



## DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİ (\*)

(Araştırma Makalesi)

Ergün KARA(\*\*) - Şükrü BOZKURT(\*\*\*)

### Öz

*Bu çalışmada kamu çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin ve bununla paralel ortaya çıkan alt boyutlarının dönüşümcü liderlik çerçevesinde incelenmesi öncelikli amaç olarak belirlenmiştir. Farklı iş kollarında çalışan kamu çalışanlarının dönüşümcü liderlik algılarının örgüte olan bağlılıklarına etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Kolayda örneklem metodu ile Adana, Osmaniye ve Hatay illerinde faaliyette bulunan 294 kamu çalışanına anket uygulaması yapılmıştır. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişkinin tespiti için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinin var olup olmadığını belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Kamu Çalışanları, Kamu Sektörü, Meslek Grupları.

**JEL Kodlar:** D23, M10

### *Determining the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment*

#### **Abstract**

*In this study, it was determined as the primary goal to examine the organizational commitment levels of public employees and the sub-dimensions that emerged parallel to this within the framework of transformational leadership. It was aimed to determine*

\*) Bu çalışma, ikinci yazarın “Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

\*\*) Doç. Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü  
(e-posta: ergunkara@osmaniye.edu.tr). ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7815-1111>

\*\*\*) Arş. Gör., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü  
(e-posta: sukrubozkurt@osmaniye.edu.tr). ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5149-0028>

*the effect of transformational leadership perceptions of public employees working in different business lines on their commitment to the organization. With the convenience sampling method, a questionnaire was applied to 294 public employees working in Adana, Osmaniye and Hatay provinces. Pearson correlation analysis was conducted to determine the relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment and its sub-dimensions. Regression analysis was conducted to determine whether transformational leadership has an effect on organizational commitment. As a result of the analysis, it was concluded that transformational leadership has a significant positive effect on organizational commitment.*

**Keywords:** *Organizational Commitment, Transformational Leadership, Public Employees, Public Sector, Job Groups.*

**JEL Codes:** D23, M10

## 1. Giriş

İçinde bulunduğumuz zaman diliminde toplumlar, yaşanan teknolojik gelişmeler neticesinde içerisinde buldukları koşullara ayak uydurmaya çalışırken, organizasyonlarında üyesi oldukları çevrelerde yaşanan değişimlere uyumlu, başarılı bir yöntem tespit etmeleri son derece hayati bir hal almıştır. Rekabetin örgütler açısından farklı noktalara gelmesi, ekonomik yapının ve teknolojik gelişmelerin hızlı gelişmeler göstermesi bu değişimi kaçınılmaz bir noktaya sürüklemiştir. Örgütlerin düşük performans göstermelerinin temelinde yatan nedenlerin başında değişen çevresel koşullara ayak uyduramamaları ve yeni teknolojiye uyum gösteremeyen yapıya sahip olmaları gelmektedir (Ghani, Jayabalan and Sugumar, 2002).

Organizasyon kültürlerinde ortaya çıkan süreçlerin etkili bir şekilde yürütülmesi, bu süreçte karşılaşılması muhtemelen sorunların öngörülmesi ve tedbir alınabilmesi, organizasyon bünyesinde faaliyet gösteren çalışanların bilgilendirilmesi ve değişimin bir parçası haline gelebilmesi gibi organizasyonlar açısından önemli sayılabilecek durumlar, yaşanan değişim süreçlerinin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Klasik yönetim süreçlerine sahip örgütlerin bu değişim karşısında çaresiz kalacağı ve bundan etkilenecekleri tahmin edilebilir bir durumdur (İzci ve Arslan, 2004).

Değişime hemen cevap verebilecek ve bu süreçleri idare edebilecek alışlagelmiş yönetsel becerilerin dışında çağa uygun bazı yönetsel kabiliyetlerin yöneticilerde olması gerekmektedir. Yöneticilerin taşıması gereken bu yönetsel beceriler ise kısaca liderlik olgusu ile karşımıza çıkmaktadır. Organizasyonlar için hayati öneme sahip liderlik kavramı; sanat, spor, siyaset, eğitim gibi birbirinden farklı disiplinler tarafından incelenmektedir. Farklı disiplinler açısından incelenmesi nedeniyle tek tip bir liderlik tanımlanmasının yapılması pek mümkün olmayacaktır. Örgüt bünyesinde bulunan yöneticilerin mevcut kabiliyetleri, bilgi birikimleri, insan ilişkilerinde sergiledikleri tutumlar, örgütlerin başarısını doğrudan etkilemeye başlamıştır (Uğur ve Uğur, 2014).

