



ÇALIŞANLARIN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERE YÖNELİK SADAKATLERİ İLE ÇALIŞANLARDAKİ EMPATİ DAVRANIŞININ BU SADAKAT ÜZERİNDEKİ OLASI ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA *

*Yeliz AKÇAY***

*Ahmet Mutlu AKYÜZ****

ÖZET

Hızlı gelişmekte olan bilgi ve teknoloji üretimi tüm dünyada hızlı bir değişim yaşanmasına da yol açmaktadır. Yeni bir bilginin adeta en değerli ürün haline geldiği bu dönem, işletmeleri kendilerini sürekli yenilemeye mecbur bırakmaktadır. Bu noktada işletmeler için gerekli değişimleri gerçekleştirmede geleneksel liderlik anlayışının yeterli olmadığı anlaşılmış olup, değişim temelli bir liderlik anlayışının işletmelerde yürütülmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle dünyadaki değişimler karşısında fırsatları ve tehditleri sezebilen ve işletmenin gerek duyacağı değişimleri çalışanlarının da desteğiyle gerçekleştirebilecek dönüşümcü liderlere ve bunun yanı sıra empati yeteneği olan ve yöneticisine sadık çalışanlara şiddetle ihtiyaç duyulmaktadır. Bu araştırma, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların onlara gösterdikleri sadakatlerine olan etkisinin ve çalışanların empati davranışlarının bu durum üzerindeki olası katkısının belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Bu öngörü test etmek üzere geliştirilen kavramsal model yapısal eşitlik modeli (YEM) kullanılarak test edilmiştir. Araştırmacının imkânları ve kısıtları çerçevesinde araştırmada kullanılan veriler, Trabzon ili sınırları içerisinde faaliyet sürdüren ve yaklaşık 500 kişinin üzerinde bir insan kaynağı istihdam eden büyük ölçekli bir işletme olan Hekimoğlu Döküm Sanayi İşletmesi çalışanlarından elde edilmiştir. Deneklerin seçiminde rastgele örnekleme yöntemi kullanılmış olup ankete 205 çalışan katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların yöneticileriyle empati kurmaları, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları, çalışanların yöneticilerine olan sadakatlerini doğrudan olumlu yönde etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Sadakat, Çalışanların Yöneticilerine Olan Sadakati, Empati.

Jel Kodu: M12, M19.

* Bu çalışma Gümüşhane Üniversitesi SBE'de yazılan "Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Çalışanların Empati Davranışlarının Çalışanların Yöneticilerine Olan Sadakatleri Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma" adlı yayınlanmamış yüksek lisans tezini temel almaktadır.

Bu makale Crosscheck sistemi tarafından taranmış ve bu sistem sonuçlarına göre orijinal bir makale olduğu tespit edilmiştir.

** Gümüşhane Üniversitesi, SBE İşletme ABD Yüksek Lisans Mezunu, El-mek: yelizakcay.trb@gmail.com

*** Yrd. Doç. Dr., Gümüşhane Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, El-mek: ahmetmutluakyuz@gmail.com



A STUDY TO DETERMINE THE POSSIBLE EFFECTS OF EMPLOYEES' EMPATHY BEHAVIOUR ON THEIR LOYALTY TO THE TRANSFORMATIONAL LEADER

ABSTRACT

Fast developing knowledge and technology has led to a rapid change in all over the World. New information that has become almost the most valuable product of this period has compelled enterprises to improve themselves continuously. At this point, it is understood that traditional leadership approach is not sufficient to make the necessary changes for businesses so of this, necessity of carrying out the change based leadership approach in the businesses has emerged. Thus, as well as the sorely need to transformational leaders that able to recognize opportunities and threats and realize the changes that the business need with the support of employees in the face of changes in the World, there is also need to loyal employees who have the empathizing ability. The purpose of this study to determine the effect of transformational leadership behaviors of managers on the loyalty of employees and the possible contribution of the empathy behavior of the employees on this situation. Structural Equation Model (SEM) was used to test the developed conceptual model in order to test our foresight. In the context of the opportunities and constraints of the researchers, the data that used in this study was obtained from the employees of Hekimoglu Casting Industry which is a large-scale business operating in Trabzon city and has a human resource approximately over 500 employees. Random Sampling Method was used for selecting the respondents and 205 employees participated in the survey. According to research results, it is understood that empathizing of the employees with their managers and transformational leadership behaviours of the managers have a directly positive impact on the loyalty of employees to their managers.

Key Words: Leadership, Transformational Leadership, Loyalty, Employees' Loyalty to the Manager, Empathy.

Jel Code: M12, M19.

1. Giriş

Liderlik kavramı tarihsel süreç içerisinde hep şekillene gelen bir kavram olmuştur. Örgütlerin hayati fonksiyonlarının başarılmasında gerekli temel öğelerin başında liderler gelmektedir. Liderler, insanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen, kişileri amaca yönlendirmek için destekleyen, motive eden, insan gücünün aktif hale gelmesini sağlayan, çok karmaşık durumlarda kararlar alınmasını ve uygulanmasını sağlayan kişiler olmuşlardır (Yıldırım, 2011: 882). “Bir kişiyi lider yapan veya bunda etkili olan şey nedir?” sorusunu cevaplamak için çeşitli araştırmalar yapılmış ve bazı fikirler öne çıkmıştır (Mirze, 2013: 144).

Ortaya çıkan yaklaşımlardan ilki olan Özellikler Yaklaşımı, liderlik konusunda geliştirilmiş olan ilk yaklaşımdır (Şimşek ve diğerleri, 2008: 249). Bu yaklaşımda kişisellikten kaynaklanan farklılıklardan ötürü bazı kişiler etkin bir lider olurken, diğer kişilerin bu durumdan mahrum oldukları öngörülmektedir (Keçecioglu, 2003: 29).

Turkish Studies

*International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/5 Spring 2014*



Davranışsal Liderlik yaklaşımında ise, liderin çalışma ortamındaki görevlerini ve çalışanlarla olan ilişkilerinde göstermiş olduğu davranışları dikkate alınmakta olup (Leblebici, 2008: 64), bu yaklaşımda sadece lider değil aynı zamanda takipçileri de ele alınmaktadır. Takipçilerin, doğru davranışları gösterecek şekilde eğitilerek lider konumuna getirilebileceği iddia edilmektedir (Saltürk, 2008: 54).

Geleneksel anlamdaki liderlik yaklaşımlarından bir diğeri de Durumsallık Yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda liderin ortaya çıkmış olduğu koşulların önemi vurgulamakta olup, ortamdaki şartlar sayesinde bir kişinin liderlik özellikleri kazanabileceği öngörülmektedir (Paksoy, 2008: 25).

Durumsal liderlik yaklaşımının açık, anlaşılır, sezgisel ve geçerli bir yapıya sahip olduğu görülmektedir (Thompson ve Vecchio, 2009: 838). Ayrıca, bu yaklaşıma göre liderlik, liderin görevin gerekliliğine, liderin kişiliğine, takipçilerinin beklentilerine, ihtiyaçlarına tüm bu faktörleri içine alan ve bulunduğu çevreye bağlı olarak farklılık gösteren sınırlı sayıdaki faktörü de içermektedir (Hodgets, 1999: 535).

Yukarıda kısaca değinilen geleneksel lider davranış biçimleri yanında, Burns ve Bass'ın 1978 yılında yapmış oldukları araştırmalar, liderlik alanında yeni bir ayırım yapılmasının zorunluluğuna dikkat çekmektedir. Bu yeni ayırım, gelenekler ve geçmişe daha bağlı etkileşimci liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük dönüşümcü liderlik biçimlerini kapsamaktadır (Ceylan ve diğerleri, 2005: 33).

Bunlardan etkileşimci liderlik tarzında, liderin takipçilerinden beklentileri, takipçilerin sorumlulukları ve gerçekleştirmeleri gereken işler, lidere itaat ve yaptıkları işin karşılığında elde edecekleri ödüller açık bir şekilde ortaya konmaktadır (Bolat, 2008: 48). Takipçiler, lideri yaptıkları işin karşılığında ödül almak için ya da ceza almaktan kaçındıkları için izlemektedir. Lider ile takipçileri arasındaki ilişkinin karşılıklı değişim ve ödül sistemine dayandığı görülmektedir (Eeden ve diğerleri, 2008: 255). Kısaca, etkileşimci liderler ile takipçileri arasında performans dayalı bir anlaşmanın söz konusu olduğu söylenebilir (Bass, 1997: 21). Bir etkileşimci liderin; ödüle bağlılık, istisnalarla yönetim (aktif ve pasif) ve serbest bırakıcı liderlik şeklinde dört karakteristik özelliği bulunmaktadır (Bass, 1991: 22). Diğer taraftan etkileşimci liderin yenilik ve yaratıcılık yönü az olduğu söylenebilir (Yılmaz ve Akdemir, 2005: 1001). Liderliğin en etkili biçimde yansıtıldığı dolayısıyla da modern liderlik teorileri içerisinde yer verilen dönüşümcü liderlik anlayışının ise, tüm liderlik anlayışları içerisinde farklı bir konuma sahip olduğu görülmektedir.

2. Dönüşümcü Liderlik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Bir liderin öncelikli görevi sonuç almaktır. En küçük işletme ve gruplardan tutun, en büyük grup ve topluluklara kadar, her çeşit insan gruplarının yaşaması ve gelişmesi ancak lider bireylerin varlığı ile mümkündür. Topluluğun başarısı da büyük oranda lidere bağlıdır (Tatlılıoğlu ve Okyay, 2012: 1047).

Değişimin ve yeniliğin yönetiminde gerekli olan bir hareket tarzını ifade eden dönüşümcü liderlik kavramı, liderin kendisinin ve ardından gelenlerin duygularını tanıması, kontrol etmesi ve yönlendirmesi ile mümkün olmaktadır (Erturgut ve Soyşekerci, 2010: 967).

ABD siyasal yaşamında, liderlerin oy toplamak ya da mevcut oy potansiyellerini arttırmak için başvurdukları yöntemlerin benzerleri, iş hayatında örgütlerde değişim başlatmak için başarılı bir şekilde kullanılmıştır (Shareef, 1991: 51). İlk kez Burns tarafından 1978 yılında ortaya konulan dönüşümcü liderlik kavramı daha sonra 1985 yılında yine Bass tarafından geliştirilmiştir (Zeinabadi, ve Rastegarpour, 2010: 1005). Bass, yapmış olduğu birçok kuramsal ve klinik çalışma ile dönüşümcü liderliğin örgüt yönetiminde kullanılması açısından önemli katkılarda bulunmuştur

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/5 Spring 2014



(Özalp ve Öcal, 2000: 212). Bass'ın 1985 yılında dönüşümcü liderlik ile ilgili kitabı yayımlandıktan sonra birçok araştırmacının bu kavram ile ilgili çalışmalar başlattıkları anlaşılmaktadır (Jung ve diğerleri, 2009: 586). Özellikle 1980'li yıllardan sonra daha da önem kazanmaya başlayan liderlik türlerinden birisi olan dönüşümcü liderlik, aynı zamanda yeni bir liderlik felsefesidir (Acuner ve Yılmaz, 2000: 3).

Literatür incelendiğinde dönüşümcü liderlik ile ilgili pek çok tanımın mevcut olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik genel olarak, takipçilerinin memnuniyetlerini ve performanslarını onların değer ve ihtiyaçlarını etkileyerek arttırmaya çalışan bir liderlik türü olarak tanımlanmakta iken (Gül ve Şahin, 2011: 241), Genç ve Halis (2006) dönüşümcü lideri, “etkin bir biçimde örgütte değişimi gerçekleştirebilen lider” olarak ifade etmektedir.

Dönüşümcü lider aynı zamanda değişim ihtiyacını, fırsatları ya da tehdit olabilecek olayları önceden sezerek, takipçilerini ona göre harekete geçirme yeteneğine de sahip olan kişilerdir. Diğer taraftan takipçilerinin var olan yeteneklerini ortaya çıkartıp, onların öz güvenlerini artırarak onları motive ederler (Aydoğmuş, 2011: 111). Bu liderlerin bir diğer özelliği olarak ta, takipçilerinin inançlarını ve değer yargılarını değiştirebilmeleri söylenebilir (Koçel, 2001: 483).

Çevre koşulları sürekli değiştiği için, işletmeler gerekli dönüşümleri başarıyla gerçekleştirebilecek dönüşümcü liderlere daha fazla ihtiyaç duymaktadır (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 105). Bu liderin en önemli özelliği, örgüt içerisinde gerçekleştirilecek değişim ve yeniliklere öncülük etmesi ve yönetmesidir. Dönüşümcü liderler belirlemiş oldukları hedefleri takipçileriyle bütünleştirerek değişimin ortaya çıkmasında büyük rol oynarlar (Barutçu ve Akatay, 2000: 195).

