirme yaklaşımı (Deci ve Ryan, 2000, s. 235) ile açıklanmaktadır. Sosyal değişim kuramına göre çalışanlar, liderlerinden gördükleri destek karşısında örgüte daha fazla bağıllık göstermektedir. Psikolojik güçlendirme yaklaşımı ise liderin çalışanlara özerklik, anlam ve yeterlilik kazandırmasının içsel motivasyonu ve bağıllığı artırdığını savunur (Judge ve Piccolo, 2004, s. 758). Etkileşimci liderlik ise daha çok koşullu ödül ve aktif istisnalarla yönetim davranışları üzerinden bağıllığı şekillendirir. Performansa dayalı ödüller, çalışanların örgütle olan çıkar ilişkisini pekiştirerek özellikle devam bağıllığını güçlendirmektedir (Karip, 1998, s. 6; Eraslan, 2004, s. 10). Ancak pasif istisnacılık, liderin sorunlara geç müdahalesi nedeniyle güven ortamını zayıflatarak bağıllığı olumsuz etkileyebilir (Eren ve Titizoğlu, 2014, s. 280).

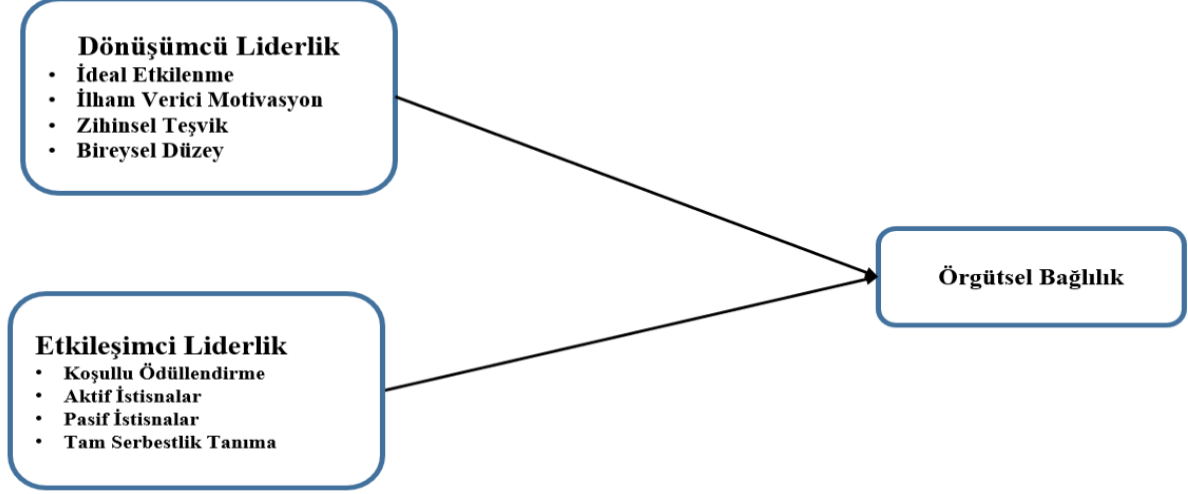
Durna ve Eren (2005, s. 213) duygusal bağıllığın çalışan performansında belirleyici bir rol oynadığını, Çekmecelioğlu (2006, s. 155) dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi güçlendirdiğini, Gürbüz (2006, s. 63) ise demografik değişkenlerin (yaş, cinsiyet, kıdem) bağıllık üzerinde anlamlı etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Uluslararası düzeyde Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky (2002, s. 23), duygusal bağıllığın performans, örgütsel vatandaşlık davranışı ve düşük işten ayrılma niyetiyle pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir.

Ağır ve tehlikeli iş kollarında yapılan araştırmalar, liderlik tarzlarının örgütsel bağıllık üzerindeki etkilerini daha belirgin biçimde ortaya koymaktadır. Dönüşümcü liderlik, güvenlik kültürü ve risk farkındalığını güçlendirirken, etkileşimci liderlik süreç disiplini ve rol netliği aracılığıyla bağıllığı desteklemektedir (Karaca, 2001, s. 37; Yavuz, 2009, s. 52). Bu iki liderlik türünün birbirini tamamlayan özellikleri, özellikle madencilik, mermer ve inşaat gibi yüksek riskli sektörlerde çalışan bağıllığının sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir. Genel olarak literatür, dönüşümcü liderliğin duygusal ve normatif bağıllık; etkileşimci liderliğin ise devam bağıllığı üzerinde daha güçlü etkiler yarattığı yönünde ortak bir görüş ortaya koymaktadır (Judge ve Piccolo, 2004, s. 762; Meyer ve Allen, 1997, s. 19).

5. Yöntem

5.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırma nicel araştırma yaklaşımı kapsamında ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. Araştırmada dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışma kapsamında oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmektedir. Araştırma modeline dayalı olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Şekil 1’de araştırmanın amacına uygun olarak kurulan model verilmiş olup araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler incelenmiştir.

H₁: Katılımcıların dönüşümcü liderlik düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

H_{1.1}: Çalışanların ideal etkileme liderliklerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1.2}: Çalışanların ilham verici motivasyon liderliklerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1.3}: Çalışanların zihinsel teşvik liderliklerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1.4}: Çalışanların bireysel düzey liderliklerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Katılımcıların etkileşimci liderlik düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

H_{2.1}: Çalışanların koşullu ödüllendirme liderliklerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2.2}: Çalışanların aktif istisnalar liderliklerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2.3}: Çalışanların pasif istisnalar liderliklerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Katılımcıların dönüşümcü ve etkileşimci liderlik düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

H_{3.1}: Katılımcıların dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmada kullanılan hipotezler oluşturulurken Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ)’nun dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutları esas alınmıştır. Ancak MLQ ölçeğinde yer alan “tam serbestlik tanıma (laissez-faire leadership)” boyutu, pasif ve kaçınmacı liderlik davranışlarını temsil etmesi ve araştırmanın temel kuramsal çerçevesini oluşturan dönüşümcü-etkileşimci liderlik yaklaşımından kavramsal olarak farklılaşması nedeniyle araştırma modeline ve hipotezlere dahil edilmemiştir. Bu nedenle analiz sürecinde dönüşümcü

liderlik boyutları ile etkileşimli liderliğin koşullu ödül, aktif istisnalarla yönetim ve pasif istisnalarla yönetim alt boyutları dikkate alınmıştır.