Yaşamsal faaliyetlerde ortaya çıkan değişimler, örgütsel bazda sonlanan gelişmeler, organizasyon faaliyetlerine katkıda bulunan çalışanların günden güne artan istek ve değişen beklentileri sonucunda kabul edilen liderlik tanımları ve buna bağlı liderlik türleri beklentileri karşılamak noktasında yeterli bulunmamaktadır (Aykan, 2002). Kavram üzerinde farklı tanımlamaların yaşanmasının temelinde yatan ana neden ise; etkili lider ile etkili olmayan liderin özelliklerinin belirlenmesinde genel geçer kabul edilebilir bir ortak noktanın olmamasının etkisi vardır. Yaşanılan gelişmeler neticesinde klasik bir liderlik anlayışının dışına çıkılması ve gelişmelere uygun paralel bir yönetsel kabiliyet içermesi gerektiğinden kabul edilebilecek tek tip liderlik anlayışı ile karşılaşılmamaktadır.

Örgütlerde yalnızca dönüşümcü liderliğin etkin bir şekilde yürütülmesi de organizasyonlar açısından yeterli olmayacaktır. Çalışanların yani izleyenlerin örgüte bağlılıkları da örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli başka bir husustur. Bu noktada çalışanların istek, görüş ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu beklentilerinin karşılanması örgütsel bağlılığa olan artışı hızlandıracaktır. Çalışanların istek ve beklentilerin karşılanması izleyenlerin daha aktif bir şekilde organizasyon bünyesinde faaliyette bulunmalarına olanak sağlayacaktır (Balay, 2000).

Çalışma kapsamında geliştirilen araştırma sorusu ise şu şekildedir:

- Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmakta mıdır?

Yapılan araştırmalar ve tanımlamalara bakıldığında ise, değişim ekseninde liderlik kavramının açıklanmaya çalışıldığı gözlenmiştir. Literatüre bakıldığında değişim liderliği, dönüşümcü liderlik olarak kabul edilmektedir. Dönüşümcü liderlik ile ilgili genel ve bilinen ilk tanımlamalardan birini Burns (1978) yapmıştır. Burns (1978) yaptığı tanımda örgütte faaliyette bulunan lider ve onu takip eden izleyenlerin arzu ettikleri değişimin ortaya çıkması için geliştirdikleri motivasyonlarının ortak hedeflere yönlendirilmesi olarak ifade edilmiştir. Yapılan literatür taramaları sonucunda gerek ulusal gerek uluslararası yayınlarda bu konuda çalışmalar yapıldığı gözlenmiştir. Ancak, incelenen akademik yayınlarda ya özel kesim baz alınmış ya da kamu kesiminin belirli bir örnek kütlesi üzerinde araştırmalar yapıldığı gözlenmiş, farklı iş kollarında çalışan kamu çalışanlarına yönelik bir çalışma yapılmamıştır. Bu çalışmayla kamu sektöründe farklı iş kollarında çalışan personellerden elde edilen veriler analiz edilerek, kamu çalışanlarında dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık ile ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

## 2. Dönüşümcü Liderlik Kavramı

Kavram ilk olarak Downton (1973) tarafından öne sürülmüş olup ilk ayrıntılı çalışma ise Burns tarafından 1978 yılında yapılmıştır (Brown, 2002).

Hacker ve Roberts (2003); örgüt, bireyler ve grupların ihtiyaç duydukları derin kapsamlı ve bütünsel bir organizasyon yapısının ortaya çıkabildiği liderlik becerisi olarak dönüşümcü liderliği tanımlamışlardır (Hacker and Roberts, 2003). Dönüşümcü liderliğin

odak noktasında insan ve değişimin olduğunu vurgulayan, insanların yani örgütteki çalışanların dönüşmesiyle örgütsel değişimlerin sağlanmasıyla birlikte örgütün çevreye olan uyumunun artırılması yaklaşımın en nihai amacı olarak karşımıza çıkmaktadır (Frost, 2004).