Dönüşümcü lider, izleyicinin var olan meylini, ihtiyaçlarını, beklentilerini ve isteklerini fark ederek izleyiciyi isteklendirmek için bu ihtiyacı kullanır ve izleyicinin bir an önce harekete geçmesini sağlar (Karip, 1998: 46). Yani kısaca takipçilerinin gelecekte olmak istedikleri konumda olmaları için onları heyecanlandırarak harekete geçmelerini sağlayacak bir vizyon oluşturmaktadır (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 105).

Benzer şekilde Bass ve Avolio (1993: 51)'ya göre dönüşümcü lider, takipçilerine saygı göstererek onların sorumluluk sahibi olmalarını ve en iyi biçimde gelişmelerini sağlayan kişidir. Odom ve Gren (2003: 67) ise etkili bir dönüşümcü liderin, takipçilerinin fikirlerine önem verdiğini ve onların da fikirlerini dikkate alarak bireysel karar almaktan kaçındığını ifade etmektedir.

Bu liderlik için, “takipçilerinin memnuniyetlerini ve performanslarını onların değer ve ihtiyaçlarını etkileyerek arttırmaya çalışan bir liderlik türüdür” (Gül ve Şahin, 2011: 241), denebilir.

Çevre koşullarının sürekli değiştiği günümüzde, işletmeler rekabete ayak uydurmada gerekli olan dönüşümleri başarıyla gerçekleştirebilmek için dönüşümcü liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Dönüşümcü liderin sahip olduğu karizma, ilham verme, entelektüel uyarım, bireysel ilgi özellikleri sayesinde çalışanlar ve yöneticiler arasında güçlü bir bağ kurulmaktadır. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları göstermelerinin yanı sıra çalışanlarla olan ilişkileri de büyük önem taşımaktadır.

2.1. Dönüşümcü Lider Çalışan İlişkileri

Dönüşümcü liderler, yardıma ihtiyacı olan çalışanlarına yardım eden liderlerdir (Bass, 1991: 21). Bunun yanı sıra çalışanlarının inançlarını, kültürlerini, değer yargılarını onlarla birlikte tanımaya çalışırlar. Çalışanlarına esin kaynağı olma gayretleri sayesinde kendi isteklerini izleyicilerinin isteği haline getirerek, zorlayıcı güce başvurmaksızın çalışanlarını etkilerler (Tutar ve diğerleri, 2009: 4). Her ne kadar çalışanlarıyla olan ilişkilerinde alçakgönüllü olsalar da, uzmanlık alanları olan konularda yaptırım güçlerini etkin bir şekilde ortaya koyabilmektedirler.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/5 Spring 2014



Onlar için insan önemlidir, bu yüzden doğru insanlara daha çok önem vermektedirler (Collins, 2004: 15). Tutarlılık özellikleri dolayısı ile çalışanlarının güvenini kazanırlar (Karakaya, 2005: 86).

Dönüşümcü liderler, yapıları gereği olanla yetinmeyen, her zaman yeni fikirler üretmek araştırmalar yapan, bunları takipçilerine aktaran, örgütteki vizyonun oluşturulmasından sorumlu olan kişilerdir (Cafoglu, 1997: 138).

Sonuç olarak dönüşümcü liderler takipçilerini daha yüksek motivasyona sahip çalıştırdıkları örgüte karşı daha ilgili, tatmin olmuş, örgüte bağlılığı yüksek davranışlar göstermeye yönlendirmektedir (Walumba ve diğerleri, 2005: 239).

2.2. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Boyutları

Bass ortaya koyduğu araştırmalarında idealleştirilmiş etki (karizma), ilham vererek güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlamanın dönüşümcü liderliğin boyutları olduğundan bahsetmektedir (Zeinabadi ve Rastegarpour, 2010: 1005).

2.2.1. İdealleştirilmiş Etki (Karizma) Boyutu

Karizma ilk defa alman sosyolog Weber tarafından incelenen bir kavramdır. Weber bu kavramı, üstün kabiliyetli, kendisinden çok emin, diğer kişileri etkisi altına alabilen, hedefleri belirleyen kişi olarak tanımlamaktadır (Bass, 2000: 541).

Dessler (2001)'e göre dönüşümcü liderlerin takipçilerini dönüştürebilmesi ve çalışanlardan beklediği yüksek performansın sağlanabilmesi için lider ve çalışanları arasında güçlü bir duygusal bağın kurulması gerekmektedir. Bu liderin karizmatik olabilme özelliği ile gerçekleşmektedir (Çakar ve Arbak, 2003: 85) ve bu özelliğe sahip olan dönüşümcü lider takipçilerini normal kapasiteden daha fazla motive edebilmektedir (Güney, 2001: 209).

Dönüşümcü liderin sahip olduğu karizma özelliği çalışanların liderlerinde görmüş olduğu olağanüstü güç olarak da tanımlanabilmektedir (Can, 1991: 208). Dönüşümcü liderin karizma özelliği zorunlu olmakla birlikte tek başına yeterli olmamaktadır (Coad ve Berry, 1998: 164).

2.2.2. İlham Verme Boyutu

Dönüşümcü liderler, takipçilerini zor çalışma koşullarında motive ederek onlara ilham verecek davranışlarda bulunmaktadır (Coad ve Berry, 1998: 3). Dönüşümcü lider gelecek hakkındaki düşüncelerinden bahsederken pozitif bir tutum sergilemeli, çalışanlarına devamlı moral vererek onları harekete geçmeleri konusunda sürekli teşvik etmelidir (Karip, 1998: 3). İlham verme, liderin çalışanlarından yüksek beklentiler içerisinde olduğunu belirterek, onların çabalarını gerçekleştirmeleri için simgeler kullanması ve önemli amaçları basit biçimde ifade edebilmesine bağlıdır. Bu sayede çalışanlar ulaşmak istedikleri amaçları zihinlerinde canlandırabilirler (Çakar ve Arbak, 2003: 85).

2.2.3. Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik) Boyutu

Zihinsel teşvik, yenilik, yaratıcılık ve sorunlar karşısında çözüm yolları üretebilmek için çalışanların harekete geçirilmesi ile gerçekleşen bir süreçtir (Simola ve diğerleri, 2010: 180). Dönüşümcü liderler, zihinsel teşvik davranışı sayesinde, çalışanlarının mantık, zekâ ve problem çözme yeteneklerini ödüllendirerek, onların üretken düşünce biçimine sahip olmasını sağlamaktadırlar (Özalp ve Özal, 2000: 216). Kısaca zihinsel teşvik ile çalışanların yaptıkları işin şeklini sorgulamaları ve eski durumlara yeni biçimlerde yaklaşmaları teşvik edilmektedir (Töremen ve Tezcan, 2010: 30).

2.2.4. Bireysel İlgil Boyutu

Liderin takipçilerini örgüt içerisindeki değişim sürecine dâhil etmesi gerektiğini, onların istek ve ihtiyaçları ile yeteneklerinin doğru şekilde belirlenmesi gerektiği (Simic, 1998: 53) yukarıda belirtilmişti. Dönüşümcü liderler adeta bir hoca veya danışman gibi davranarak çalışanlarının her birinin bireysel ihtiyaçlarını dikkate alırlar. Çalışanlarının sorunlarıyla yakinen ilgilenecek onlarla sağlıklı ilişkiler kurmaktadır. Bu da karşılıklı güven oluşumunu sağlamaktadır (Kaygın ve Kaygın, 2012: 32).

Burada asıl amaç, çalışanın özel olduğunu ona hissettirmek ve onu motive ederek işletmeye olan bağlılığını arttırmaktır (Greenberg ve Barron, 2000: 462). Bu noktada dönüşümcü liderlerin empati yetenekleri çok gelişmiş olmalıdır. Bu yetenekleri dönüşümcü liderlere bir çalışana değerli olduklarını nasıl hissettirebilecekleri noktasında yardımcı olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 230).

3. Çalışanların Liderlerine/Yöneticilerine Olan Sadakati

Kişinin çalıştığı kurumda gerçekten kalma isteğinin ve ahlaki (manevi) zorunluluklardan doğan kalma ihtiyacının, sadakat davranışı üzerinde olumlu bir etkisi varken, ekonomik veya psikolojik yaptırımlardan dolayı oluşan kalma ihtiyacının sadakat davranışıyla negatif bir etkisi vardır (Bloemer ve Schröder, 2006: 256).

Son yıllarda literatürde, çalışan memnuniyeti ve sadakatine verilen önem de artmıştır. Çalışan memnuniyeti, çalışanların mesleklerini değerlendirmeleri sonucunda elde ettikleri, hoşnutluk ve zevk alma ile ilgili duygusal bir durumdur (Griffin ve diğerleri, 2001).

Çalışan sadakati ancak çalışan memnuniyeti yoluyla artırılabilir. Yöneticiler, çalışan ilişkilerini ve yardımlaşmayı önemsedikleri takdirde, çalışanların ihtiyaçları konusunda endişelendiklerinde, bu çalışanlar kendilerini daha çok memnun hissetmekte (Chang ve diğerleri, 2010: 1299), bu memnuniyet ise çalıştığı kuruma ve yöneticisine sadakat olarak geri kazanılmaktadır.

Ayrıca yöneticiye duyulan güven de, yöneticiye sadakatin belirleyici faktörlerinden birisidir (Wong ve diğerleri, 2002: 888).

Wu ve diğerleri (2012: 145), kendilerine sadakat gösteren astlara karşı amirleri tarafından daha bireysel ve bütünsel ilgi gösterildiğini belirtmektedir.

Çalışanın örgüt içerisindeki performansı söz konusu olduğunda yöneticisine olan sadakati, örgüte olan sadakatinden daha fazla açıklayıcı güce sahiptir. Yöneticisine yoğun bir şekilde sadık olan takipçi, örgüt içerisinde göstermiş olduğu yüksek performansının yöneticisi tarafından ödüllendirileceğine inandığı için bu performansını daha da arttırmak için motive olacaktır (Chen ve diğerleri, 1998: 134).

4. Dönüşümcü Liderlik ve Çalışan Sadakati İlişkisi

Tahmin edilenin aksine, dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ancak zayıf bir ilişki olduğu ve ayrıca, süre ilerledikçe çalışanların liderleri ile olan ilişkilerinde sorunlar yaşadıkları ve ilk başta etkilendikleri karizmanın (ideal etki) zamanla azaldığı belirtilmektedir (Kırılmaz ve Kırılmaz, 2010: 134).

Aydoğmuş (2011: 262), çalışmasında çalışanların bağlı oldukları yöneticilere ilişkin dönüşümcü liderlik algılarını değerlendirerek, dönüşümcü liderliğin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. İş Tatmini ise sadakati olumlu yönde etkileyen faktörlerden birisidir.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/5 Spring 2014



Yavuz (2009: 62), işgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık davranışlarını yönelik tutumlarını incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonuçlarında dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasında ilişki olduğu görülmüştür.

Wu ve Wang (2012: 480), Çinli kuruluşlarda yapmış oldukları araştırmalarda yöneticiye sadakat, karizmatik liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre karizmatik liderlik ile yöneticiye sadakat arasında pozitif bir ilişki olduğu, çalışanların yöneticisine gösterdikleri sadakatin, karizmatik liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği gözlemlenmiştir.

Jiang ve Cheng (2008: 214), yaptıkları çalışmada Çin'deki kuruluşlarda yöneticilere gösterilen sadakatin rol temelli ve duygu temelli sadakat olarak iki farklı türde olduğu ortaya konularak, duygu temelli sadakatte pozitif yönde daha yüksek bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

5. Sadakat Kavramı ve Çalışanların Yöneticilerine Olan Sadakatleri

Yöneticiye sadakat kavramını “özdeşleşme” ve “içselleştirme” olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Özdeşleşmenin, kişilerin davranış ve tutumlarını başka bir kişi veya grupta tatmin edici bir ilişki içinde olabilmek için adapte etmesiyle oluştuğu belirtilmektedir. İçselleştirme ise kişilerin kendi değer sistemlerinin diğer kişilerin değer sistemleri ile uyumlu olarak meydana gelmesiyle oluşmaktadır. Doğu kültüründe önemli bir niteliğe sahip olan kişilerarası iletişimle ilgili öğeler yöneticiye sadakat boyutlarına ilave edilerek toplamda beş boyutlu bir yöneticiye sadakat kavramı geliştirilmiştir. Bunlar (Chen ve diğerleri, 2002):

1. Çalışanın, kendi çıkarlarını bir kenara bırakarak yöneticisinin çıkarlarını korumak istemesi yani kendini tam anlamıyla yöneticisine adanmak istemesi,
2. Çalışanın, yöneticisinin inanç ve değerlerini benimseyerek yöneticisi için ekstra çaba harcamaya hazır olması,
3. Çalışanın yöneticisine bağlı olmak istemesi ve yöneticisinin peşinden gitmeyi arzulaması, yöneticisiyle olan bağı kopartmak istememesi,
4. Çalışanın yöneticisinin tüm özelliklerini özümleyerek ve yöneticisini örnek alıp taklit ederek, onunla özdeşleşmesi,
5. Çalışan ve yöneticisi arasındaki değer benzeşmesi yani yöneticinin değerlerini içselleştirmesinden oluşmaktadır.