5.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Afyonkarahisar ilinde mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama sürecinde olasılığa dayalı olmayan kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında toplam 399 katılımcıdan veri elde edilmiştir. Katılımcılara ait demografik bilgiler bulgular bölümünde ayrıntılı olarak sunulmuştur. Kolayda örnekleme yönteminin tercih edilmesinde, mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelere erişim süreçleri, vardiyalı çalışma sistemi ve saha koşullarının etkili olduğu değerlendirilmektedir. Bununla birlikte olasılığa dayalı olmayan örnekleme yönteminin kullanılması, araştırma bulgularının tüm mermer sektörü çalışanlarına genellenmesini sınırlayabilmektedir. Bu nedenle araştırma bulgularının yalnızca araştırma örnekleme kapsamında değerlendirilmesi uygun görülmektedir.

5.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmeye yönelik ölçekler bulunmaktadır.

Liderlik tarzlarını ölçmek amacıyla Bass ve Avolio (1985) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ) kullanılmıştır. Araştırmada dönüşümcü liderlik (ideal etkileme, ilham verici motivasyon, zihinsel teşvik ve bireysel ilgi) ve etkileşimli liderlik (koşullu ödül, aktif istisnalarla yönetim ve pasif istisnalarla yönetim) boyutları ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek amacıyla Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarından oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan tüm ölçekler 5'li Likert tipinde olup 1=Kesinlikle Katılmıyorum ile 5=Kesinlikle Katılıyorum arasında derecelendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan MLQ ölçeğinin Türkçe uyarlaması ve geçerlilik-güvenirlik çalışmaları daha önce çeşitli araştırmalar kapsamında gerçekleştirilmiştir (Akdoğan, 2002; Cemaloğlu, 2007). Bu kapsamda dönüşümcü liderlik boyutu 20 madde, etkileşimli liderlik boyutu ise 12 madde üzerinden değerlendirilmiştir. Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinin Türkçe uyarlaması ise Wasti (2000) tarafından gerçekleştirilmiş olup ölçek; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarını içeren toplam 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçeklerin daha önce gerçekleştirilen çalışmalarda kabul edilebilir düzeyde geçerlilik ve güvenilirlik değerlerine sahip olduğu belirtilmektedir.

Araştırma verileri 2025 yılı Mart – Temmuz ayları arasında toplanmıştır. Araştırma sürecinde katılımcılara çalışmanın amacı hakkında bilgi verilmiş ve veriler gönüllülük esasına dayalı olarak elde edilmiştir. Çalışma için gerekli etik kurul izni Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi Başkanlığı Etik Kurulu tarafından 04.10.2024 tarih ve 2024/3 sayılı karar ile alınmıştır.

5.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 25.0 paket programından yararlanılmıştır. İstatistiksel değerlendirmeler %95 güven düzeyi esas alınarak gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda öncelikle katılımcıların demografik özelliklerinin ortaya konulabilmesi amacıyla frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Ölçme aracının güvenilirliğini belirlemek için iç tutarlılık yaklaşımı benimsenmiş ve Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Ayrıca madde-toplam korelasyonları incelenmiş; herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılması durumunda güvenilirlik katsayısında meydana gelebilecek değişimler değerlendirilmiştir.

Katılımcıların ölçüm araçlarına ilişkin düzeylerini belirlemek amacıyla betimsel istatistiklerden toplam puanlar ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. Verilerin dağılım özellikleri değerlendirilirken ortalama ve medyan değerleri dikkate alınmış; bununla birlikte ölçüm araçlarına ait basıklık ve çarpıklık katsayıları incelenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amacıyla Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Son olarak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini belirlemek için doğrusal regresyon ve çoklu doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır.

6. Bulgular

Araştırmanın 6. bölümünde toplanan veriler doğrultusunda elde edilen bulguların sonuçları verilmiştir.

6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Araştırmaya katılan bireylerin kişisel niteliklerine ilişkin bulgular Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Kadın	124	31,10
	Erkek	275	68,90
Medeni durum	Evli	223	55,90
	Bekar	176	44,10
Yaş	18-25	69	17,30
	26-34	221	55,40
	35-44	47	11,80
	45-54	32	8,00
	55 ve üzeri	30	7,50
Kıdem süresi	0-5 yıl	124	31,10
	5-10 yıl	124	31,10
	10-15 yıl	85	21,30
	15-20 yıl	30	7,50
	20 ve üzeri	36	9,00
Eğitim durumu	Lise	81	20,30
	Ön lisans	99	24,80
	Lisans	177	44,40
	Yüksek lisans ve üzeri	42	10,50
Aylık gelir durumu	30.000 TL ve altı	77	19,30
	30.000-40.000 TL	55	13,80
	40.000-50.000 TL	74	18,50
	50.000-60.000 TL	120	30,10
	60.000 TL ve üzeri	73	18,30
	Toplam	399	100,00

Araştırmaya katılım sağlayan 399 katılımcı olduğu belirlenmiş olup katılımcıların 275’inin erkek (%68,90) ve 124’ünün kadın (%31,10) olduğu belirlenmiş olup katılımcıların çoğunlukla evli (%55,90; n=223) 26-34 yaş aralığında (%55,40; n=221) 0-5 yıl ve 5-10 yıl arasında kıdem süresine sahip oldukları (%31,10; n=124), lisans eğitim düzeyinde oldukları (44,40; n=177) ve aylık gelirlerinin 50.000-60.000 TL arasında olduğu (%30,10; n=120) belirlenmiştir.

6.2. Ölçeklerin Geçerlilik Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin madde analizi sonuçları, güvenilirlik düzeyleri ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Ölçeklere Ait Güvenirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Ölçek	Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Madde Ölçek İlişkisi	Güvenilirlik	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)
Dönüşümcü Liderlik	İlham Verici Motivasyon	Madde 4	0,803	0,752	0,903	2,469	20,572
		Madde 5	0,811	0,719			
		Madde 6	0,805	0,713			
	İdeal Etkilenme	Madde 1	0,795	0,708	0,882	2,458	20,484
		Madde 2	0,771	0,726			
		Madde 3	0,808	0,708			
	Zihinsel Teşvik	Madde 7	0,813	0,733	0,889	2,440	20,337