Dönüşümcü liderler karşılaştıkları olumsuz durumlara karşı gerekli riskleri alan ve olaylara karşı dik duruşlarıyla kendilerini izleyenler üzerinde güven duygusu oluşturarak onları kazanan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Bu tür kabiliyetleri ile izleyenlerini de olaylara dahil ederek grup halinde hareket etmeleri mümkün hale gelecektir. Beklenmedik ve çözülmesi zor sorunlarla karşılaşan lider sorunu dikkatli bir şekilde analiz ederek gerekli gördüğünde risk almaktan kaçınmayan bir tutum sergilemektedir (Demirci, 1999).

Dönüşümcü liderler aynı zamanda iletişime önem veren lider tipleri olarak ifade edilmektedirler. İletişimi önemseyen ve örgüt üyeleri ile etkili bir frekans kurmayı amaçlayan dönüşümcü liderler kendilerini takip edenlere mesajlarını açık ve net bir şekilde ileterek onların organizasyona katılımını arttırmayı amaçlarlar (Maxwell, 1999).

Örgüt içerisinde çalışanların ekip ruhu oluşturmalarına olanak sağlayan dönüşümcü liderler, izleyenlerine ilham vererek başarıyı temel amaç olarak benimsemelerine olanak sağlarlar. Onların iş süreçlerini takip eden ve çalışmalarında eyleme teşvik eden bir yapıları vardır (Cemaloğlu, 2007).

Dönüşümcü liderler tek düze örgüt sistemlerinin dışına çıkarak çağa uygun stratejilerin benimsenmesi ve örgüt için geçerliliğini kaybeden eski ilkeleri ortadan kaldırarak değişimde önder olma özellikleri de vardır (Şimşek, 1997). Dönüşümcü liderler bireysel ilgiye önem vermeleri ile de bilinirler. Çalışanların sorunları ve beklentilerini analiz etmeyi amaçlayarak onların örgüte daha katılımcı bir tutum sergilemelerini bireysel ilgi yöntemi ile sağlamaktadırlar (Karip, 1998).

### 3. Örgütsel Bağlılık

Arzu edilen hedeflere ulaşmak amacıyla oluşum sürecini tamamlamış olan sosyal yapıları örgüt olarak ifade etmekteyiz. Örgüt, ortak bir paydada buluşarak aynı hedefe ulaşmak doğrultusunda bir araya gelmiş bireylerin oluşturdukları birliktelik olarak ifade edilmiştir (Malinowski, 1990).

Teknolojinin gelişmesi küresel rekabet koşullarında ön planda olmak isteyen çok ulus kimliğine sahip şirketler yeni arayışlarda bulunmaya başlamışlardır. Küresel piyasalarda egemen bir yapıya sahip olmak isteyen işletmeler insan odaklı yenilikçi yaklaşımları örgüt stratejilerinde ilk sıraya yerleştirmişlerdir. Bu nedenle örgütlerin insan odaklı olması örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaya başlamıştır. İnsan kaynaklarının önem kazanması kavramın ön plana gelmesine neden olmuştur. Örgüt bünyesinde faaliyette bulunan bireyin örgüte olan bağlılığı işe devam etme arzusu ve örgüt amaçlarını benimsemesi örgütsel bağlılık olarak ifade edilmektedir (Gül, 2002). Bir başka tanımda ise, çalışanların

örgütle bütünleşmesi yani bireysel değerlerinin, amaçlarının örgüt amaç ve değerleriyle bir bütün olarak özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Griffin and Hepburn, 2005). Örgütün amaç ve hedeflerine dahil olan izleyenler, ortak bir paydada buluşmanın yansıttığı olumlu etki ile kendilerine verilen görevleri en etkili bir şekilde yerine getirmektedirler (İbicioğlu, 2000).

Örgütsel bağlılık olgusu yalnızca çalışanlar açısından değerlendirilen bir kavram değildir. Örgütler açısından bakıldığında ise örgütün uzun soluklu olması ve başarılı bir süreç içerisinde ilerlemesinin en temel noktalarından birisi de örgütsel bağlılık kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Yalnızca çalışan ya da örgüt odaklı olması başarının sağlanmasına en olacak bir durum olarak görülmektedir. Çalışanların dahil oldukları örgütlere kendilerini ait hissetmemeleri, yapılan işten memnun olmamaları durumu verimliliği düşürmektedir (Çöl, 2004).