Dönüşümcü liderlik davranışları gösteren yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkileri çalışanların sadakatlerinin kazanılması noktasında şüphesiz büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler arasında sağlıklı ilişkiler kurulabilmesi için karşılıklı empati kurulması gerekmektedir. Hatta yöneticilerin tek taraflı empati yetenekleri karşılıklı bağı kuvvetlenmesinde yeterli olmayabilir. Bu noktada çalışanların empati davranışı sergilemeleri önemli bir hale gelmektedir.

6. Empati Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Empati kavramı günümüzde, hayatın her alanında özellikle psikolojide ve psikiyatri alanlarında adından sıklıkla söz edilen önemli bir kavramdır.

Empati kavramı üzerinde ortak bir düşünce birliğine varılamamakla ve kavramla ilgili yeterince aydınlanmamış noktalar bulunmaktadır (Dökmen, 2012: 156).

Empati kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında ilk dikkati çeken şey empatinin anlamına ilişkin görüş farklılıklarıdır. Empati kavramı literatürde ilk olarak Almanca bir sözcük olan “Einfühlug” olarak geçmektedir (Brothers, 1989: 11). Daha sonra “İngilizce’ye “empathy”, Türkçe’ye ise İngilizce’den esinlenilerek “empati” diye çevrildiği anlaşılmaktadır.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/5 Spring 2014



Kavramın genel çerçevesini, kişinin kendisini, karşısındaki kişinin yerine koyarak anlaması ve onun özellikleri hakkında bilgi sahibi olması oluşturmaktadır.

Empati kavramı başlangıçtan 1950'lerin sonuna kadar bilimsel nitelikli bir kavram olarak ele alınmıştır. Araştırmacılar 1950'lerin sonrasında bilişsel boyutunu da dahil ederek ele aldıkları empati kavramını aynı zamanda koruma davranışı ile birlikte motive olan, güdülenen, duyguları, davranışları ve değerleri de içine alan bir süreç olarak değerlendirmişlerdir. Empatide asıl olan kişinin karşısındakinin hissettiği duyguların aynısını hissedebilmesidir (Yıldırım, 2003: 10).

Meslek yaşamı boyunca empatiyi çeşitli şekillerde tanımlamış olan Rogersin 70'li yıllarda ulaştığı empati anlayışı, bugün çoğunluğun üzerinde uzlaştığı bir tanıma dönüşmüştür (Dökmen, 2012: 157).

Carl Rogers 1970 li yıllarda empati kavramını, bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak, o kişinin bakış açısıyla bakması, karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlayıp bu durumu karşısındaki kişiye iletme süreci olarak tanımlamıştır (Rogers'den çev. Akkoyun, 1983: 107).

Empati kurmak kişiye bir takım fayda kazandırmaktadır. Bunlar (Goleman, 1995'den aktaran Pala, 2008: 14):

1. Empati kişinin ev ve iş hayatında başarılı olma şansını arttırmaktadır.
2. Empati sayesinde kişi farklı kültürden gelen diğer kişilerle daha iyi bir şekilde anlaşabilmektedir.
3. Empati kişinin diğerleriyle olan ilişkilerinde sağlıklı iletişimin kurmasına ve herhangi bir çatışma olduğunda bunun çözüme kavuşmasına yardımcı olmaktadır.
4. Empati kişinin psikolojik sağlığına, bilişsel ve ahlaki gelişimine katkı sağlamaktadır.

Tüm bu bilgiler ışığında empati kurabilen çalışanların, yöneticileri ile olan ilişkilerinin daha kuvvetli olabileceği, yöneticilerinin tam olarak onlardan beklentilerini daha iyi anlayabilecekleri, sonuçta iş hayatlarında daha başarılı ve memnun olabilecekleri öngörülmektedir.

7. Araştırmanın Tasarımı

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada takip edilen yöntem hakkındaki bilgilere yer verilmektedir. Bu noktada araştırmanın amacı ve araştırma soruları, araştırma evreni, örnekleme ve veri toplama aracı, araştırma modelinde kullanılan ölçekler ve ölçek soruları, araştırma modeli ve hipotezler, araştırmanın kısıtları, araştırmanın zaman planı ve maliyeti hakkında bilgiler sunulmaktadır.

7.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Çalışmada, yöneticilerin çalışanlar tarafından algılanan dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların yöneticilerine yönelik empatilerinin yöneticilerine yönelik sadakatleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi ile ilgili bir model oluşturulması amaçlanmaktadır.

Bu sayede, çalışanların yöneticilerine olan sadakatlerinin hangi değişkenlerden ne boyutta etkilendikleri ortaya çıkarılmış, aynı zamanda bu konudaki yazına da katkı sağlanmış olacaktır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda ulaşılmak istenen temel noktalar ve cevap aranan araştırma soruları şunlardır:

1. Çalışanların yöneticilerine sadakatleri yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarından etkilenmekte midir?

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/5 Spring 2014



2. Çalışanların yöneticilerine yönelik kurdukları empati davranışı, yöneticilerine olan sadakatlerini etkiler mi?

7.2. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Veri Toplama Aracı

Araştırma modeli araştırmacının imkânları ve kısıtları çerçevesinde büyük ölçekli bir işletmede, çalışanlar üzerinde test edilmiştir. İşletme Trabzon ili sınırları içerisinde yer alan Hekimoğlu Döküm Sanayi Nakliye ve Ticaret A.Ş. dir. Otuz yılı aşkın tecrübesi ile otomotiv sektörünün yurtiçindeki ve yurtdışındaki en büyük kuruluşların güvenini kazanmış bir kuruluştur.

İşletmede yaklaşık 500 kişinin üzerinde bir insan kaynağı istihdam edilmektedir. Evreni temsil edecek örneklem büyüklüğünün saptanması için $n = \frac{NP(1-P)Z^2}{(N-1)d^2 + P(1-P)Z^2}$ formülünden yararlanılmıştır. Söz konusu formülde, n örneklem büyüklüğü, N ana kütle büyüklüğü, P beklenen olayın ortaya çıkma olasılığı, α önem düzeyi, Z $\%(1-\alpha)$ düzeyindeki Z test değeri, d hata payıdır. En büyük örnekle çalışmak için P=0,5 olarak alınmıştır. Formüle göre, %7 önem düzeyi ve %7 hata payı ile evreni temsil edecek örnek büyüklüğü, ≈ 141 olarak hesaplanmıştır. Veri toplama aşamasında, araştırma evreninde toplam 250 adet anket yapılmasına karar verilmiştir. Katılımcılardan anketleri boş bırakanlar, eksik ve yanlış dolduranların sayısı 45'dir. Sonuçta araştırmaya katılan denek sayısı 205 olup, geri dönüşüm oranı % 82'dir.

Deneklerin seçiminde rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın anket formu iki ana kısımdan oluşmaktadır. Anket formunun birinci kısmı demografik özellikleri belirlemeye yönelik cinsiyet, yaş, eğitim ve gelir durumlarını ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bunun hemen ardından anket formunun ikinci kısmında ise çalışanların yöneticilerine sadakatlerini ölçmeye yönelik 17 adet, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları hususundaki algılarını ölçmeye yönelik 19 adet ve çalışanların yöneticileri ile kurdukları empati davranışlarını ölçmeye yönelik 5 ölçek sorusu yer almaktadır. Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin fazla olması sebebiyle yapılacak değerlendirmelerin daha sağlıklı sonuçlar vermesi açısından 5'li Likert ölçeğin kullanılmasının daha uygun olacağı öngörülmüştür. İfadelere verilen cevaplar "1: Kesinlikle Katılmıyorum", "2: Katılmıyorum", "3: Kısmen Katılıyorum", "4: Katılıyorum", "5: Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde kodlanmıştır.

7.3. Araştırma Modelinde Kullanılan Ölçekler ve Ölçek Soruları

Araştırmada yöneticiye sadakat bağımlı değişkeninin varlığını ölçmek amacıyla Ceylan ve Yılmaz (2007) tarafından da kullanılan ölçek sorularından faydalanılmıştır. Bu ölçek, 17 adet ölçek sorusu içermektedir. İkinci olarak "Dönüşümcü Liderlik Davranışı" (Transformasyonel Liderlik) boyutlarının ölçülmesinde Çoklu Faktör Liderlik anketinin (Multi Factor Leadership Questionnaire-MLQ5X) Dönüştürücü liderlikle ilgili bölümü olan Avolio ve Bass'ın "TLQ Ölçeği" uyarlanarak kullanılmıştır. İlgili ölçek Karip (1998: 446) tarafından da Türkçeye çevrilmiş ve dönüştürücü liderlik ile ilgili ampirik çalışmalarda (Erturgut, 2007) kullanılmıştır. Ölçekte dönüşümcü liderliğin belirleyicileri karizma merkezli idealleştirilmiş etki, (takipçilerin liderleri, heyecan, misyon, vizyon gibi duygusal öğeleri harekete geçirebilme ve takipçilerin fiziksel özellikler konusunda liderlerini karizmatik olarak görmeleri), esinsel motivasyon (liderlerin takipçilerinden yüksek beklentiler içerisinde olması onların çabalarını gerçekleştirebilmeleri için gerekli simgeler kullanması), entelektüel uyarım (takipçilerinin mantık, zeka yeteneklerini ödüllendirerek onları örgütsel problemleri sorgulamaya ve bunlara çözüm önerileri getirmeye teşvik etmesi), bireysel destek (liderin takipçileriyle ayrı ayrı ilgilenip onların öğrenme ve gelişmeleri için ihtiyaçlarına göre farklı düzeylerde bireysel destek sağlaması) (Erturgut, 2007; Tabak, 2001; Eraslan, 2004; Sashkin ve Rosenbach, 1993). Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan (Erturgut, 2007) bu ölçek 19 adet ölçek sorusu içermektedir. Son olarak "Empati" değişkeninin ölçülmesinde Goleman (1995; 1998) tarafından geliştirilen modele dayanarak iş örgüt yaşamında duygusal zekâ yeterliliklerini

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/5 Spring 2014



kullanmaya yönelik ölçek oluşturulmuştur. Ölçek taslağı; öğretim üyelerinin duygusal zeka düzeylerini belirleyebilmek için Goleman'ın (1995; 1998) kavramlaştırdığı öz bilinç (kendi duygularının farkında olma), duygularını düzenleme ve yönetebilme, kendini harekete geçirme ve güdüleme, empati ve sosyal beceriler boyutları temel alınarak beş boyutta hazırlanmıştır. Ölçek taslağı eğitim yönetimi, psikoloji ve ölçme değerlendirme alanlarında uzman olan öğretim üyelerinin görüşleri doğrultusunda 76 maddeye indirilmiştir. Bu çalışmada Titrek (2007)'in çalışmasından faydalanılmış olup, empati davranışının ölçümünde bu ölçekte yer alan 12 sorudan 7'si daha ziyade duygusal zeka ile alakalı oldukları gerekçesiyle çıkartılmış ve empati davranışını ölçtüğü öngörülen 5 ölçek sorusundan faydalanılmıştır. Bahsi geçen tüm ölçekler araştırmacı tarafından incelenerek gerekli uyarlamalar yapılmak suretiyle bu araştırmada kullanılmıştır (Tablo 1).