A. Sarnıç 18/2 (2026) 1728-1749

Bireysel Düzey	Madde 8	0,803	0,710	0,857	2,409	20,075				
	Madde 9	0,772	0,711							
	Madde 10	0,797	0,694							
	Madde 11	0,800	0,630							
	Madde 12	0,814	0,610							
KMO:0,921; Barlett's Sphericity $X^2(66):3379,182;p < 0,05$; Genel Güvenilirlik: 0,932; Toplam Açıklanan Varyans:81,469										
Etkileşimci liderlik	Koşullu Ödüllendirme	Madde 1	0,880	0,648	0,918	3,254	20,335			
		Madde 2	0,778	0,688						
		Madde 3	0,778	0,680						
		Madde 4	0,852	0,629						
	Tam Serbestlik Tanıma	Madde 13	0,883	0,489	0,867	2,940	18,376			
		Madde 14	0,761	0,456						
		Madde 15	0,830	0,411						
	Aktif İstisnalar	Madde 16	0,832	0,414	0,868	2,856	17,85			
		Madde 5	0,725	0,677						
		Madde 6	0,770	0,610						
	Pasif İstisnalar	Madde 7	0,794	0,570	0,84	2,756	17,225			
		Madde 8	0,829	0,576						
		Madde 9	0,813	0,592						
		Madde 10	0,818	0,523						
	Pasif İstisnalar	Madde 11	0,743	0,579	0,84	2,756	17,225			
		Madde 12	0,731	0,499						
Madde 13		0,883	0,489							
Madde 14		0,761	0,456							
KMO:0,899; Barlett's Sphericity $X^2(120):3837,801$; $p < 0,05$; Genel Güvenilirlik: 0,898; Toplam Açıklanan Varyans:73,786										
Örgütsel bağlılık	Normatif Bağlılık	Madde 17	0,762	0,661	0,937	5,863	24,43			
		Madde 18	0,719	0,598						
		Madde 19	0,709	0,624						
		Madde 20	0,858	0,639						
		Madde 21	0,819	0,607						
		Madde 22	0,888	0,648						
		Madde 23	0,779	0,65						
	Devam Bağlılığı	Madde 24	0,771	0,661	0,919	5,236	21,816			
		Madde 9	0,721	0,606						
		Madde 10	0,71	0,52						
		Madde 11	0,823	0,589						
		Madde 12	0,654	0,537						
		Madde 13	0,816	0,6						
Duygusal Bağlılık		Madde 14	0,762	0,592	0,929	5,051	21,047			
		Madde 15	0,881	0,636						
		Madde 16	0,737	0,545						
	Duygusal Bağlılık	Madde 1	0,663	0,687						
		Madde 2	0,707	0,68						
		Madde 3	0,613	0,672						
		Madde 4	0,763	0,661						
		Madde 5	0,814	0,649						
		Madde 6	0,856	0,646						
		Madde 7	0,658	0,661						
	Madde 8	0,809	0,649							
	KMO:0,937; Barlett's Sphericity $X^2(276):8085,725$; $p < 0,05$; Genel Güvenilirlik: 0,944; Toplam Açıklanan Varyans:67,294									

N:399

Faktör analizinin uygulanabilirliğini değerlendirmek amacıyla öncelikle gerekli istatistiksel varsayımlar test edilmiştir. Bu kapsamda, örneklem büyüklüğünün faktör analizine yeterli olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı hesaplanmıştır; değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin bulunup bulunmadığını saptamak amacıyla ise Bartlett küresellik testi uygulanmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013: 65). Tablo 2’de sunulan bulgular incelendiğinde, KMO değerinin 0.60 eşliğinin üzerinde olduğu ve Bartlett küresellik testinin istatistiksel olarak anlamlı sonuç verdiği görülmektedir ($p < .05$). Bu sonuçlar, araştırma kapsamında elde edilen verilerin faktör analizine elverişli olduğunu ve çok değişkenli normal dağılım varsayımını karşıladığını göstermektedir (Kan ve Akbaş, 2005: 230).

Ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri Cronbach alfa katsayısı aracılığıyla değerlendirilmiştir. Alfa katsayısının 0 ile 1 arasında değer aldığı; 0.80 ve üzerindeki değerlerin yüksek güvenilirliği, 0.60–0.80 aralığının kabul edilebilir düzeyde güvenilirliği, 0.40–0.60 aralığının düşük güvenilirliği ve 0.40’ın altındaki değerlerin ise yetersiz güvenilirliği ifade ettiği kabul edilmektedir (Alpar, 1997: 58). Yapılan analizler sonucunda, çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin yüksek ve çok yüksek aralığında yer aldığı belirlenmiştir.

Faktör yapısında yer alacak maddelerin belirlenmesinde, faktör yüklerinin en az 0.45 düzeyinde olması ölçütü esas alınmıştır (Büyüköztürk, 2009). Bunun yanı sıra maddelerin birden fazla faktöre yüklenme durumları incelenmiş ve örtüşme gösteren maddelerin faktör yapısına uygunluğu değerlendirilerek analiz sürecine dâhil edilmiştir.

Dönüşümcü liderlik düzeyine ait faktör analizi sonucunda 4 faktörlü bir yapıda olduğu ve faktörlerin sırasıyla 2.469, 2.458, 2.440 ve 2.409’luk öz değerler ile sırasıyla %20.572, %20.484, %20.337 ve %20.075’lik varyans açıklama oranına sahip olup 4 faktörün toplam açıkladığı varyans değerinin %81.469 olduğu görülmektedir.

Etkileşimci liderlik düzeyine ait faktör analizi sonucunda 4 faktörlü bir yapıda olduğu ve faktörlerin sırasıyla 3.254, 2.940, 2.856 ve 2.756’lık öz değerler ile sırasıyla %20.335, %18.376 %17.850 ve %17.225’lik varyans açıklama oranına sahip olup 4 faktörün toplam açıkladığı varyans değerinin %73.786 olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık düzeyine ait faktör analizi sonucunda 3 faktörlü bir yapıda olduğu ve faktörlerin sırasıyla 5.863, 5.236 ve 5.05’lik öz değerler ile sırasıyla %24.430, %21.816 ve %21.047’lik varyans açıklama oranına sahip olup 3 faktörün toplam açıkladığı varyans değerinin %67.294 olduğu görülmektedir.

6.3. Örneklem Dağılımı ve Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın ulaşılan örneklemin dağılımı ve ölçüm araçlarına ait tanımlayıcı bulguları ve ölçümler arasındaki ilişkinin belirtilmesinde pearson korelasyon analizi verilmiştir.