Örgütsel bağlılık kavramını etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörleri 3 ana başlık altında toplamak mümkündür. Söz konusu faktörler; bireysel, örgütsel ve diğer faktörler olarak ifade edilmektedir (Northcraft and Neale, 1990). Kişisel faktörlere bakıldığında, kişilerin medeni durumlarından eğitim durumlarına kadar geniş kapsamlı olan bir durum olarak ifade edilmektedir. Kişilerin sahip oldukları farklı demografik özellikler, örgütten beklentilerin farklı olması gibi unsurlar bireylerin örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir (Çöl ve Gül, 2005). Yapılan araştırmalara bakıldığında erkek çalışanların kadın çalışanlara göre karşılaşılabilecek sorunlarda daha fazla motive oldukları ve dolayısıyla da örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu gözlenmiştir (Hrebiniak and Alutto, 1972).

Örgütün taşıdığı kültürün etkisiyle çalışanlara uygulanan adil ücret politikaları, adil yönetim anlayışı, çalışanlar için belirlenen ödül sistemleri gibi birçok unsur örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler olarak kabul edilmektedir. Örgüt içerisinde çalışanlara tanınacak esnek bir çalışma sistemi ve örgüt liderlerinin çalışanlara olan pozitif tutumları örgütsel bağlılığı olumlu etkileyebilecek örgütsel faktörler olarak ifade edilmektedir (Gündoğan, 2009).

Kişisel ve örgütsel faktörler dışında örgütün dahil olduğu ülke sistemlerinin taşıdığı ekonomik durum, sektörün konumu ve çalışanlar için oluşturulabilecek istihdam olanakları diğer faktörler olarak ifade edilebilir. Ülkenin ekonomik ferahının üst seviyede olması çalışanlarında refah düzeylerini aynı ölçüde etkileyeceğinden işten ayrılma durumunda çalışanların belirli bir süre hayatlarını rahatça idare ettirebilme olanakları örgütsel bağlılığı negatif yönde etkileyebilecektir (Luthans, 2002). İstihdam olanaklarının fazla olması durumunda örgütsel bağlılığı sekteye uğratan bir başka neden olarak gözlenebilmektedir.

#### **4. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

Örgütsel bağlılık ve liderlik kavramları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak Türkiye’de kavramların karşılaştırmasının yapıldığı birçok çalışmanın yapıldığı

görülmektedir. Literatüre bakıldığında karşımıza çıkan belli başlı çalışmalar ise şöyledir; Dönüşümcü liderlerin karşılıklılık ilkesi, motivasyon, sosyal destek, iş birliği, objektif başarı kendini gerçekleştirmek için sağladıkları rehberlik sayesinde çalışanların örgüte karşı algıladıkları bağlılık artmaktadır (Udin, 2020).

Iqbal, Fatima ve Naveed (2020) Pakistan'ın Sargodha bölgesinde çalışan 299 hemşireden topladıkları verilerle yaptıkları çalışmalarıyla dönüşümcü liderliğin hemşirelerin örgütsel bağlılıklarına olan etkilerini incelemiştir. Analizler sonucunda hemşirelerin hastanede uygulanan dönüşümcü liderliğin etkisiyle psikolojik güçlendirmelerinin arttığı ve daha yüksek refah düzeylerine sahip oldukları bununda örgüte olan bağlılıklarını arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Hussein ve Yesiltaş (2020) yaptıkları çalışmalarıyla özel üniversitelerde çalışan 302 idari personelden elde ettikleri veriler neticesinde çalışanların sahip oldukları duygusal zekanın, çalışanların üretken olmayan iş davranışlarında dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisini araştırmışlardır. Elde edilen sonuçlar neticesinde çalışmamızla paralel olan sonuç ise dönüşümcü liderliğin, personelin üniversiteye olan bağlılığını arttırmaya teşvik ettiği yönündedir.

Keskes, Sallan, Simo ve Fernandez (2018) yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı etkileme mekanizmasını incelemek üzere lider-üye etkileşimi boyutlarının olası aracı rolünü test ederek üç model önermişlerdir. Çalışmanın katılımcıları 427 kıdemli yönetici Fransız personelden oluşmaktadır. Çalışmada çeşitli değişkenler arasındaki ilişki yapısal eşitlik modeli yardımıyla incelenmiştir. Çalışmanın bulgularına göre; lider-üye etkileşimi boyutları, dönüşümcü liderlik boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında aracı rol üstlenmektedir.