Tablo 1. Araştırma Modelinde Kullanılan Yöneticiye Sadakat Ölçeğine Ait Değişkenler ve Ölçek Soruları

Değişkenler	Anket İçerisindeki Kodu	Ölçek Sorusu
Kendini Yöneticiye Adama	A1	Biri benim yöneticim aleyhine konuştuğu zaman, ben hemen onu savunurum.
	A2	Yöneticime haksız muamele edildiğinde, ben onu savunurum.
	A3	Yöneticimin çıkarlarını gözetmek için kendimi onun yerine koyarım.
	A4	Ben her koşulda yöneticimi desteklerim.
Yönetici için Ekstra Çaba Gösterme	B1	Yöneticim yanımda olmasa dahi verdiği işi en iyi biçimde yapmak için çalışırım.
	B2	Yöneticim tarafından atanan işi başarmak için elimden geleni yapmaya çalışırım.
	B3	Verilen görevi özenle yaptığımdan yöneticimin hiç şüphesi olmaz.
Yöneticiye Bağlanma	C1	Çok daha iyi alternatiflerim olmasına rağmen ben yine de yöneticimin emrinde çalışmaktayım.
	C2	Yöneticimin emrinde çalıştığım müddetçe memnuniyetim sürecektir.
	C3	Çıkarıma olsun veya olmasın yöneticimin emri altında çalışmayı sürdürmeyi arzulamaktayım.
	C4	Mümkünse daha uzun yıllar yöneticimin emrinde çalışmak isterim.
Yöneticiyle Özdeşleşme	D1	Birisi yöneticimi övdüğünde, ben bunu aynı zamanda şahsıma bir iltifat sayarım.
	D2	Birisi yöneticimi eleştirdiğinde, ben bunu şahsıma yapılan bir hakaret olarak algılarım.
	D3	Yöneticimin başarıları benim başarılarımdır.
Yöneticinin Değerlerini İçselleştirme	E1	Yöneticime olan bağlılığımın temelinde benim kişisel değerlerim ile yöneticiminkilerin benzerliği yatmaktadır.
	E2	Yöneticimi diğerlerine tercih etmemin sebebi değerleri uğruna dik durabilmesidir.
	E3	Bu işe ilk başladığımdan bu yana kişisel değerlerim ile yöneticiminkiler giderek daha da benzeşmektedir.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/5 Spring 2014



Tablo 2. Araştırma Modelinde Kullanılan Dönüşümcü Liderlik Davranış Boyutları Ölçeğine Ait Değişkenler ve Ölçek Soruları

Değişkenler	Anket İçerisindeki Kodu	Ölçek Sorusu
İdealleştirilmiş Etki	G1	Yöneticim astlarının kendilerini iyi hissetmesine yardımcı olmaktadır.
	G2	Yöneticim verdiği emirlerde ahlaki değerleri gözetmektedir.
	G3	Yöneticimin emirleri çalışanlar tarafından saygıyla karşılanmaktadır.
	G4	Yöneticim karizmatik özelliklere sahiptir.
	G5	Yöneticim astları için iyi bir örnek olmaktadır.
	G6	Yöneticimle çalışmaktan gurur duyuyorum.
Esinsel Motivasyon	H1	Yöneticim çalışanlarına güvenmektedir.
	H2	Yöneticimin çizdiği vizyona inanıyorum.
	H3	Yöneticim sembolleri ve sloganları iyi kullanarak güçlü bir ortak amaç oluşturmaktadır.
	H4	Yöneticimiz bizi kurumdaki rolümüzün ne kadar önemli olduğu konusunda ikna etmiştir.
	H5	Yöneticimizin biz çalışanlarına ilham verme konusundaki becerileri yüksektir.
Entelektüel Uyarma	I1	Yöneticimiz bizi alışılmış ya da rutin davranış kalıplarımızı sorgulamaya yönlendirir.
	I2	Yöneticimiz bizim işlerin yapılış biçimi ve mevcut problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmamızı sağlar.
	I3	Yöneticimiz çalışanların iş yerindeki farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamalarına uygun ortam yaratır.
	I4	Yöneticimiz astlarının entelektüel yeteneklerini sergilemeleri için uygun koşulları sağlar.
	I5	Yöneticimiz astlarını “yaratıcılık” konusunda cesaretlendirir.
Bireysel Destek Sağlama	J1	Yöneticimiz astlarını bireysel olarak gözlemek için çaba sarf eder.
	J2	Yöneticimiz çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate alır.
	J3	Yöneticimiz astlarının yeteneklerini ve gereksinimlerini dikkate alır.
	J4	Yöneticimiz çalışanların güçlü oldukları yönleri keşfederek bu yönlerini geliştirmeleri noktasında onları yönlendirir.

Tablo 3. Araştırma Modelinde Kullanılan Empati Ölçeğine Ait Ölçek Soruları

Değişkenler	Anket İçerisindeki Kodu	Ölçek Sorusu
İdealleştirilmiş Etki	F1	İş arkadaşlarımı iyi dinlerim.
	F2	İş yaşamında başkalarının görüşlerine önem veririm.
	F3	Çevremdeki insanların açıkça ifade edemediği duygularını dahi çok iyi anlarım.
	F4	İnsanların duygularını yüz ifadelerinden okurum.
	F5	Başkalarının bakış açılarını anlamak için sorular sorarım.

7.4. Araştırma Modeli ve Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmada, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı değişkeni ve çalışanların empati davranışı değişkeni, çalışanların yöneticiye duydukları sadakat değişkeni üzerinde etkili oldukları

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/5 Spring 2014

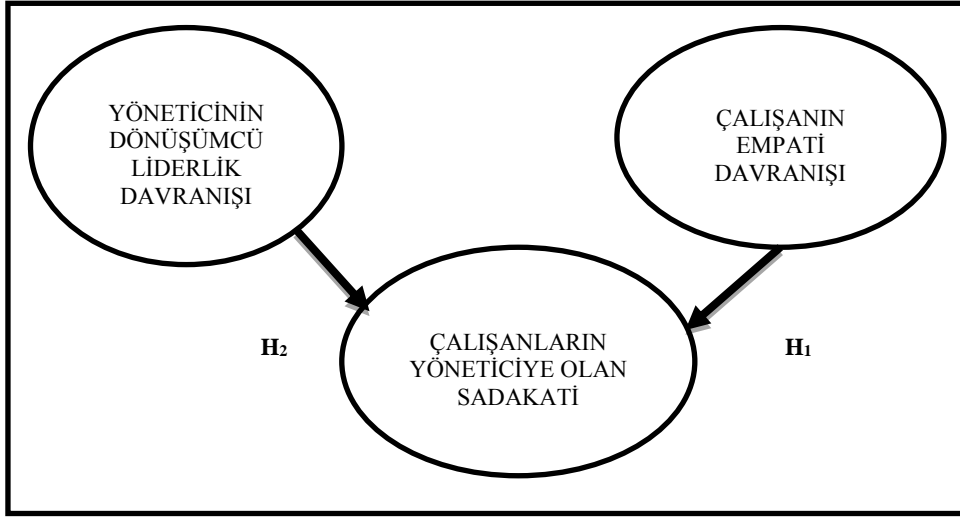


öngörülmektedir.

Bu doğrultuda geliştirilen kavramsal model, yukarıda aktarılan öngörüü test etmek için tasarlanmıştır. Şekil 1’de görülen araştırma modeli kapsamında, test edilecek olan araştırma hipotezleri şu şekildedir:

H₁. Çalışanların yöneticileriyle empati kurmaları onların yöneticilerine olan sadakatlerini doğrudan olumlu yönde etkilemektedir.

H₂. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları, çalışanların yöneticilerine olan sadakatlerini doğrudan olumlu yönde etkilemektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Modelin test edilmesi amacı ile bu çalışmada Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. YEM birden fazla regresyon analizini bir arada yapan genel regresyon analizinin bir uzantısı olup geleneksel modellerin testinde kullanılabilir (Ayyıldız ve diğerleri, 2006: 28).

7.5. Analiz ve Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde uygulamayla ilgili veri analizleri ve bulgularına yer verilmektedir. Öncelikle örnek kütleinin demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar açıklanmaktadır. Sonrasında geliştirilen araştırma modeline ait keşfedici faktör analizi ile ölçek güvenilirlikleri ve doğrulayıcı faktör analizleri ile ölçüm modelinin test edilmesi ile ilgili bulgular sunulmaktadır. Son olarak yapısal araştırma modelinin incelenmesi ve yapısal ilişkiler ile araştırma hipotezlerinin test sonuçlarına yer verilmektedir.

7.6. Örneklemin Demografik Özellikleri

Araştırmada yer alan deneklerin % 7,31’ini (15 kişi) bayanlar, % 92,69’unu (190 kişi) ise erkek denekler oluşturmaktadır. Çoğunluğun erkek çalışanlardan oluşması, işyerinin çeşitli türlerde ağır sanayi ürünleri üreten ve daha ziyade döküm, torna ve tesviye işlerinin yoğunlukla yapıldığı bir işyeri olması ile açıklanmaktadır.

Ankete katılan deneklerin yaşları incelendiğinde % 5,85’inin (12 kişi) 18-25 yaş arasındaki işçilerden, % 57,07’sinin (117 kişi) 26-35 yaş arasındaki işçilerden, % 34,63’ünün (71 kişi) 36-45 yaş arası işçilerden ve % 2,43’ünün ise 46 yaş ve üzeri çalışanlardan oluştuğu anlaşılmaktadır. Çalışanların çoğunun genç işçilerden ve büyük bir kısmının da tecrübeli (36-45 yaş arası) işçilerden oluştuğu anlaşılmaktadır.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/5 Spring 2014



Araştırmaya katılan deneklerin % 80,48'inin (165 kişi) 0-999 TL arası bir gelire, % 17,56'sının (36 kişi) 1000-1999 TL arası bir gelire ve % 1,95'inin ise 2000-2999 TL arası bir gelire sahip oldukları görülmektedir. Çalışanların ağırlıklı olarak mavi yakalı ve genç işçilerden oluşması sebebiyle işçilerin aldıkları ücretlerin de çoğunluğunun asgari ücret ve hemen üzeri seviyelerde olduğu ve işletmedeki çalışma yıllarındaki, dolayısıyla da tecrübelerindeki artışla birlikte ücretlerin de arttığı görülmektedir.

Araştırmada yer alan deneklerin % 30,73'ünün (63 kişi) ortaokul mezunu, % 51,21'inin (105 kişi) lise mezunu, % 17,07'sinin (35 kişi) üniversite mezunu ve kalan % 0,97'sinin (2 kişi) ise yüksek lisans mezunu oldukları anlaşılmaktadır. Bu noktada işletmede daha ziyade teknik ve endüstri meslek lisesi mezunlarının istihdam olanağı buldukları anlaşılmaktadır. Ayrıca üniversitelerin özellikle makine mühendisliği bölümü mezunlarının da işgücünde azımsanamayacak bir katkısı olduğu görülmektedir.

7.7. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri Sonuçları

Güvenilirlik analiziyle ölçeğin içsel tutarlılığının artırılması amaçlanmaktadır. Araştırmamızda güvenilirlik analizi metodu olarak içsel tutarlılık analizi metodlarından biri olan Alfa Yöntemi (Cronbach's Alpha) kullanılmıştır. Araştırmada yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeklere ait ortaya çıkan Cronbach's Alfa değerleri sırasıyla: Yöneticiye Sadakat Ölçeği için 0,889; Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeği için 0,930 ve Empati Ölçeği için ise 0,839 olup, elde edilen bu sonuçlar neticesinde kullanılan ölçeklerin güvenilir oldukları tespit edilmiştir.

Geçerlilik analizinin, güvenilirlik analizine benzer şekilde sayı olarak kriterleri yoktur. Geçerlilik analizi için kullanılan yöntemler, içerik geçerliliği (content validity), eş zamanlı geçerlilik (concurrent), tahminsel geçerlilik (predictive), yüzeysel geçerlilik (face), ve yapı geçerliliğidir. Yapı geçerliliği, bir yapıyı ölçmek için oluşturulan ölçek sorularının, ilgili yapıyı ölçüp ölçmediğini veya ne derecede ölçtüğünü belirler. Bu amaçla faktör analizi kullanılmaktadır (Kırkçbir, 2007: 119).

Örnekleme yeterliliği ve birim matris varsayımının sınanması için yapılan KMO ve Barlett testi sonuçlarına bakıldığında verilerinin faktör analizi yapmak için uygun olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 4).

Tablo 4. Ölçeklere Ait KMO ve Barlett Testi Sonuçları

	Yöneticiye Sadakat Ölçeği	Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeği	Empati Ölçeği
KMO	0,866	0,891	0,793
Barlett testi: Ki Kare	1354,936	2374,630	435,010
df	91	171	10
P	0,000	0,000	0,000

Yapılan faktör analizi sonucunda Yöneticiye Sadakat Ölçeğinin bütün ölçek maddelerinin toplam varyansının %62,429'luk bir deşerle birleşebildikleri anlaşılmıştır.

Tablo 5. Yöneticiye Sadakat Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	F1	F2	F3
A1	0,725	0,172	0,179
A2	0,808	0,203	0,243
A3	0,812	0,19	0,153
A4	0,701	0,412	0,156
B1	0,515	0,646	0,026
B2	0,404	0,746	0,084
B3	0,181	0,799	0,147
C1	0,166	0,773	0,272
C2	0,091	0,589	0,463
D1	0,297	0,112	0,559
D3	0,287	0,014	0,624
E1	0,133	0,151	0,771
E2	0,028	0,172	0,718
E3	0,069	0,19	0,718
Cronbach's Alpha (0,889)	0,852	0,849	0,763

Yöneticiye Sadakat Ölçeği için elde edilen faktörlerin güvenlik katsayılarına (Cronbach's Alpha) bakıldığında tatminkâr düzeyde (0,763-0,852 arası) oldukları görülmektedir.