Tablo 3: Verilere Ait Dağılım ve Betimsel Bulgular

Ölçümler	Madde Sayısı	Merkezi Eğilim Ölçümleri			Basıklık-Çarpıklık	
		Ort.	Medyan	s.s	Çarpıklık	Basıklık
İdeal Etkilenme	3	9,69	10,00	3,58	-0,197	-1,146
İlham Verici Motivasyon	3	10,33	11,00	3,65	-0,518	-0,916
Zihinsel Teşvik	3	9,37	10,00	3,59	-0,123	-1,102
Bireysel Düzey	3	8,57	8,00	3,37	0,219	-0,951
Dönüşümcü Liderlik	12	37,95	39,00	11,90	-0,113	-1,033
Koşullu Ödüllendirme	4	13,66	14,00	4,71	-0,334	-1,162
Aktif İstisnalar	4	13,92	15,00	4,25	-0,578	-0,760
Pasif İstisnalar	4	12,34	12,00	1,88	0,504	1,341
Tam Serbestlik Tanıma	4	11,97	12,00	2,89	0,143	-0,891
Etkileşimci Liderlik	16	51,89	53,00	8,46	-0,228	-0,430
Duygusal Bağlılık	8	24,92	25,00	3,79	0,387	2,615
Devam Bağlılığı	8	24,43	24,00	2,85	0,920	2,195
Normatif Bağlılık	8	24,31	24,00	4,86	-0,009	-1,006
Örgütsel Bağlılık	24	73,66	74,00	8,53	0,400	0,949
N:399						

Tablo 3’deki verilerin dağılımı sonucunda;

- Basıklık ile çarpıklık değerlerinin alt sınır olan -3 ile üst sınır olan + 3 aralığında olduğu gözlemlenmiştir (Kline, 2011: 63).
- Merkezi limit teorisine göre örneklem sayısının 30 yada daha yüksek sayıda olduğu ($n=399 \geq 30$) belirlenmiştir (Ghasemi ve Zahediasl, 2012: 487).
- Ortalama ve Medyan değerlerin yakın olması normal dağılıma ayrı bir göstergedir (Durmaz, 2020).
- Aynı zamanda her bir değişkene ait histogram grafiğindeki normal dağılım eğrileri ve Q-Q plot eğrileri incelenmiş ve eğrinin normal dağılıma uyduğu görülmüştür.

Katılımcıların düzeyleri ve alt boyutlarının genel olarak düzeylerinin yorumlanması için 5'li likert için 0,8 puan aralığı ($4/5=0,80$) kullanılmakta olup, bu puanlama ölçeğinin başlangıç puanı olan 1 puanın üzerine 0,8 puan aralığı kadar puan eklenmekte ve her oluşan ölçüm düzeyi için puan alt ve üst sınırı hesaplanmaktadır. Bu durumda "1-1.80 aralığı çok düşük", "1.81-2.6 aralığı düşük", "2.61-3.4 aralığı orta", "3.41-4,2 aralığı yüksek" ve "4.21-5.0 aralığı çok yüksek" düzeyi göstermektedir (Durmaz, 2020).

Dönüşümcü liderlik düzeyinin 37.95 ± 11.90 ortalamaya sahip olduğu ve katılımcıların liderlik düzeylerinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Alt boyutlar incelendiğinde ideal etkilenme (9.69 ± 3.58), zihinsel teşvik (9.37 ± 3.59) ve bireysel düzey (8.57 ± 3.37) boyutlarının orta düzeyde, ilham verici motivasyon (10.33 ± 3.65) boyutunun da yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Etkileşimci liderlik düzeyinin 51.89 ± 8.46 ortalamaya sahip olduğu ve katılımcıların etkileşimci liderlik düzeylerinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Alt boyutlar incelendiğinde koşullu ödüllendirme (13.66 ± 4.71) pasif istisnalar (12.34 ± 1.88) ve tam serbestlik tanıma (11.97 ± 2.89) boyutlarının orta düzeyde olduğu ve aktif istisnalar boyutunun (13.92 ± 4.25) yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılık düzeyinin 73.66 ± 8.53 ile orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Alt boyutlar incelendiğinde duygusal bağlılık (24.92 ± 3.79), devam bağlılığı (24.43 ± 2.85) ve normatif bağlılık boyutlarının (24.31 ± 4.86) orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

6.4. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizine Ait Bulgular

Korelasyon katsayısının mutlak değerce 1'e yaklaşması değişkenler arasında güçlü bir ilişkiye işaret ederken, katsayının pozitif ya da negatif olması ilişkinin yönünü göstermektedir. Katsayının sıfır değerine yakın olması ise değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını ifade etmektedir. Korelasyon katsayısının 0.80–1.00 aralığında yer alması çok yüksek düzeyde ilişki, 0.60–0.79 aralığı yüksek düzeyde ilişki, 0.40–0.59 aralığı orta düzeyde ilişki, 0.20–0.39 aralığı zayıf ilişki ve 0.20'nin altında kalan değerler ise ilişkinin bulunmadığı ya da oldukça zayıf olduğu biçiminde değerlendirilmektedir (Fowler, Jarvis ve Chevannes, 2021). Araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki korelasyon değerleri Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4: Ölçümler Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Sonuçları

Ölçümler		Duygusal bağlılık	Devam bağlılığı	Normatif bağlılık	Örgütsel bağlılık
İdeal Etkilenme	r	0,515	0,090	0,541	0,567
	p	0,001*	0,072	0,001*	0,001*
İlham Verici Motivasyon	r	0,431	0,035	0,457	0,464
	p	0,001*	0,483	0,001*	0,001*
Zihinsel Teşvik	r	0,465	0,131	0,552	0,565
	p	0,001*	0,009*	0,001*	0,001*
Bireysel Düzey	r	0,405	0,162	0,442	0,486
	p	0,001*	0,001*	0,001*	0,001*
Dönüşümcü Liderlik	r	0,542	0,123	0,594	0,621
	p	0,001*	0,014*	0,001*	0,001*
Koşullu Ödüllendirme	r	0,478	0,097	0,496	0,528
	p	0,001*	0,052	0,001*	0,001*
Aktif İstisnalar	r	0,301	-0,037	0,381	0,338
	p	0,001*	0,456	0,001*	0,001*
Pasif İstisnalar	r	0,209	0,101	0,153	0,214

	p	0,001*	0,043*	0,001*	0,001*
Tam Serbestlik Tanıma	r	0,031	0,267	-0,154	0,016
	p	0,538	0,001*	0,001*	0,756
Etkileşimci Liderlik	r	0,474	0,149	0,448	0,516
	p	0,001*	0,003*	0,001*	0,001*
N:399; *p<0,05; r: Pearson korelasyon;					

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, katılımcıların dönüşümcü liderlik düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir ($r=0.621$; $p<.05$). Bu bulgu, dönüşümcü liderlik algısındaki artışın örgütsel bağlılık düzeyinde belirgin bir yükselişle birlikte seyrettiğini göstermektedir. Alt boyutlar incelendiğinde, en güçlü ilişkinin ideal etkileme ile normatif bağlılık arasında olduğu ve bu ilişkinin pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlılık taşıdığı belirlenmiştir ($r=0.567$; $p<.05$).