Allen, Attoh ve Gong (2017) yaptıkları çalışma ile Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide personel seviyesinde çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ve örgütsel özdeşleşmenin aracı rollerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Amerika da belirlenen 2 üniversitenin mezunlarından oluşan özel sektörde çalışan toplam 218 kişiden ilgili yanıtlar alınmış ve Dönüşümcü liderliğin, personel düzeyindeki çalışanların örgütü sosyal açıdan düşünceli olarak algılamalarına yardımcı olduğunu ve bunun da örgüte özdeşleşme ve bağlılık duygularına katkıda bulunduğunu göstermektedir.

Malik, Javed ve Hassan (2017) yaptıkları çalışmada Pakistan'da İslami Bankalarda çalışan 319 elemana ait verileri kullanarak dönüşümcü liderliğin boyutlarının örgütsel bağlılığa ve iş memnuniyetine olan etkisini incelemiştir. Çalışmada verilerin analizinde faktör analizi, yapısal eşitlik modeli, grup ortalama karşılaştırma ve diskriminant analizi kullanılmıştır. Çalışmanın bulguları, dönüşümcü liderlik boyutlarının iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Yahaya ve Ebrahim (2016) tarafından Kenya ve Amerika da gerçekleştirilen Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi çalışmasında kültür değişmesine rağmen iki ülkede de dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyon tespit edilmiştir.

Mesu, Sanders ve Riemsdijk (2015) yaptıkları çalışmada, Hollanda’da imalat ve hizmet sektöründe küçük ve orta ölçekli işletmelerinde dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa pozitif bir etkisi olup olmadığını incelemiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre servis sektörü işletmelerinde dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki görülmüştür ancak imalat işletmelerinde ilişki bulunmamıştır. Katılımcı liderlik tarzının her iki sektör için dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında düzenleyici rolü bulunmazken yönlendirici liderlik tarzı imalat işletmelerinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği tespit edilmiştir.

Pradhan ve Pradhan (2015) bilgi işlem kurumunda gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında güçlü pozitif ve anlamlı ilişki vardır. Dönüşümcü liderlik uygulamaları çalışanların işlerine daha iyi motive olmasını sağlayarak örgüte karşı bağlılık seviyesini artırmaktadır.

Gillet ve Vandenberghe (2014) Fransa da farklı sektörlerde işçiler üzerinde yaptıkları çalışma da yöneticilerin sergiledikleri dönüşümcü liderliğin çalışanların algıladığı örgütsel bağlılığın üç boyutuyla da pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Çoğaltay, Karadağ ve Öztekin (2014), eğitim kurumlarında üst yönetici olarak görevde bulunan dönüşümcü liderlik tarzını benimsemelerinin, kurumda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları açısından pozitif bir etki yarattıkları sonucuna varmışlardır.

Thamrin (2012) tarafından Jakarta da gemicilik işletmeleri üzerinde yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığın yanında çalışan performansını da arttırdığı tespit edilmiştir.

Mert ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan araştırmalar neticesinde de dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık kavramları arasında pozitif bir ilişkinin olduğu neticesine ulaşılmıştır. Kırılmaz (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde de dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir durumdan bahsedilmiştir. Tutar ve arkadaşları (2009) ise, örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin anlaşılmasına yönelik olarak yapmış oldukları çalışmalarda farklı bir ölçekten yararlanmışlar ve iki liderlik yaklaşımıyla da örgütsel bağlılık arasında oldukça baskın bir ilişkinin var olduğu neticesine varılmıştır.

Zeren (2007) tarafından yapılan çalışmada yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin bağlılıkları üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Benzer bir şekilde Ceylan ve arkadaşları (2005) tarafından da çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar neticesinde dönüşümcü liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık kavramı arasında olumlu doğrultulu bir ilişkinin var olduğu neticesine ulaşılmıştır.

Bu doğrultuda Dönüşümcü Liderlik (DL) ile Örgütsel Bağlılık (ÖB) değişkenlerine ait oluşturulan hipotez aşağıda yer almaktadır.