Araştırma modelinde kullanabilmek için Yöneticiye Sadakat Ölçeğini oluşturan 17 adet ölçek sorusuna faktör yapısının belirlenmesi amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Ölçek sorularından C3 ve D2 kodlu sorular bulunmaları gereken faktörler altında yer almadıkları görüldüğünden ölçekten çıkarılarak test tekrarlanmıştır. Geriye toplam 15 araştırma sorusu kalmış olup, bunların da normalde 5 ayrı faktör altında toplanmaları gerekirken, 3 ayrı faktör altında toplandıkları görülmektedir (Tablo 5). Burada, Yönetici için Ekstra Çaba Gösterme ve Yöneticiye Bağlanma değişkenlerinin aynı faktör altında yer aldığı, Yöneticiyle Özdeşleşme ve Yöneticinin Değerlerini İçselleştirme değişkenlerinin ise aynı faktör altında yer aldıkları görülmektedir. Dolayısıyla araştırma modelinde aynı faktör altında yer alan değişkenler birleştirilmişlerdir.

Araştırmada kullanılan Yöneticiye Sadakat Ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizinde YEM yapılmış olup sonuçlar Tablo 6 ve Şekil 6 ile sunulmaktadır.

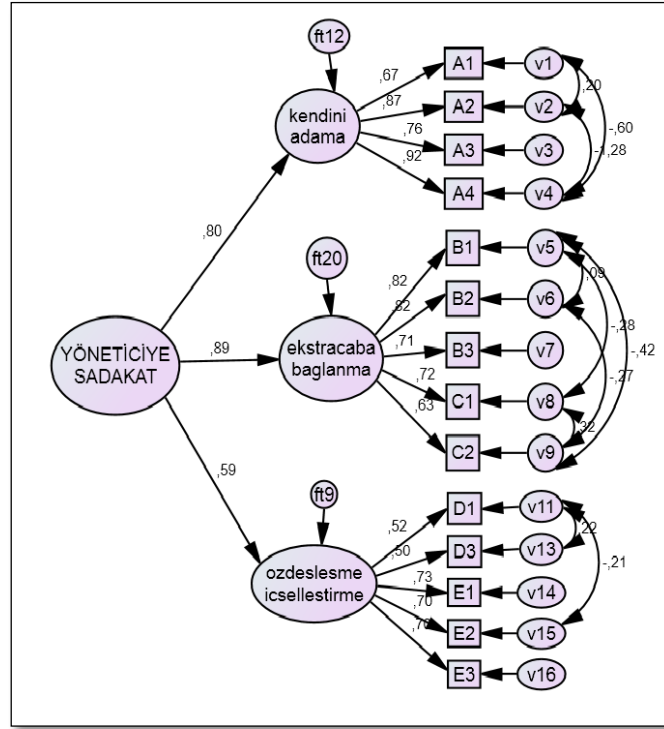
Tablo 6. Yöneticiye Sadakat Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ki Kare Değeri ve Uyum İndeksleri	Model
X^2 Ki-Kare değeri	121,694
df Serbestlik derecesi	64
P Anlamlılık Düzeyi	0,000
X^2/df	1,901
Incremental fit index, IFI (Artırımlı Uyum İyiliği İndeksi)	0,957
Comparative fit index, CFI (Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi)	0,956
Normed fit index, NFI (Normlaşmış Uyum İyiliği İndeksi)	0,913
Non-normed fit index, NNFI (Normlaşmamış Uyum İyiliği İndeksi)	0,937
Relative fit index, RFI (Göreceli Uyum İyiliği İndeksi)	0,876
Root mean square error of approximation, RMSEA (Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi)	0,066

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/5 Spring 2014





Şekil 6. Yöneticiye Sadakat Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarını Gösteren YEM Çıktısı

Yapılan faktör analizi sonucunda Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeğinin bütün ölçek maddelerinin toplam varyansının % 67,193'lük bir değerle birleşebildikleri anlaşılmıştır.

Tablo 7. Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

T	F1	F2	F3	F4
G1	0,775	0,123	0,164	0,142
G2	0,852	0,08	0,16	0,245
G3	0,852	0,113	0,153	0,219
G4	0,778	0,236	0,124	0,169
G5	0,673	0,351	0,306	0,139
G6	0,579	0,38	0,433	0,062
H1	0,442	0,335	0,519	0,116
H2	0,283	0,256	0,711	0,085
H3	0,179	0,21	0,739	0,196
H4	0,143	0,141	0,724	0,287
H5	0,138	0,088	0,596	0,52
I1	0,209	0,058	0,366	0,719
I2	0,226	0,124	0,228	0,782
I3	0,267	0,374	0,106	0,656
I4	0,224	0,499	0,077	0,556
J1	0,104	0,732	0,188	0,234
J2	0,145	0,759	0,258	0,128
J3	0,185	0,72	0,141	-0,008
J4	0,298	0,638	0,119	0,138
Cronbach's Alpha (0,930)	0,911	0,802	0,832	0,819

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/5 Spring 2014

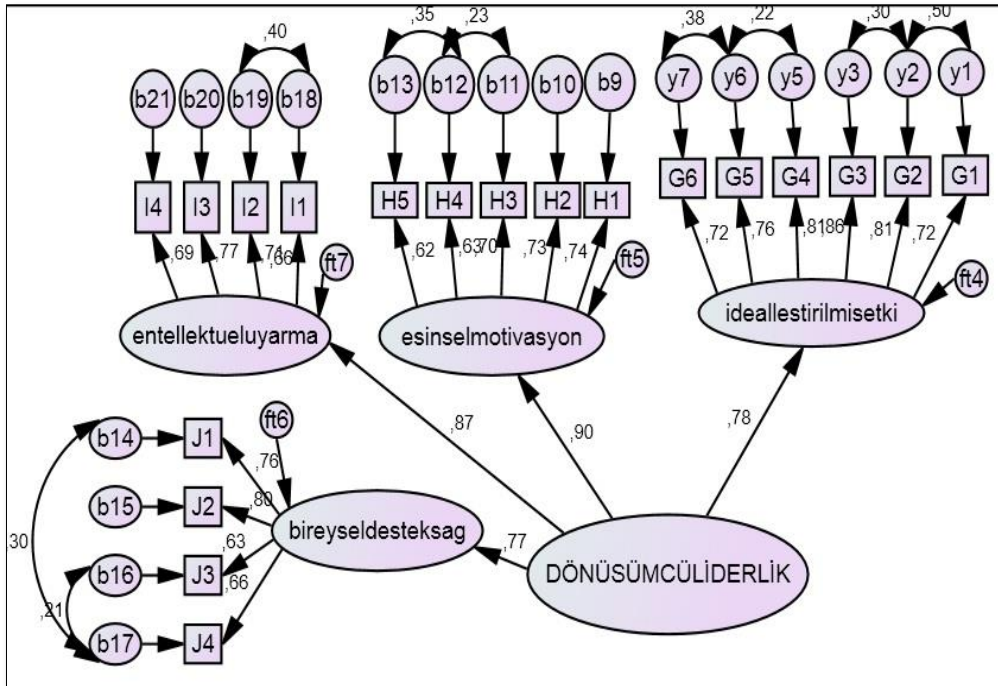
Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeği için elde edilen faktörlerin güvenlik katsayılarına (Cronbach's Alpha) bakıldığında tatminkâr düzeyde (0,802-0,911 arası) oldukları görülmektedir.

Araştırma modelinde kullanabilmek için Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeğini oluşturan 20 adet ölçek sorusuna faktör yapısının belirlenmesi amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Ölçek sorularından 15 kodlu soru bulunması gereken faktör altında yer almadığı görüldüğünden ölçekten çıkarılarak test tekrarlanmıştır. Geriye toplam 19 araştırma sorusu kalmış olup, bunların 4 ayrı faktör altında toplandıkları görülmektedir (Tablo 7).

Araştırmada kullanılan Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizinde YEM yapılmış olup sonuçlar Tablo 7 ve Şekil 7 ile sunulmaktadır.

Tablo 8. Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ki Kare Değeri ve Uyum İndeksleri	Model
X^2 Ki-Kare değeri	334,258
df Serbestlik derecesi	139
P Anlamlılık Düzeyi	0.000
X^2/df	2,405
Incremental fit index, IFI (Artırımlı Uyum İyiliği İndeksi)	0,916
Comparative fit index, CFI (Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi)	0,915
Normed fit index, NFI (Normlaşmış Uyum İyiliği İndeksi)	0,864
Non-normed fit index, NNFI (Normlaşmamış Uyum İyiliği İndeksi)	0,895
Relative fit index, RFI (Göreceli Uyum İyiliği İndeksi)	0,833
Root mean square error of approximation, RMSEA (Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi)	0,083



Şekil 7. Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarını Gösteren YEM Çıktısı

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/5 Spring 2014

Yapılan faktör analizi sonucunda Empati ölçeğinin bütün ölçek maddelerinin toplam varyansının % 61,522'lik bir değerle birleşebildikleri anlaşılmıştır.

Tablo 9. Empati Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	F1
K1	0,760
K2	0,786
K3	0,863
K4	0,775
K5	0,732
Cronbach's Alpha	0,839

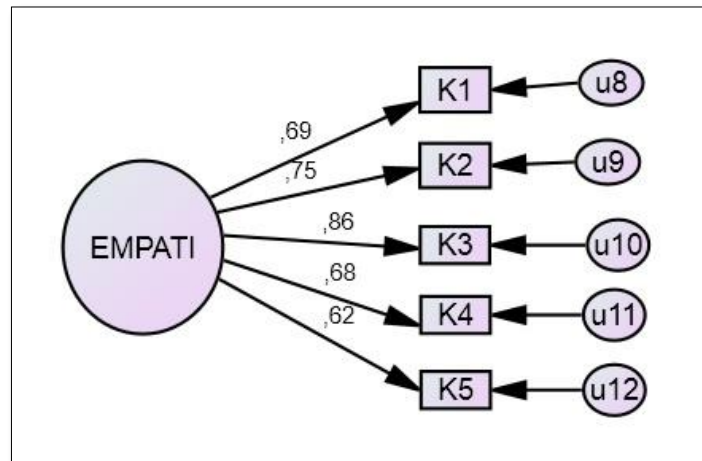
Empati Ölçeği için elde edilen faktörün katsayısına (Cronbach's Alpha) bakıldığında tatminkâr düzeyde (0,839) olduğu görülmektedir.

Araştırma modelinde kullanabilmek için Empati Ölçeğini oluşturan 5 adet ölçek sorusuna faktör yapısının belirlenmesi amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Ölçek sorularının tek faktör altında toplandıkları görülmektedir (Tablo 9).

Araştırmada kullanılan Empati Ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizinde YEM yapılmış olup sonuçlar Tablo 10 ve Şekil 8 ile sunulmaktadır.

Tablo 10. Empati Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ki Kare Değeri ve Uyum İndeksleri	Model
χ^2 Ki-Kare değeri	54,382
df Serbestlik derecesi	5
P Anlamlılık Düzeyi	0,000
χ^2/df	10,876
Incremental fit index, IFI (Artırılmış Uyum İyiliği İndeksi)	0,887
Comparative fit index, CFI (Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi)	0,885
Normed fit index, NFI (Normlaştırmış Uyum İyiliği İndeksi)	0,877
Non-normed fit index, NNFI (Normlaşmamış Uyum İyiliği İndeksi)	0,771
Relative fit index, RFI (Göreceli Uyum İyiliği İndeksi)	0,753
Root mean square error of approximation, RMSEA (Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi)	0,220



Şekil 8. Empati Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarını Gösteren YEM Çıktısı

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/5 Spring 2014

7.8. Araştırma Modeli Sonuçları

Her bir gizli değişkenin kendisinin ölçümüne katkı sağlayan gözlenen değişkenler tarafından ne kadar ve ne doğrulukta açıklandığı YEM tarafından dikkate alınan bir husus olarak bilinmektedir. Şekil 9’da yön okları şeklinde bağlı olan regresyon yükleri Tablo 11’de görülmektedir.

Tablo 11. Değişkenlere Ait Standart Faktör Yükleri

Regresyonun Yönü			Regresyon Katsayısı	Anlamlılık Düzeyi
Özdeşleşme-İçselleştirme	<---	YÖNETİCİYE SADAKAT	0,799	***
Kendini Adama	<---	YÖNETİCİYE SADAKAT	0,751	***
Bireysel Destek Sağ.	<---	DÖNÜSÜMCÜ LİDERLİK	0,808	***
Esinsel Motivasyon	<---	DÖNÜSÜMCÜ LİDERLİK	0,803	***
Entelektüel Uyarma	<---	DÖNÜSÜMCÜ LİDERLİK	0,817	***
Ekstra Çaba - Bağlanma	<---	YÖNETİCİYE SADAKAT	0,793	***
İdealleştirilmiş Etki	<---	DÖNÜSÜMCÜ LİDERLİK	0,848	***
***0.001’den daha küçük bir önemlilik düzeyinde anlamlı regresyon katsayılarını göstermektedir.				