Etkileşimci liderlik açısından değerlendirildiğinde ise, katılımcıların etkileşimci liderlik düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur ($r=0.516$; $p<.05$). Bu sonuç, etkileşimci liderlik algısındaki artışın örgütsel bağlılık üzerinde orta düzeyde bir artışla ilişkili olduğunu göstermektedir. Etkileşimci liderliğin alt boyutları arasında en yüksek ilişkinin koşullu ödüllendirme ile normatif bağlılık arasında gerçekleştiği ve bu ilişkinin pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı olduğu saptanmıştır ($r=0.528$; $p<.05$).

6.5. Araştırmanın Hipotezine Ait Sonuçlar

Araştırmada geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Regresyon analizlerine geçilmeden önce, bu analizlerin temel varsayımları sistematik biçimde değerlendirilmiştir. Bu kapsamda öncelikle verilerin normal dağılım özelliği gösterip göstermediği incelenmiş; modele dâhil edilen değişkenlerin dağılımlarının normal olduğu Tablo 3'te sunulmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ise Tablo 4'te yer alan bulgularla ortaya konulmuştur.

Regresyon modellerinde otokorelasyon probleminin bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla Durbin-Watson katsayısı dikkate alınmış; elde edilen değerlerin 1 ile 3 aralığında yer alması nedeniyle kurulan regresyon modellerinde otokorelasyon sorununun olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Field, 2005). Bununla birlikte araştırma modelinde birden fazla bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelendiğinden çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Çoklu bağıntı varsayımının test edilmesinde VIF (Variance Inflation Factor) değerleri esas alınmış; söz konusu değerlerin 10'un altında olması nedeniyle modelde çoklu bağıntı problemine rastlanmadığı belirlenmiştir (Field, 2005).

6.5.1 Araştırmanın Birinci Hipotezine Ait Bulgular

Araştırmanın birinci hipotezinde dönüşümcü liderliğin ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik bağımsız değişken (X) olarak ele alınmış örgütsel bağlılık ise bağımlı değişken (Y) olarak ele alınmıştır. Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrusal etkisinin incelenmesi için yapılan doğrusal regresyon analizi tablo 5'te ve dönüşümcü liderlik alt boyutlarının (İdeal Etkilenme, İlham Verici Motivasyon, Zihinsel Teşvik, Bireysel Düzey) örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesi için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış ve tablo 6'da sonuçlar verilmiştir.

Tablo 5: Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisine Ait Regresyon Sonucu

Ölçümler	B	s.h.	ß	t	p
Sabit	56,773	1,121		50,652	0,001*
Liderlik	0,445	0,028	0,621	15,79	0,001*
F:249,316; p<.01; R2:0,386; Durbin Watson: 1,620					
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık					
*p<.05; Doğrusal regresyon analizleri					

Katılımcıların dönüşümcü liderlik düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinin ($t= 15.790$; $p=0.001<.05$) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik düzeyinin tek başına örgütsel liderliğin %38,6'sını açıkladığı belirlenmiştir ($R^2:0.386$). Araştırma modeline ait regresyon denklemi aşağıda verilmiştir.

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 56.773 + 0.445 * \text{Dönüşümcü Liderlik}$$

Regresyona ait denklem incelendiğinde katılımcıların dönüşümcü liderlik düzeylerindeki 1 birimlik artışın örgütsel bağlılık üzerinde 0.445 birimlik bir artışa neden olacağı belirlenmiştir. Tüm bu sonuçlar araştırmanın H1. Hipotezinin kısmen (H1.2. Hipotezi hariç) doğrulandığını göstermektedir.

Tablo 6: Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisine Ait Regresyon Sonucu

Ölçümler	B	s.h	β	t	p	Tolerance	VIF
Sabit	57,071	1,109		51,469	0,001*		
İdeal etkilenme	0,730	0,135	0,307	5,408	0,001*	0,468	2,135
İlham verici motivasyon	-0,002	0,132	-0,001	-0,018	0,985	0,469	2,132
Zihinsel teşvik	0,704	0,134	0,296	5,270	0,001*	0,477	2,097
Bireysel düzey	0,345	0,130	0,136	2,648	0,008*	0,569	1,757
F:67,619; p<,01; R2:0,401; Durbin Watson: 1,639							
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık							
*p<,05; Çoklu doğrusal regresyon analizleri							

Katılımcıların ideal etkilenme (t=5.408; p=0.001<0.05), zihinsel teşvik (t=5.270; p=0.001<0.05) ve bireysel düzey (t=2.648; p=0.008<0.05) boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık ilham verici motivasyon boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir (t=-0.018; p=0.985>0.05). Dönüşümcü liderlik alt boyutlarının örgütsel bağlılığı %40.1 oranında açıkladığı belirlenmiştir (R²=0.401).

Araştırma modeline ait regresyon denklemi aşağıda verilmiştir:

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 57.071 + 0.730 \times \text{İdeal Etkilenme} - 0.002 \times \text{İlham Verici Motivasyon} + 0.704 \times \text{Zihinsel Teşvik} + 0.345 \times \text{Bireysel Düzey}$$

Regresyon denkleminde göre ideal etkilenme boyutunda meydana gelen bir birimlik artışın örgütsel bağlılık düzeyinde 0.730 birimlik artışa, zihinsel teşvik boyutundaki bir birimlik artışın örgütsel bağlılık düzeyinde 0.704 birimlik artışa ve bireysel düzey boyutundaki bir birimlik artışın örgütsel bağlılık düzeyinde 0.345 birimlik artışa neden olacağı belirlenmiştir. İlham verici motivasyon boyutunun ise örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür.

Tüm bu sonuçlar doğrultusunda araştırmanın H1.1, H1.3 ve H1.4 hipotezleri doğrulanırken, H1.2 hipotezi desteklenmemiştir.

6.5.2 Araştırmanın İkinci Hipotezine Ait Bulgular

Araştırmanın ikinci hipotezinde etkileşimci liderliğin ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu bağlamda etkileşimci liderlik bağımsız değişken (X) olarak ele alınmış örgütsel bağlılık ise bağımlı değişken (Y) olarak ele alınmıştır. Etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrusal etkisinin incelenmesi için yapılan doğrusal regresyon analizi tablo 7'de ve etkileşimci liderlik alt boyutlarının (Koşullu Ödüllendirme, Aktif İstisnalar, Pasif İstisnalar) örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesi için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış ve tablo 8'de sonuçlar verilmiştir.