Hipotez 1: Dönüşümcü Liderlik Örgütsel Bağlılığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

#### 4.1. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

##### 4.1.1. Duygusal Bağlılık ile İlgili İlişkisi

Çalışanlar, herhangi bir zorlama olmaksızın örgüte karşı sahip oldukları duygular neticesinde kendilerini örgütle ayrılmaz bir bütün olarak görmektedir. Kuruma karşı aitlik duygusunun bir yansıması olarak ortaya çıktığı kabul edilen bu yaklaşımda çalışan örgütün amaç ve isteklerinin gerçekleşmesi için bir çaba içerisinde çalışmalarını sürdürmektedir (Doğan ve Demiral, 2009). Yapılan araştırmalar neticesinde Akbolat vd., (2013), Çakınberk ve Demirel (2010) yaptıkları çalışmalar ile dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmaların sonucuna paralel olarak çalışmamızla ilgili kurulan ilgili alt hipotez ise şu şekildedir:

H<sub>1a</sub>: Dönüşümcü Liderlik Duygusal Bağlılığı pozitif yönde anlamlı olarak yordamaktadır.

##### 4.1.2. Devam Bağlılık ile İlgili İlişkisi

Devam bağlılığı, duygusal bağlılığın aksine örgütte çalışmaya devam etmede bir aidiyet duygusundan öte zorunluluk olgusunun varlığının neden olduğu kabul edilmektedir. Bu davranış türünde duygular ön planda değildir. Aynı zamanda çalışanların ekonomik endişeler taşınması neticesinde kuruma olan devam etme istekleride bu bağlılık ile açıklanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990). Literatür incelendiğinde dönüşümcü liderliğin, devam bağlılığı üzerinde etkisine yönelik bulguların değerlendirildiği çalışmada Gillet ve Vandenberghe (2014) yöneticilerin sergiledikleri dönüşümcü liderliğin çalışanların örgüte olan devam etme bağlılıklarını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkiledikleri sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmada kurulan ilgili hipotez ise şu şekildedir:

H<sub>1b</sub>: Dönüşümcü Liderlik Devam Bağlılığı pozitif yönde anlamlı olarak yordamaktadır.

##### 4.1.3. Normatif Bağlılık ile İlgili İlişkisi

Allen ve Meyer, diğer iki bağlılık türüne normatif bağlılığı da ekleyerek örgütsel bağlılık modelini üç boyutlu bir hale getirmişlerdir. Ahlaki temellere dayanan bu bağlılık türünde işyerine olan sadakat ön plandadır. Maddi çıkarların ötesinde örgütte kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak düşünen çalışanlar tarafından gösterilen bir davranış ve bağlılık şeklidir (Wasti, 2000). Gillet ve Vandenberghe (2014) çalışmalarında dönüşümcü liderliğin, örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarına olan etkisini incelemiş ve normatif bağlılığı da pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmada bu boyutla ilgili kurulan hipotez şu şekildedir:

H<sub>1c</sub>: Dönüşümcü Liderlik Normatif Bağlılığı pozitif yönde anlamlı olarak yordamaktadır.



## 5. Yöntem

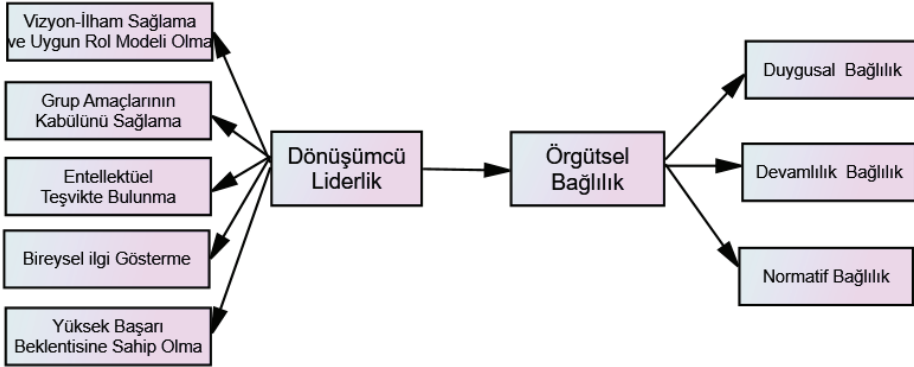
Çalışmanın bu bölümünde, araştırma ile ilgili model tespiti yapılmış, araştırmanın hipotezleri belirlenmiş ve kamu çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile buna bağlı olarak ortaya çıkan alt boyutlarının dönüşümcü liderlik çerçevesinde ilgili testler ile incelenmesi gerçekleştirilmiş ve bulgular raporlanmıştır.