Değişkenler arasındaki Pearson korelasyon katsayıları ayrıca çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) sorunu hakkında fikir vermektedir. Çoklu doğrusal bağlantı, regresyon katsayılarının kararsız olabileceğini göstermektedir. Bu sorunun ortaya çıkmaması için, bağımsız değişkenler arasındaki Pearson korelasyon katsayılarının 0,80’den yüksek olmaması önerilmektedir (Şencan, 2005: 222). Yukarıda özetlenen korelasyon katsayıları yorumlandığında, açıklayıcı değişkenler, kontrol değişkenleri ve bağımlı değişken arasındaki değerlerin istenmeyen sınırlarda olmadığı görülmektedir (Tablo 12).

Tablo 12. Değişkenler Arası Korelasyonlar

	Kendini Adama	Ekstra Çaba-Bağlanma	Özdeşleşme-İçselleştirme	Empati	İdealleştirilmiş Etki	Entelektüel Uyarma	Esinsel Motivasyon	Bireysel Destek Sağlama
Kendini Adama	1,000							
Ekstra Çaba - Bağlanma	0,625*	1,000						
Özdeşleşme-İçselleştirme	0,449*	0,473*	1,000					
Empati	0,467*	0,424*	0,561*	1,000				
İdealleştirilmiş Etki	0,488*	0,560*	0,517*	0,598*	1,000			
Entelektüel Uyarma	0,396*	0,403*	0,493*	0,424*	0,563*	1,000		
Esinsel Motivasyon	0,372*	0,457*	0,523*	0,421*	0,626*	0,637*	1,000	
Bireysel Destek Sağlama	0,417*	0,419*	0,532*	0,438*	0,520*	0,539*	0,543*	1,000

* Korelasyon, 0.001 önemlilik düzeyinde anlamlıdır.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/5 Spring 2014



Bu araştırmada, araştırma modelinin testinde kullanılan YEM sonucunda elde edilen Ki Kare değeri ve uyum iyiliği indeksleri sonuçları Tablo 6'da verilmektedir.

Tablo 13. Araştırma Modelinin Ki Kare Değeri ve Uyum İyiliği İndeksleri Sonuçları

x^2	df	x^2/df	P	IFI	CFI	NFI	TLI (NNFI)	RFI	RMSEA
1170,213	628	1,863	0,000	0,882	0,880	0,775	0,865	0,749	0,065

Bu araştırmada Ki Kare değeri anlamlı ve değer olarak yüksek çıkmıştır ($X^2=1170,213$; $p=0,000$). Ki kare değerinin yüksek çıkmasının nedeni serbestlik derecesinin yüksek çıkmasıdır. Dolayısıyla Ki kare değerinin serbestlik derecesi etkisi etkisinden arındırılmış hali olan X^2/df (RCSI-Relative Chi Square Index) değerine bakılacaktır. Bu değer 1,863 çıkmış olup 5'ten küçüktür. Yani model bu indeks bakımından iyi uyum göstermiştir (Tablo 13). IFI, CFI, NFI, TLI ve RFI uyum indeksleridir ve 0-1 arası değişen değerler alırlar. Bu indekslerin aldıkları değerler 1'e yaklaştıkça araştırma modelinin uyum iyiliğinin arttığını gösterir veya daha yüksek değerlere sahip modelin daha güçlü uyum içinde olduğunu vurgular.

IFI (Incremental Fit Index) Artırımlı Uyum İyiliği İndeksi, DELTA2 olarak ta bilinir. Tablo 3.5'te de görülebileceği gibi araştırma modelindeki IFI değeri, 0,882'dir.

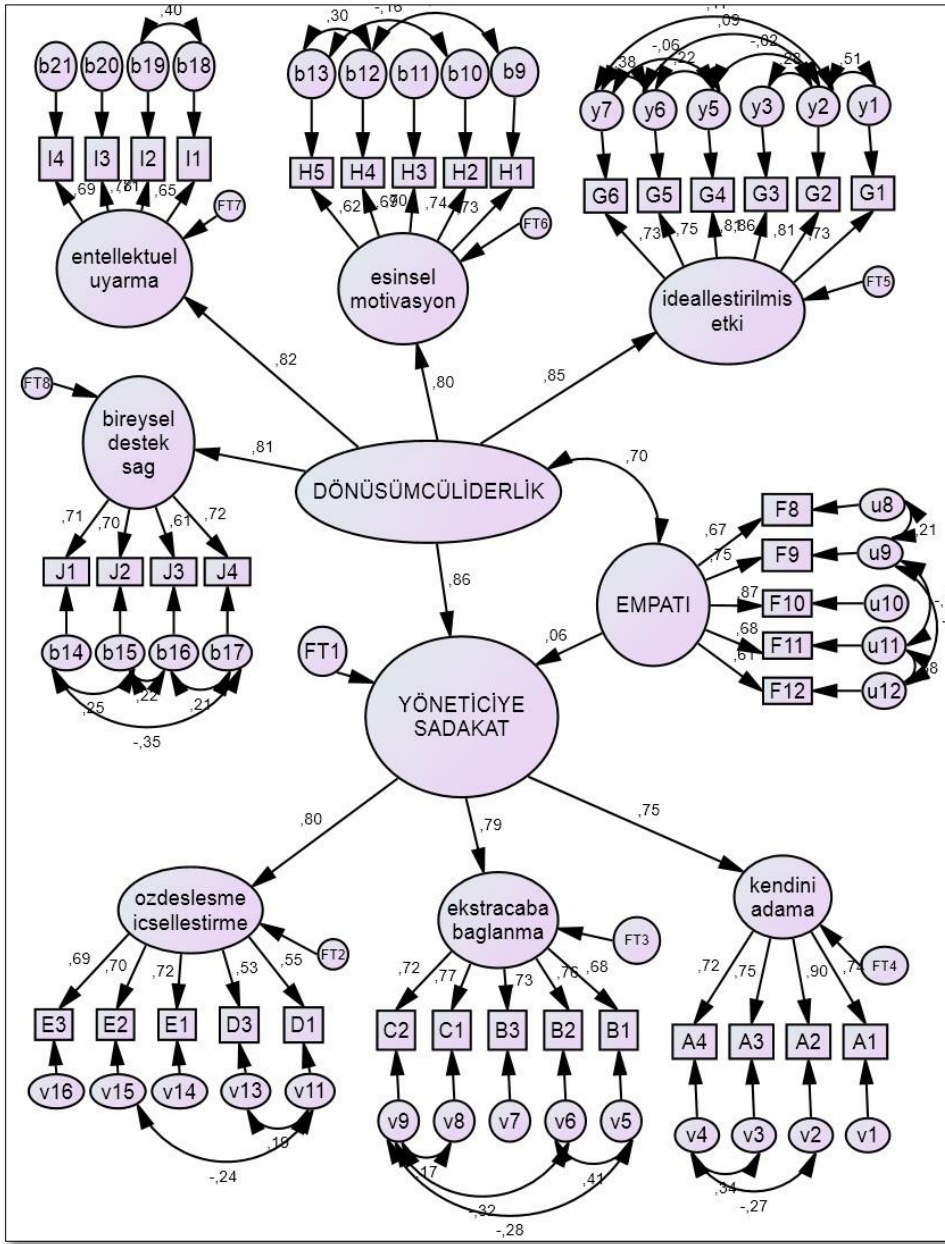
CFI (Comparative Fit Index) Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi, aynı zamanda Bentler Comparative Fit İndeksi olarak ta bilinir. CFI, NFI'ye benzer ama aralarındaki fark CFI'nın örnek büyüklüğünden etkilenmesidir. CFI değeri, 0,880 bulunmuştur (Tablo 13).

NFI (Normed Fit Index) Normlaşmış Uyum İyiliği İndeksi, Bentler ve Bonett Karşılaştırmacı Uygunluk İndeksi adını verdikleri bir dizi test geliştirmişlerdir. DELTA 1 olarak da adlandırılmaktadır (Hooper ve diğerleri, 2008: 55). Araştırmadaki NFI değeri 0,775 çıkmıştır (Tablo 13).

TLI (The Tucker-Lewis coefficient) Bentler-Bonett'in geliştirdiği NNFI (Non-normed fit index) Normlaşmamış Uyum İyiliği İndeksi olarak ta bilinir. Tablo 13'te de görülebileceği gibi araştırma modelindeki NNFI değeri 0,865 bulunmuştur.

RFI (Relative Fit Index) Göreceli Uyum İyiliği İndeksi, RHO1 olarak da bilinir. 0-1 arası değişen değerler almasına rağmen bazen bu değerlerin dışına da çıkabilir. Tablo 13'te görüldüğü gibi bu değer 0,749 bulunmuştur.

RMSEA'nın (RootMeanSquareError of Approximation) Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi, modelin uygun olabilmesi için 0.05 veya daha düşük bir değer alması gereklidir. RMSEA değeri, 0.05 ile 0.08 arası bir değer alan modelin uyumu yeterlidir, 0.10 ve daha üstünde ise modelin uygunluğu zayıftır (Hooper ve diğerleri, 2008: 54). Araştırma modelinde RMSEA, 0,065 bulunmuştur (Tablo 13).



Şekil 9. Araştırma Modeline Ait YEM Çıktısı

Tablo 13'teki uyum iyiliği indekslerine bakıldığında modelin bir bütün olarak uyum sağladığı söylenebilir. YEM' de, gizli değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçen eşitliğe yapısal model denir. Şekil 9, AMOS program çıktısıdır.

Şekil 9'da görüldüğü gibi yapısal modelin içinde değişkenler arasındaki yön okları standardize regresyon katsayılarını (bağımsız değişkendirken bir standart birimlik değişimin bağımlı değişkendirken kaç standart birimlik bir değişime neden olacağını verir) göstermektedir. Tablo 14 ve Şekil 9'daki bütün standardize regresyon katsayıları görülmektedir.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/5 Spring 2014

Tablo 14. Yapısal Model Analiz Sonucu

Değişkenler ve İlişkinin Yönü		Tahmin*	P
Yöneticiye Sadakat	<---	Dönüşümcü Liderlik Davranışı	0,859
Yöneticiye Sadakat	<---	Empati	0,063
* Standardize edilmiş regresyon katsayısı			

Tablo 14’de yapısal eşitlik modelindeki $p < 0,000$ anlamlılık düzeyinde değişkenler arası ilişkiler görülmekte olup, hipotezlerin test sonuçları aşağıdaki gibidir:

H₁. Çalışanların yöneticileriyle empati kurmaları onların yöneticilerine olan sadakatlerini doğrudan olumlu yönde etkilemektedir. *Kabul edildi* (Çok Zayıf Etki, $r = 0,063$; $p < 0,000$).

H₂. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları, çalışanların yöneticilerine olan sadakatlerini doğrudan olumlu yönde etkilemektedir. *Kabul edildi* (Kuvvetli Etki, $r = 0,859$; $p < 0,000$).

8. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada esas olarak yöneticilerin, çalışanlar tarafından algılanan dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların yöneticilerine yönelik empatilerinin yöneticilerine yönelik sadakatleri üzerinde etkisinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır ve bunun için bir model oluşturulmuştur. Araştırma modeli Trabzon il merkezinde büyük ölçekli bir işletme olarak faaliyet gösteren Hekimoğlu Döküm işletmesinde istihdam edilen 205 çalışan üzerinde test edilmiştir. Modelin test edilmesi için bu çalışmada Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri test edilirken yaygın bir şekilde kullanılan iç tutarlılık analiz metodu olan “Cronbach’s Alpha Katsayısı” yöntemi kullanılmıştır. Güvenirlilik analizi sonucu elde edilen ölçeklerin geçerliliklerinde ise, “Faktör Analizi” kullanılmış olup, analiz sonucunda her bir faktörün toplam açıklanan varyansları ve değişkenlerin ilgili faktörler korelasyonunu gösteren faktör yükleri dikkate alınmıştır. Dolayısıyla araştırmada kullanılan ölçeklerin hem güvenilir hem de geçerli olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada yer alan deneklerin %7,31’ini kadın çalışanlar, %92,69’unu ise erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Çoğunluğun erkek çalışanlardan oluşması işyerinin ağır sanayi ürünleri üreten bir işyeri olması ile açıklanmaktadır.

Araştırmada yer alan deneklerin yaş aralığı incelendiğinde %57,07 sinin 26-25 yaş arasındaki işçilerden oluştuğu görülmektedir. Çalışanların çoğu genç işçilerden ve büyük bir kısmı da tecrübeli işçilerden oluşmaktadır.