Tablo 7: Etkileşimci Liderlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Ait Regresyon Sonucu

Ölçümler	B	s.h	β	t	p
Sabit	46,673	2,278		20,491	0,001*
Etkileşimci Liderlik	0,52	0,043	0,516	12,005	0,001*
F:144,125; p<,05; R2:0,266; Durbin Watson: 1,662					
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık					
*p<,05; Doğrusal regresyon analizleri					

Katılımcıların etkileşimci liderlik düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinin (t=12.005; p=0.001<0.05) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Etkileşimci liderlik düzeyinin tek başına örgütsel liderliğin %26.6'sını açıkladığı belirlenmiştir (R²:0.266). Araştırma modeline ait regresyon denklemi aşağıda verilmiştir.

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 46.673 + 0.520 \times \text{Etkileşimci Liderlik}$$

Regresyona ait denklem incelendiğinde katılımcıların etkileşimci liderlik düzeylerindeki 1 birimlik artışın örgütsel bağlılık üzerinde 0.520 birimlik bir artışa neden olacağı belirlenmiştir. Tüm bu sonuçlar araştırmanın H2 hipotezinin kısmen (H2.2 hipotezi hariç) doğrulandığını göstermektedir.

Tablo 8: Etkileşimci Liderlik Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Ait Regresyon Sonucu

Ölçümler	B	s.h	β	t	p	Tolerance	VIF
Sabit	53,661	2,627		20,427	0,001*		
Koşullu ödüllendirme	0,860	0,097	0,474	8,831	0,001*	0,620	1,614
Aktif istisnalar	0,102	0,106	0,051	0,962	0,336	0,641	1,559
Pasif istisnalar	0,554	0,196	0,122	2,827	0,005*	0,957	1,045
F:54,735; p<,01; R2:0,288; Durbin Watson: 1,603							
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık							
*p<,05; Çoklu doğrusal regresyon analizleri							

Katılımcıların koşullu ödüllendirme (t=8.831; p=0.001<0.05) ve pasif istisnalar (t=2.827; p=0.005<0.05) boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık aktif istisnalar boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir (t=0.962; p=0.336>0.05). Etkileşimci liderlik alt boyutlarının örgütsel bağlılığı %28.1 oranında açıkladığı belirlenmiştir (R²=0.281). Araştırma modeline ait regresyon denklemi aşağıda verilmiştir:

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 53.661 + 0.860 \times \text{Koşullu Ödüllendirme} + 0.102 \times \text{Aktif İstisnalar} + 0.554 \times \text{Pasif İstisnalar}$$

Regresyon denkleminde göre koşullu ödüllendirme boyutunda meydana gelen bir birimlik artışın örgütsel bağlılık düzeyinde 0.860 birimlik artışa, pasif istisnalar boyutundaki bir birimlik artışın ise örgütsel bağlılık düzeyinde 0.554 birimlik artışa neden olacağı belirlenmiştir. Aktif istisnalar boyutunun ise örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Tüm bu sonuçlar doğrultusunda araştırmanın H2.1 ve H2.3 hipotezleri doğrulanırken, H2.2 hipotezi desteklenmemiştir.

6.5.3 Araştırmanın Üçüncü Hipotezine Ait Bulgular

Araştırmanın üçüncü hipotezinde dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu bağlamda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik bağımsız değişken (X) olarak ele alınmış örgütsel bağlılık ise bağımlı değişken (Y) olarak ele alınmıştır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrusal etkisinin incelenmesi için yapılan doğrusal regresyon analizi tablo 9'da ve etkileşimci liderlik alt boyutlarının (Koşullu Ödüllendirme, Aktif İstisnalar, Pasif İstisnalar, İdeal Etkilenme, İlham Verici Motivasyon, Zihinsel Teşvik, Bireysel Düzey) örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesi için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış ve tablo 10'da sonuçlar verilmiştir.

Tablo 9: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Ait Regresyon Sonucu

Ölçümler	B	s.h	β	t	p	Tolerance	VIF
Sabit	52,554	2,171		24,202	0,001*		
Dönüşümcü Liderlik	0,376	0,041	0,525	9,116	0,001*	0,461	2,168
Etkileşimci Liderlik	0,131	0,058	0,130	2,264	0,024*	0,461	2,168
F:128,518; p<,05; R2:0,391; Durbin Watson: 1,934							
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık							
*p<,05; Çoklu doğrusal regresyon analizleri							

Katılımcıların dönüşümcü liderlik (t=9.116; p=0.001<0.05) ve etkileşimci liderlik (t=2.264; p=0.024<0.05) boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik düzeylerinin örgütsel bağlılığın %39.1'ini açıkladığı belirlenmiştir (R²:0.391). Araştırma modeline ait regresyon denklemi aşağıda verilmiştir.

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 52.554 + 0.376 \times \text{Dönüşümcü Liderlik} + 0.131 \times \text{Etkileşimci Liderlik}$$

Regresyon denklemi incelendiğinde dönüşümcü liderlik düzeyinde bir birimlik artışın sabit değişken üzerinde 0.376 birimlik artışa ve etkileşimci liderlik düzeyinde bir birimlik artışın sabit değişken üzerinde

0.131 birimlik artışa neden olacağı belirlenmiştir. Tüm bu sonuçlar araştırmanın H3 hipotezinin doğrulandığını göstermektedir.

Tablo 10: Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Ait Regresyon Sonucu

Ölçümler	B	s.h	β	t	p	Tolerance	VIF
Sabit	54,171	2,392		22,644	0,001*		
İdeal etkilenme	0,676	0,143	0,284	4,720	0,001*	0,407	2,456
İlham verici motivasyon	-0,057	0,137	-0,024	-0,417	0,677	0,429	2,331
Zihinsel teşvik	0,624	0,138	0,263	4,532	0,001*	0,439	2,280
Bireysel düzey	0,307	0,130	0,121	2,369	0,018*	0,560	1,787
Koşullu ödüllendirme	0,287	0,111	0,159	2,601	0,010*	0,395	2,529
Aktif istisnalar	-0,179	0,103	-0,089	-1,745	0,082	0,561	1,783
Pasif istisnalar	0,294	0,181	0,065	1,622	0,106	0,922	1,084
F:41,207; p<,05; R ² :0,414; Durbin Watson: 1,653							
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık							
*p<,05; Çoklu doğrusal regresyon analizleri							

Katılımcıların ideal etkilenme (t=4.720; p=0.001<0.05), zihinsel teşvik (t=4.532; p=0.001<0.05), bireysel düzey (t=2.369; p=0.018<0.05) ve koşullu ödüllendirme (t=2.601; p=0.010<0.05) boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık ilham verici motivasyon (t=-0.417; p=0.677>0.05), aktif istisnalar (t=-1.745; p=0.082>0.05) ve pasif istisnalar (t=1.622; p=0.106>0.05) boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik düzeylerine ait alt boyutların örgütsel bağlılığı %41.4'ünü açıkladığı belirlenmiştir (R²=0.414). Araştırma modeline ait regresyon denklemi aşağıda verilmiştir.