### 5.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Çalışmanın temel amacı, dönüşümcü liderlik kavramının kamu sektöründe faaliyette bulunan çalışanlar baz alınarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ölçmektir.

### 5.2. Araştırmanın Modeli

Adana, Osmaniye ve Hatay illerinde çalışan çeşitli kamu meslek gruplarına dâhil olan personel üzerinde dönüşümcü liderlik algıları ve örgütsel bağlılık düzeylerinin tespit edilmesi amaçlanmış ve ilgili model aşağıdaki şekilde kurulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın modeli.

### 5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Genel olarak diğer akademik çalışmalarda da benzerlik gösterdiği gibi bu çalışmada da zaman ve maliyet unsurları gibi sınırlılıklar vardır. Çalışmanın analizleri için gerekli olan veriler kamu sektöründe çalışan 294 kişiden sağlanmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılabilen Adana, Osmaniye ve Hatay illerindeki farklı faaliyet alanlarında bulunan kamu kuruluşlarının çalışanları veri setini oluşturmaktadır.

### 5.4. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Adana, Hatay ve Osmaniye il merkezlerindeki çeşitli kamu kuruluşlarında görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Bu kapsamda örnekleme grubu ola-

rak 500 iş görenle görüşülmesi amaçlanmış fakat zaman ve maliyet yetersizlikleri, kamu kuruluşlarında görev yapanlarda anket ifadelerini cevaplamaya yönelik çekinceler olması sonucunda 360 katılımcıyla görüşme sağlanmış ancak geçerli 294 anket ile çalışmaya veri toplanmıştır.

### 5.5. Araştırmanın Ölçekleri

Anket yöntemi kullanılarak verilerin toplanması sağlanan bu çalışmada, verilerin toplanması, analiz edilmesi ve değerlendirmesi süreçlerinde nicel yönetime başvurulmuştur. Verilerin toplanması sürecinde katılımcılarla yüz yüze görüşme yapılmış ve ortalama 5-10 dakikalık süre içerisinde katılımcılardan anket ifadeleri ile ilgili geri dönüş alınmıştır. Anket formunun uygulanması için Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından 02.03.2021 tarihinde, E-59754796-050.99-7613/ sayılı yazı ve 2021/4/6 sayılı karar ile Etik Kurul Onayı verilmiştir.

#### 5.5.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Podsakoff (1990) tarafından dönüştürücü liderliğe özgü algıların ölçülmesi için geliştirilmiş olup, İşcan (2002) tarafından geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılarak Türkçeye uyarlanmıştır. İşcan (2002)'in çalışmasında ölçek 5 (beş) alt boyuttan ve 23 ifadeden oluşmaktadır. Tercih edilen ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,98 olarak tespit edilmiştir.

#### 5.5.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Meyer ve Allen (1997) tarafından literatüre kazandırılmış ve Türkçe'ye güvenilirlik ve geçerlik çalışması yapılarak uyarlanan (Wasti, 2000; Çetin, 2006) toplamda 17 ifade ve üç alt boyuttan oluşan, çalışanların/ bireylerin çalıştıkları kurum vb. yerlere olan bağlılıklarının seviyesini gösteren bir ölçektir. Ölçek bu şekilde Alayvaz (2018) çalışmasında Türkiye'de sosyal hizmetler kurumlarında görev yapmakta olan bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Tercih edilen ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,89 olarak tespit edilmiştir.

### Araştırma Etiği

“Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi” adlı bu çalışma yayın ve araştırma etiğine uygun olarak hazırlanmıştır. Çalışmada akademik araştırma ilke ve kurallarına bağlı kalmıştır.

### 6. Araştırmanın Bulguları

Katılımcıların Örgütsel Bağlılık ve Dönüşümcü Liderlik Ölçekleri Alt Boyutlarından aldıkları puanların birbiri arasındaki ilişkisi için yapılan Pearson Korelasyon analizleri sonucu Tablo 1' de belirtilmiştir.