Araştırma bulgularına göre çalışanların %80,68’inin 0-999 TL arası bir gelire sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışanların genç işçilerden oluşması sebebiyle aldıkları ücretlerin çoğunluğunun asgari ücret ve hemen üzeri seviyelerde olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada yer alan deneklerin %51,21’inin lise mezunu olması işletmede daha çok teknik ve endüstri meslek lisesi mezunlarının istihdam edildiğini göstermektedir.

Dönüşümcü liderlik davranış ölçeğinin faktör analiz sonuçlarına bakıldığında araştırmada dönüşümcü liderlik davranışının boyutları olan idealleştirilmiş etki (karizma), esinsel motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarından en fazla dönüşümcü liderlik değişkeni üzerinde

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/5 Spring 2014



etkiye sahip olanın, liderin karizmatik ve kişisel özelliklerinin baz alındığı idealleştirilmiş etki (karizma) davranışlarıdır. Buradan işletme çalışanlarının, yöneticilerinin idealleştirerek etkileme (karizma) özelliğine sahip olduğunu düşündüklerini anlıyoruz. Dahası yöneticinin sahip olduğu fiziksel gücü, cesareti, kararlı ve koruyucu olması, yaşının vermiş olduğu olgunluk ile çalışanlar yöneticilerine saygı duymanın ötesinde onu bir baba figürü gibi gördükleri anlaşılmaktadır.

İşletmenin Trabzon'da uzun yıllardır faaliyet göstererek kurumsallaşmış olması, yöneticinin aynı zamanda işletmenin kurucusu olması, güç ve otorite arasındaki dengeyi iyi bir şekilde kurabilmesi ile çalışanlarının güvenini kazanarak onların kendisine olan sadakatini etkilemektedir. İşletmede istihdam edilen çalışanlar bu özelliklere sahip yöneticilerinin her konuda bilgisi olan bir kişi olduğunu düşündükleri için yöneticilerine karşı saygı ve sadakat göstermektedir.

Araştırma bulguları içerisinde değişkenlerle ilgili olarak özellikle iki madde dikkat çekmektedir. İdealleştirilmiş etki davranışları boyutunun içerisinde yer alan, ilk madde G2: Yöneticinin verdiği emirlerde ahlaki değerleri gözetmesi davranışıdır. İkinci madde ise G3: Yöneticinin emirlerinin çalışanlar tarafından saygıyla karşılanması davranışlarıdır. Bu maddeler hem idealleştirilmiş etki davranışları içerisinde hem de diğer üç davranış boyutu içerisinde en yüksek değer atfedilen dönüştürücü liderlik davranışlarıdır. Bu iki güvenlik katsayı sonuçları incelendiğinde α değerinin 0,852 çıktığı ve tatminkâr düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında yöneticiler için önemli olan etik ve ahlaki değerler, yöneticinin verdiği emirlerde ahlaki değerleri gözetmesinin, çalışanlar için de büyük önem taşımakta olduğu görülmektedir. Çalışanlar yöneticilerinin verdikleri emirlerde ahlaki değerleri gözettiklerini düşünmektedir. Böyle düşünmelerinin sebebi, yöneticilerin karar ve eylemlerini gerçekleştirirken örgüt içerisindeki kural ve kanunlara bağlı olmaları olabilir. Ayrıca yöneticinin çalışanları ortak bir amaç etrafında toplayabilmesi, kendilerinden ziyade çalışanlarının iyiliğini temel değer olarak kabul etmeleri, mesleki sorumluluklarını doğruluk ve dürüstlük ile yerine getirerek çalışanlar arasında ayrımcılık yapmayarak onlara adil davranmaları, ahlaki değerleri ön plana çıkarıp bu değerlerin oluşmasını ve gelişmesini sağlamalarıdır. İkinci madde olan yöneticilerin emirlerinin çalışanlar tarafından saygıyla karşılanması, dönüştürücü liderler, idealleştirilmiş etki davranışları ile kendi saygınlıklarını da kendileri yaratmaktadırlar. Dönüştürücü lider çevresindekilere ve takipçilerine değer vererek onlara saygı duymaktadır. Çalışanlar dönüştürücü liderin takipçilerinin gereksinimlerini kendi gereksinimlerinden daha fazla önemseyip onlara öncelik verdiklerini, örgüt üyelerinin misyon ve amaçlarından çok, grubun amaçlarının ön plana çıkardığını, takipçilerinin kazançları uğruna kendi kişisel çıkarlarından ödün vererek başarıyı paylaşabildiklerine inandıkları için çalışanlar yöneticilerinin verdikleri emirleri saygıyla karşılamaktadır.

Dönüştürücü liderlik davranışı boyutlarından olan esinsel motivasyon dönüştürücü liderlik değişkeni üzerinde en az etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Yönetici, çalışanlarına dönüştürücü lider davranış boyutlarından biri olan esinsel motivasyon özelliğini yeterince gösterememektedir. Bu da işletmenin büyük ölçekli bir işletme olması ile alakalıdır. Esinsel motivasyon boyutu içerisinde yer alan iki madde ile açıklanabilmektedir. Esinsel motivasyon davranışı, dönüştürücü liderin amaçlara ulaşabilmesinde kullandığı iletişimi ifade etmektedir. Çalışanlarla etkin iletişim sistemi kurabilmek, mükemmel bir iletişim yeteneği geliştirmek, örgütsel amaç için onları motive edebilmek, etkin bir lider olabilmek için mutlaka gereklidir. Dönüştürücü lider çalışanlarını harekete geçirebilmek için bilgi ve fikirlerini onlarla paylaşmak zorundadır. Dönüştürücü lider örgütün paylaşılan vizyonunu başarmak için liderin ve çalışanların birbirine tam olarak bağlandıkları bir ilişkinin içerisinde belirgin olarak yer almaktadır. Bu çalışmada yöneticilerin çalışanlarına çok fazla güvenmedikleri ve yöneticilerin çalışanlara ilham verme konusundaki yeteneklerinin çok yüksek düzeyde olmadığı belirlenmiştir. Yöneticiler; güçlüklerle ve engellerle baş edebilmek için çalışanların davranış ve düşünce kalıplarını sorgulayamadıklarını, çalışanların var olan problemler

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/5 Spring 2014



hakkında yeni bakış açıları oluşturamadıklarını ve üst düzey hedeflere ulaşmada, her bir çalışanın üstlenmiş olduğu farklı görevi etkili bir biçimde yerine getiremediklerinden dolayı çalışanlarına çok fazla güvenememektedir. Yöneticilerin, çalışanlara ilham verme konusundaki yeteneklerinin çok yüksek olmaması dönüşümcü liderin çalışanlarla ortak paylaşımlarda bulunamaması, motivasyonu sağlayamaması, belirlenen hedeflerin önemi ile birlikte bunlarla baş edebilme yolları hakkında çalışanlarını yeterince bilgilendirememesi, örgütün amaç ve misyonunun ne kadar önemli olduğunu çalışanlarına hissettirememesi, sürekli gelişmeyi ilke edinerek çalışanlarını yükseltmeye teşvik edememesi ve çalışanlarla etkili bir iletişim sistemi kuramaması ile açıklanmaktadır. Dönüşümcü liderlik ölçeği için elde edilen faktörlerin katsayılarına bakıldığında α değerinin (0,802-0,911 arası) tatminkâr düzeyde oldukları görülmektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda işletmede dönüşümcü liderlik anlayışının var olduğu, yöneticinin dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olduğu ancak işletme yöneticisinin dönüşümcü liderlik davranış boyutları olan karizma özelliği hariç, esinsel motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi özelliklerinin hepsini tam anlamıyla taşıyamadığı görülmektedir.

Araştırma bulgularına göre yöneticiye sadakat ölçeği faktör analiz sonuçları incelendiğinde yöneticiye sadakat davranışının boyutları olan kendini yöneticiye adama, yönetici için ekstra çaba gösterme, yöneticiye bağlanma, yöneticiyle özdeşleşme, yöneticiyle değerleri içselleştirme boyutlarından sadakat değişkeni üzerinde en fazla etkiye sahip olan boyut kendini yöneticiye adama davranışlarıdır.

Çalışanın kendi çıkarlarını bir kenara bırakıp yöneticisinin çıkarlarını korumak istemesi, büyük ölçüde kendini yöneticisine adaması ile gerçekleşebilir. Sadakat, kişisel çıkarların ötesine gidilmesi gereken bir kavramdır. Sadık çalışan yöneticisinin çıkarlarına en uygun gelecek şekilde davranır. Çalışanın bu şekilde davranması; yöneticilerin bu şekilde davranan çalışanlara karşı daha fazla bireysel ve bütünsel ilgi göstermesi ile açıklanabilir. Bu davranışlar karşısında yöneticiler, çalışanlarını kendilerine bağlı olarak algılar ve onları örgüt içerisinde destekleyip daha çok saygı gösterir. Kendini yöneticiye adama boyutu içerisinde en fazla etkiye sahip olan madde “A2: Yöneticime haksız müdahale edildiğinde ben onu savunurum” davranışdır. Sadakatte kişi karşısındaki kişiye kendisini adanmış ve ona bağlanmıştır. Çalışanın yöneticisine olan vefası, yöneticisine olan koşulsuz bağlılığı, çalışanın dürüst olması ve ahlaki değerlere önem vermesi, yöneticisine olan duyarlılığı, yöneticisine olan güveni ve her zaman adil olması yöneticisine olan sadakatini güçlendirmektedir. Bu durum karşısında çalışan yöneticiye yapılan herhangi suçlama karşısında onu haklı göstererek sebepler ileri sürerek yöneticisini savunacaktır.

Yöneticiye sadakat değişkeni üzerinde en az etkiye sahip olan boyut, yöneticiyle özdeşleşme boyutudur. Bu boyut içerisinde en az etkiye sahip olan madde ise “D1: Biri yöneticimi övdüğünde, ben bunu kendi şahsıma bir iltifat sayarım” davranışdır. Çalışanlar, diğer kişiler tarafından yöneticilerine yapılan iltifatları, övgüleri yöneticisinin tutum ve davranışlarına yönelik yapıldığını, bu durumu kendi başarılarından ziyade yöneticilerinin başarıları olarak algıladıkları için yapılan iltifatları kendi üzerlerine alınmamaktadır.

Araştırma bulgularına göre yöneticiye sadakat ölçeği faktör analiz; sonucunda elde edilen boyutların güvenlik katsayılarının α değerinin (0,763-0,852) arasında değer olarak tatminkâr düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik değişkeni ile yöneticiye sadakat değişkeni arasında kuvvetli bir ilişki olup, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları göstermeleri çalışanların yöneticilerine olan sadakatlerini doğrudan olumlu yönde etkilemektedir. H2: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları, çalışanların yöneticilerine olan sadakatlerini olumlu yönde etkilemektedir, $p < 0,000$ çıkararak hipotez H₂ kabul edilmiştir, r değerine bakıldığında

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/5 Spring 2014



0,859 çıktığı tespit edilmiştir. Bu dönüşümcü liderlik davranışlarının yöneticiye sadakat üzerinde kuvvetli etkisinin olduğunu göstermektedir.

Empati davranış ölçeğini oluşturan beş madde içerisinde empati değişkeni üzerinde en fazla etkiye sahip olan madde “K3:Çevremdeki insanların açıkça ifade edemediği duyguları dahi çok iyi anlarım” davranışdır. Empati kurabilen çalışanlar karşısındaki kişilerin de içinde bulunduğu duygusal durumu anlayabilmektedirler. Çalışan kendisindeki fiziksel ifadeleri başkalarında da gördüğü zaman, kendi yaşantısından hareketle, karşısındaki kişinin de aynı içsel yaşantıya sahip olduğuna inanmaktadır. Empati kurabilen çalışanlar, iç yaşantıları ile dış görünüşleri arasında kurmuş oldukları bağı, diğer kişilere de yükledikleri için insanların açıkça ifade edemediği duyguları çok iyi anlayabilmektedir. Empati kuran kişi karşısındaki değerlendirilme yeteneğine sahiptir. Bu yetenek sayesinde çevresindeki insanların açıkça ifade edemediği duyguları, davranışları daha iyi anlayabilmektedir.

Empati değişkeni üzerinde en az etkiye sahip olan madde “K5: Başkalarının bakış açılarını anlamak için sorular sorarım davranışdır”. Burada en az etkinin sebebi ise empati kuran çalışanların yöneticilerinin davranışlarını daha iyi anlayabilmek amacıyla yeterince soru sorma fırsatına sahip olmayışlarından kaynaklanmaktadır.

Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre empati değişkeni ve yöneticiye sadakat değişkeni arasında çok zayıf bir ilişki olduğunu, p değerinin <0,000 çıkması, r değerinin ise 0,063 çıkması ile anlamaktayız. Bu, H₁ hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir. Sonuç olarak çalışanların yöneticilerine yönelik kurdukları empati davranışının yöneticiye sadakat davranışı üzerindeki etkisinin çok zayıf olmasına rağmen olumlu yönde olduğunu göstermektedir.