Örgütsel Bağlılık = 54.171 + 0.676×İdeal Etkilenme - 0.057×İlham Verici Motivasyon + 0.624×Zihinsel Teşvik + 0.307×Bireysel Düzey + 0.287×Koşullu Ödüllendirme - 0.179×Aktif İstisnalar + 0.294×Pasif İstisnalar

Regresyon denklemi incelendiğinde ideal etkilenme boyutunda meydana gelen bir birimlik artışın örgütsel bağlılık düzeyinde 0.676 birimlik artışa, zihinsel teşvik boyutundaki bir birimlik artışın örgütsel bağlılık düzeyinde 0.624 birimlik artışa, bireysel düzey boyutundaki bir birimlik artışın örgütsel bağlılık düzeyinde 0.307 birimlik artışa ve koşullu ödüllendirme boyutundaki bir birimlik artışın örgütsel bağlılık düzeyinde 0.287 birimlik artışa neden olacağı belirlenmiştir. İlham verici motivasyon, aktif istisnalar ve pasif istisnalar boyutlarının ise örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin bulunmadığı görülmüştür

Araştırmanın tüm hipotezlerine ait sonuçlar tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11: Hipotez Red-Kabul Durumları

Hipotez	Hipotez İfadesi	Sonuç
H1	Katılımcıların dönüşümcü liderlik düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır	Desteklendi
H1.1	Çalışanların ideal etkileme liderliklerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır	Desteklendi
H1.2	Çalışanların ilham verici motivasyon liderliklerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır	Desteklenmedi
H1.3	Çalışanların zihinsel teşvik liderliklerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır	Desteklendi
H1.4	Çalışanların bireysel düzey liderliklerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır	Desteklendi
H2	Katılımcıların etkileşimci liderlik düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır	Desteklendi

Hipotez	Hipotez İfadesi	Sonuç
H2.1	Çalışanların koşullu ödüllendirme liderliklerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır	Desteklendi
H2.2	Çalışanların aktif istisnalar liderliklerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır	Desteklenmedi
H2.3	Çalışanların pasif istisnalar liderliklerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır	Desteklendi
H3	Katılımcıların dönüşümcü ve etkileşimci liderlik düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır	Desteklendi
H3.1	Katılımcıların dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır	Kısmen Desteklendi

7. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmadan elde edilen bulgular, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine ilişkin mevcut yazınla büyük ölçüde örtüşmektedir. Literatürde dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü ve pozitif bir etki yarattığı sıklıkla vurgulanmakta olup, bu çalışmada da dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı en güçlü biçimde açıklayan liderlik yaklaşımı olduğu belirlenmiştir. Özellikle ideal etkileme, zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki anlamlı etkileri, dönüşümcü liderliğin çalışanların örgütle duygusal ve normatif bağ kurmalarında önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu bulgu, dönüşümcü liderliğin çalışanların değer, inanç ve motivasyonlarını örgütsel amaçlarla uyumlaştırarak bağlılığı güçlendirdiğini savunan kuramsal yaklaşımlarla tutarlıdır. Bununla birlikte dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki göstermediği belirlenmiştir. Bu durum, mermer sektöründeki çalışma koşullarının çalışanların daha somut, destekleyici ve doğrudan yönlendirici liderlik davranışlarına daha fazla önem vermesine yol açabileceği şeklinde değerlendirilebilir.

Etkileşimci liderliğe ilişkin bulgular ise literatürle kısmen örtüşen, kısmen ayrışan sonuçlar ortaya koymaktadır. Literatürde etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde genellikle sınırlı fakat anlamlı bir etkiye sahip olduğu ifade edilmekte olup, bu araştırmada da etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin dönüşümcü liderliğe kıyasla daha düşük düzeyde kaldığı görülmüştür. Bununla birlikte, etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olması, performans-ödül ilişkisine dayalı yönetim anlayışının özellikle devam bağlılığını desteklediğini ileri süren önceki çalışmalarla uyumludur. Araştırmada aktif istisnalarla yönetim boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etki göstermemesi, hata ve denetim odaklı liderlik davranışlarının çalışan bağlılığını artırmada yeterli olmadığını göstermektedir. Buna karşılık, pasif istisnalarla yönetim boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etki göstermesi, literatürde sıklıkla vurgulanan olumsuz etki varsayımından ayrışmaktadır. Bu durum, mermer sektöründe çalışanların liderlik davranışlarını daha çok sonuç ve müdahale odaklı değerlendirmeleriyle ve bağlamsal koşullarla ilişkilendirilebilir. Ancak bu bulgu tekli model analizinde ortaya çıkmış, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutlarının birlikte değerlendirildiği çoklu regresyon modelinde pasif istisnalar boyutunun anlamlılığını korumadığı görülmüştür. Bu durum, dönüşümcü liderlik boyutlarının örgütsel bağlılığı açıklamada daha baskın bir yapıya sahip olmasıyla ilişkilendirilebilir.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının aynı model içerisinde birlikte ele alınması, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki baskın etkisini daha net biçimde ortaya koymuştur. Birleşik model sonuçlarına göre ideal etkileme, zihinsel teşvik, bireysel düzeyde ilgi ve koşullu ödüllendirme boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkilerini sürdürdüğü belirlenmiştir. Buna karşılık ilham verici motivasyon, aktif istisnalarla yönetim ve pasif istisnalarla yönetim boyutlarının birleşik modelde anlamlı etkiler göstermediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, liderlik tarzlarının birbirini tamamen dışlayan yapılar olmadığını; ancak bağlama bağlı olarak farklı ağırlıklar kazandığını göstermektedir. Özellikle mermer sektöründe dönüşümcü liderliğin güven, risk farkındalığı ve psikolojik destek boyutları aracılığıyla örgütsel bağlılığı güçlendirdiği; etkileşimci liderliğin ise daha çok rol netliği ve ödül mekanizmaları üzerinden tamamlayıcı bir işlev gördüğü söylenebilir. Bu yönüyle araştırma, liderlik-örgütsel bağlılık ilişkisini yüksek risk içeren sektör bağlamında ele alarak literatüre bağlamsal ve ampirik bir katkı sunmaktadır.

Araştırmanın özgün katkısı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarını ağır ve tehlikeli iş sınıfı içerisinde bulunan mermer sektöründe aynı model içerisinde test ederek, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı açıklamada daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu nicel verilerle ortaya koymasındır. Literatürde çoğunlukla genel sektörler veya hizmet ağırlıklı alanlar üzerinden yürütülen liderlik çalışmalarıyla karşılaştırıldığında, bu araştırma yüksek fiziksel risk, iş güvenliği ve belirsizlik içeren bir bağlamda liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemesi bakımından literatüre katkı sağlamaktadır.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın yalnızca Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren mermer işletmelerinde ve kolayda örnekleme yöntemiyle yürütülmüş olması, bulguların genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır. Ayrıca verilerin öz-bildirim esaslı anket yöntemiyle ve kesitsel araştırma deseni kapsamında elde edilmiş olması, değişkenler arasındaki ilişkilerin belirli bir zaman dilimi çerçevesinde değerlendirilmesine neden olmuştur.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda, liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin farklı ağır ve tehlikeli iş kollarında karşılaştırmalı olarak incelenmesi, bağlamsal farklılıkların daha net ortaya konulmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca nitel veya karma yöntemlerin kullanılması, çalışanların liderlik algularını ve bağlılık süreçlerini daha derinlemesine analiz etmeye imkân tanıyabilir. Bunun yanı sıra örgütsel güven, psikolojik güvenlik, iş güvenliği iklimi ve risk algısı gibi aracı veya düzenleyici değişkenlerin modele dâhil edilmesi, liderlik-örgütsel bağlılık ilişkisinin açıklayıcılığını artırarak gelecekteki çalışmalara kuramsal ve uygulamalı düzeyde önemli katkılar sağlayacaktır.

Kaynaklar

- Acar, S. (2022). *Örgütlerde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi*, İKSAD Publishing House.
- Akdoğan, A. A. (2002). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alpar, R. (1997). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemlere giriş I*. Ankara: Kültür Ofset.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1–14.
- Avcı, A. (2015). Dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri: Kavramsal çerçevesi ve eğitim örgütleri açısından etkileri. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, (5), 85–108. <https://doi.org/10.16947/fsmiad.50142>.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1991). *The Full Range of Leadership Development*. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
- Ay, F. A., & Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerinde etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(4), 193–203.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Technical Report*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.
- Bektaş, M. (2016). Dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık üzerine etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 45–58.
- Bensimon, E. M. (1989). Transactional, transformational, and trans-vigorous leaders. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 1–25.
- Biber, E. D., & Kuruoğlu, C. (2025). Banka Çalışanlarında İş Stresinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(2), 768-778. <https://doi.org/10.33206/mjss.1529904>.

- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum* (10. bs.). Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8(2), 153-168.
- Çetin, F., Basım, H. N., & Aydoğan, O. (2011). Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 61-70.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Demir, H., & Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik: Bir ölçek geliştirme denemesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 19(61), 72-90.
- Durmaz, Y. (2020). *Vakıf üniversitelerinde okuyan öğrencilerin kişilik özelliklerinin içgüdüsel satın alma davranışları üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Üsküdar Üniversitesi, İstanbul.
- Durna, U., & Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(1), 1-15.
- Erdoğan, P. (2011). *Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E., & Titizoğlu, T. (2014). Etkileşimsel liderlik ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(3), 277-282.
- Erginel, N. & Toptancı, Ş. (2017). Mermer sektöründe iş sağlığı ve güvenliği risklerinin değerlendirilmesi üzerine bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 96-104.
- Ertan, S. (2008). Örgütsel bağlılık ve bireysel değişkenler üzerine bir inceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 57-64.
- Eryeşil, K., & İraz, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 129-139. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.345364>.
- Fırat, İ., & Yeşil, S. (2020). Dönüşümcü liderlik özelliklerinin işletmenin yenilik yeteneği ve performansı üzerindeki etkisi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 40-57. <https://doi.org/10.18221/bujss.771266>.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2nd ed.). London: Sage.
- Fowler, J., Jarvis, P., & Chevannes, M. (2021). *Practical statistics for nursing and health care* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
- Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). Normality tests for statistical analysis: A guide for non-statisticians. *International Journal of Endocrinology and Metabolism*, 10, 486-489. <https://doi.org/10.5812/ijem.3505>.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel bağlılığın farklı demografik özellikler açısından incelenmesi. *İş Güç Endüstri İlişkileri Dergisi*, 8(2), 55-75.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.

- Kan, A., & Akbaş, A. (2005). Lise öğrencilerinin kimya dersine yönelik tutum ölçeği geliştirme çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2). <https://doi.org/10.17860/efd.08969>
- Karaca, M. (2001). Örgütsel güven ve liderlik. *Yönetim Dergisi*, 12(1), 35–42.
- Karatepe, O. M., & Uludağ, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 111–119.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(1), 451–456.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York, NY: Guilford Press.
- Koch, J. L., & Steers, R. M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12(4), 442–452.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Leblebici, D. N. (2008). 21. yüzyılın liderlik anlayışına bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 61–72.
- Lok, P. ve Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Management Development*, 23(4), 321–338.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.
- Ölçer, F. (2008). Dönüşümcü liderlik. In A. Özyılmaz & F. Ölçer (Eds.), *Güncel yönetim ve organizasyon yaklaşımları* (pp. xx–xx). Ankara: Seçkin.
- Önen, S. M., & Kanayran, H. G. (2016). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43–64. <https://doi.org/10.20493/bt.25754>.
- Sezgül, İ. (2010). Liderlik ve etik: Geleneksel, modern ve postmodern liderlik tanımları bağlamında bir değerlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 4(7), 239–251.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Töremen, F., & Yasan, T. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (28), 27–39.
- Vurgun, Y., & Öztop, S. (2011). Yönetim ve örgüt kültüründe değerlerin önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(3), 217–230.
- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi. *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 401–410.
- Yavuz, E. (2009). Dönüşümcü liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38(1), 51–60.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.