İlgili literatür incelendiğinde Türkiye’de dönüşümcü liderlik ve empati kavramları ile ilgili birçok çalışmanın yapıldığı ancak sadakat, dönüşümcü liderlik ve empati kavramlarının bir arada çalışılmadığı tespit edilmiştir. Bu araştırmanın özellikle ortaya koyduğu sonuçlar itibariyle literatüre katkı sağlayacağı umulmaktadır.

KAYNAKÇA

- ACUNER, Taner ve Gökhan YILMAZ (2000), “Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı Değişimci Liderlik”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 6, 1-12.
- AYDOĞMUŞ, Ceren (2011), “Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri”, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1-337.
- AYYILDIZ, Hasan; Ekrem CENGİZ ve TALHA Ustasüleyman (2006), “Üretim ve Pazarlama Bölüm Çalışanları Arası Davranışsal Değişkenlerin Firma Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Bir Model Önerisi”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (17), 28.
- BARUTÇU, Esin ve Ayten AKATAY (2000), “Bilgi Toplumu ve Transformasyonel Liderlik”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi**, (4), 195-196.
- BASS, Bernard M. (1991), “From Transactional to Transformational Leadership: Leaderning to Share The Vision”, **Organizational Dynamics**, 18(3), 19-31.
- BASS, Bernard M. ve BRUCE J. Avolio (1993), “Leadership Theory and Research Perspectives and Directions, Transformational Leadership: A Response to Eritiques”, in. MM Chemers (Ed). San Diego, CA: Academic Pres.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/5 Spring 2014



- BASS, Bernard M. (1997), **The Ethics of Transformational Leadership**, Working Papers, Academy of Leadership Press.
- BASS, Bernard M. (2000), “On The Taming of Charisma: A Reply to Janice Beyer”, **The Leadership Quarterly**, 10(4), 541-553.
- BOLAT, Tamer (2008), **Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**, 1.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- BLOEMER, Josée and Gaby ODEKERKEN-SCHRÖDER (2006), “The Role of Employee Relationship Proneness in Creating Employee Loyalty”, **International Journal of Bank Marketing**, 24(4), 252-264.
- BROTHERS, Leslie (1989), “A Biological Perspective on Empathy”, **The American Journal of Psychiatry**, (146), 10-19.
- CAFOĞLU, Zuhâl (1997), “Liderlik, Bilgi-Karizma-Değişim”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Bildiriler Kitabı**, (1), İstanbul, Deniz Harp Okulu Basımevi.
- CAN, Halil (1991), **Organizasyon ve Yönetim**, 1. Baskı, Ankara, Adım Yayıncılık.
- CEYLAN, Adnan ve Hasan YILMAZ (2007), “Yöneticiye Sadakat ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, **Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü**, 56, 31-38.
- CEYLAN, Adnan; Halit KESKİN ve Şule EREN (2005), “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim**, Yıl: 16, Sayı: 51, 32-42.
- COLLINS, James C. (2004), **“İyi”den, Mükemmel Şirkete: Kalıcı Başarıya Ulaşmanın Yolları**, (Çev. Levent Cinemre), İstanbul: Boyner Yayınları.
- CHANG, Chih C.; C. M. CHIU ve C. A. CHEN (2010), “The Effect of TQM Practices on Employee Satisfaction and Loyalty in Government”, **Total Quality Management**, 21(12), 1299-1314.
- CHEN, Zhen X. Anne S. TSUI ve Jiing-Lih FARH (2002), “Loyalty to Supervisor vs. Organizational Commitment Relationship to Employee Performance in China”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 75(3), 339-356.
- COAD, Alan F. ve Anthony J. BERRY (1998), “Transformational Leadership and Learning Orientation”, **Leadership & Organization Development Journal**, 19(3), 164-172.
- ÇAKAR, Ulaş ve Yasemin ARBAK (2003), “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerine Bir Çalışma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 18(2), 83-98.
- DÖKMEN, Üstün (2012), **İletişim Çatışmaları ve Empati**, 48. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- EEDEN, Van; Frans CİLLIERS ve Vasi Van DEVENTER (2008), “Leadership Styles and Associated Personality Traits: Support for the Conceptualisation of Transactional and Transformational Leadership”, **South African Journal of Psychology**, 38(2), 253-267.
- ERASLAN, Levent (2004), “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Sayı: 1, No: 1, 1-32.
- ERTURGUT, Ramazan (2007), **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişki: Ulusal Kalite Ödülü Almış Olan Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/5 Spring 2014



- ERTURGUT, Ramazan ve Serhat SOYŞEKERCİ (2010), “Dokuzuncu Osmanlı Padişahı Yavuz Sultan Selim'in Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının İncelenmesi”, **Turkish Studies-International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic**, ISSN: 1308-2140, Volume 5/2, Spring 2010, Doi Number :<http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.1307>, 964-985.
- FARH, Jiing-Lih Larry; Z. CHEN ve A.S. TSUI (1998), “Loyalty to Supervisor, Organizational Commitment, and Employee Performance: The Chinese Case”, **Academy of Management Best Paper Proceedings**, (98), 1-9.
- GÜL, Hasan ve Kübra ŞAHİN (2011), “Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Algısı”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (25), 237-249.
- GÜNEY, Salih (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- GOLEMAN, Daniel (1995), *Emotional Intelligence* New York, Bantam Books, Akt: Aynur Pala (2008), “Öğretmen Adaylarının Empati Kurma Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1(23), 13-23.
- GREENBERG, Jerald ve Robert A. BARRON (2000), “**Behaviour in Organizations**”, New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- GRIFFIN, Mark A.; Malcolm G. PATTERSON, ve Michael A. WEST (2001), “Job Satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor Support”, **Journal of Organizational Behavior**, 22(5), 537-550.
- HODGETS, M. Richard (1999), **Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama**, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- HOOPER, Daire; Joseph COUGHLAN ve Michael MULLEN (2008), “Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit”, **The Electronic Journal of Business Research Methods**, 6 (1).
- JUNG, Dongil; Francis J. YAMMARINO ve Jin K. LEE (2009), “Moderating Role of Subordinates Attitudes on Transformational Leadership and Effectiveness: A Multi-Cultural and Multi Cultural and Multi-Level Perspective”, **The Leadership Quarterly**, 20(4), 586-603.
- JIANG, Ding-Yu, ve Bor-Shiuan CHENG (2008), “Affect-And Role-Based Loyalty to Supervisors in Chinese Organizations”, **Asian Journal of Social Psychology**, 11(3), 214-221.
- KARAKAYA, Tuncel (2005), “Örgütlerde Dönüşümcü Liderliğin Astların, Motivasyonu Üzerine Etkileri ile İlgili Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KARCIOĞLU, Fatih ve Erdoğan KAYGIN (2013), “Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe etkisi”, **Kafkas Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 4(5), 99-111.
- KARİP, Emin (1998), “**Dönüşümcü Liderlik**”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16, 443-465.
- KAYGIN, Erdoğan ve YERDELEN Ceyda Kaygın (2012), “Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 4(2), 29-38.
- KEÇECİOĞLU, Tamer (2003), **Lider, Liderlik**, 1.Baskı, İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.

- KIRKBİR, Fazıl (2007), “Türkiye’de Termal Turizm Pazarlamasında Müşteri Sadakatine Yönelik Yapısal Bir Model Önerisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- KOÇEL, Tamer (2001), **İşletme Yöneticiliği**, 8. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- KIRILMAZ, Selma ve Harun KIRILMAZ (2010), “Transformasyonel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında Bir Araştırma”, **İdari Dergisi**, (469), 119-138.
- MİRZE, S. Kadri (2013), **İşletme**, 3. Basım, İstanbul: Literatür Yayınları.
- ODOM, Lamar ve Mark T. GREEN (2003), “Law and The Ethics of Transformational Leadership”, **Leadership & Organization Development Journal**, 24(2), 62-69.
- ÖZALP, İnan ve Hülya ÖCAL (2000), “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı”, **Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3(4), 207-227.
- PAKSOY, Mahmut (2008), “Küreselleşme; Liderlik ve Liderlik Teorileri”, Celalettin Serinkan (Ed.), “Liderlik ve Motivasyon”, Ankara: Nobel Yayıncılık, 1-32.
- ROGERS, Carl (1983), “Empatik Olmak Değeri Anlaşılmamış Bir Varoluş Şeklidir”, Çev: Fusun Akkoyun, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 16(1), 1983, 103-124.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve VERGİLEL Melek TÜZ (2005), **Örgütsel Psikoloji**, 1. Baskı, Bursa: Alfa Basım Yayın.
- SALTÜRK, Metin (2008), **Yönetim Başarısı ve Kişilik**, İstanbul: Kardak Yayınları.
- SASHKIN, Marshall ve William E. ROSENBACH (1993), “A New Leadership Paradigm”, **Contemporary Issues in Leadership**, 3, 87-108.
- SIMIC, Ivana Z. (1998), “Transformational Leadership: The Key to Successful Management of Transformational Organizational Changes”, **Facta Universitatis-Series: Economics and Organization**, 1(6), 49-55.
- SIMOLA, Sheldene K.; Julian BARLING ve Nick TURNER (2010), “Transformational Leadership and Leader Moral Orientation: Contrasting an Ethic of Justice and an Ethic of Care”, **The Leadership Quarterly**, 21(1), 179-188.
- SHAREEF, Reginald (1991), “Ecovision: A Leadership Theory for Innovative Organizations”, **Organizational Dynamics**, 20(1), 50-62.
- ŞENCAN, Hüner (2005), **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ŞİMŞEK, Şerif; Tahir AKGEMCİ ve Adnan ÇELİK (2008), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış 6. Baskı, Ankara: Gazi Kitapevi.
- TABAK, Arif (2001), “Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri”, **Kara Harp Okulları Bilim Dergisi**, 2.
- TATLILIOĞLU, Kasım ve Emin Okan OKYAY (2012), “Özel Eğitim Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Öğretim Liderliği Rollerini (Gaziantep Örneği)”, **Turkish Studies-International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic**, ISSN: 1308-2140, Volume 7/2, Spring 2012, Doi Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.3271>, 1045-1061.

- THOMPSON, G. ve Robert P. VECCHIO (2009), “Situational Leadership Theory: A Test of Three Versions”, **The Leadership Quarterly**, 20(5), 837-848.
- TİTREK, Osman (2007), **IQ’dan EQ’ya: Duyguları Zekice Yönetme**, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- TÖREMEN, Fatih ve Yasan TEZCAN (2010), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri” (Malatya İli Örneği), **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, (28), 27-39.
- TUTAR, Hasan; Ferruh TUZCUOĞLU; Çiğdem ARGUN ve Elvettin AKMAN (2009), “Dönüştürücü-Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, **1. Uluslararası Davraz Kongresi Bildiri Kitabı**, Isparta, 1-13.
- WALUMBA, Fred O.; Bani ORWA; Peng WANG ve John J. LAWLER (2005), “Transformational Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms”, **Human Resource Development Quarterly**, 16(2), 235-236.
- WONG, Yui-Tim; Chi-Sum WONG ve Hang-Yue NGO (2002), “Loyalty to Supervisor and Trust in Supervisor of Workers in Chinese Joint Ventures: A Test of Two Competing Models”, **International Journal of Human Resource Management**, 13(6), 883-900.
- WU, Min ve Jia WANG (2012), “Developing a Charismatic Leadership Model for Chinese Organizations: The Mediating Role of Loyalty to Supervisors”, **The International Journal of Human Resource Management**, 23(19), 4069-4084.
- WU, Tsung-Yu; Changya HU ve Ding-Yu JIANG (2012), “Is Subordinate's Loyalty a Precondition of Supervisor's Benevolent Leadership? The Moderating Effects of Supervisor's Altruistic Personality and Perceived Organizational Support”, **Asian Journal of Social Psychology**, 15(3), 145-155.
- YILDIRIM, Nail (2011), “Eğitim Gönüllüsü Kanaat Önderlerinin (Doğal Liderlerin) Okul Yönetimine Katkıları”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 8(2), 880-894.
- YAYLALI, Muammer ve Dilek ÖNDER (2009), “Erzurum’da Yolcuların Havayolu Ulaşım Tercihlerini Etkileyen Faktörlerin Tespiti”, **Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi**.
- YAVUZ, Ercan (2009), “İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 1(2), 51-69.
- YILDIRIM, Hümeysra (2003), “Empati ile Beş Faktör Kişilik Modeli Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YILMAZ Abdullah ve SUNDA Akdemir (2005), **Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi**, 2.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- ZEINABADI, Hassanreza ve Hassan RASTEGARPOUR (2010), “Factors Affecting Teacher Trust in Principal: Testing The Effect of Transformational Leadership and Procedural Justice”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, (5), 1004-1008.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/5 Spring 2014