**Tablo 1.** Örgütsel Bağlılık ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık Ölçeği
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	p	,800**	,054	,728**	,728**
	r	,000	,349	,000	,000
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	p	,774**	,078	,704**	,714**
	r	,000	,176	,000	,000
Entelektüel Teşvikte Bulunma	p	,756**	,030	,701**	,685**
	r	,000	,603	,000	,000
Bireysel İlgi Gösterme	p	,738**	,029	,677**	,665**
	r	,000	,623	,000	,000
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	p	,719**	,111	,634**	,670**
	r	,000	,055	,000	,000
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	p	,804**	,062	,732**	,735**
	r	,000	,288	,000	,000

“Örgütsel Bağlılık ve Dönüşümcü Liderlik” arasındaki ilişkinin incelenmesi için yapılan test sonucu ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında;

Dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutlarının, örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin varlığının olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutlarının yalnızca örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan “Devam Bağlılığı” üzerinde pozitif bir etkisinin olmadığını görmekteyiz.

Dönüşümcü liderlik ölçeği alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarına olan etkisinin incelenmesi için yapılan regresyon analiz sonuçları tabloları aşağıdaki gibidir.

**Tablo 2.** Dönüşümcü Liderliğin Duygusal Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değ.	Bağımsız Değ.	F	P (model)	B	t	p	R <sup>2</sup>
Duygusal Bağlılık	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	544,804	,000	,858	23,341	,000*	,647

\*p<0,05

Dönüşümcü liderlik, duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir (B=,858; p<0,05). Yaklaşık %65 oranındaki “Duygusal Bağlılıktaki” değişim Dönüşümcü liderlik tarafından açıklanmaktadır.

**Tablo 3.** Dönüşümcü Liderliğin Devam Bağlılığına Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değ	Bağımsız Değ	F	P (model)	B	t	p	R <sup>2</sup>
Devam Bağlılığı	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	1,134	,288	,050	1,065	,288	,004

Dönüşümcü liderliğin devam bağlılığına etkisinin incelenmesi amacıyla kurulmuş olan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p=,288>0,05$ ). Bu nedenle etki incelenememektedir.

**Tablo 4.** Dönüşümcü Liderliğin Normatif Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değ	Bağımsız Değ	F	P (model)	B	t	p	R <sup>2</sup>
Normatif Bağlılık	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	343,448	,000	,770	18,532	,000*	,536

\* $p<0,05$

Dönüşümcü liderliğin normatif bağlılığa etkisinin incelenmesi amacıyla kurulmuş olan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p=,000<0,05$ ). Katsayı incelendiğinde dönüşümcü liderlik, duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir ( $B=,770$ ;  $p<0,05$ ). Buna göre “Normatif Bağlılıktaki” değişimin %54’ü Dönüşümcü Liderlik tarafından açıklanmaktadır.

**Tablo 5.** Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değ	Bağımsız Değ	F	P (model)	B	t	p	R <sup>2</sup>
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	349,186	,000	,547	18,687	,000*	,540

\* $p<0,05$

Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi amacıyla kurulmuş olan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p=,000<0,05$ ). Katsayı incelendiğinde dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir ( $B=,547$ ;  $p<0,05$ ). Buna göre “Örgütsel Bağlılıktaki” değişimin %54’ü Dönüşümcü Liderlik tarafından açıklanmaktadır.

## 7. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığın alt boyutları da ele alınarak incelenmiştir. Çalışmanın veri setini Adana, Osmaniye ve Hatay illerinde çalışan 294 kamu personeli oluşturmuştur.

Araştırmanın ana hipotezi olan “*Dönüşümcü Liderlik Örgütsel Bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir*” ifadesi değerlendirildiğinde; katılımcıların dönüşümcü liderlik düzeylerinin Adana, Osmaniye ve Hatay illerinde çalışan kamu personellerine ait duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Kamu çalışanlarından yönetici pozisyonunda izleyenlerini etkileyen liderler yarattıkları vizyon, misyon ve örgütsel stratejilerle örgüt içerisinde güven duygusunu yaratarak izleyenler üzerinde rol model olarak kuruma olan bağlılığın artmasında katkı sağladıkları söylenebilir.

H<sub>1a</sub> hipotezine bakıldığında çalışanların dönüşümcü liderlik düzeylerinin, duygusal bağlılık üzerinde pozitif etki yarattığı görülmektedir. Liderin, çalışanları ortak bir amaç ve paydada buluşturması çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarını artırmaktadır.

H<sub>1b</sub> hipotezi araştırma kapsamında yer alan kamu çalışanlarının dönüşümcü liderlik değişkenine verdikleri yanıtlar ile örgütsel bağlılık değişkenine ait bir alt boyut olan devam bağlılık ölçeği arasındaki ilişkinin yordanması üzerinedir. Bu kavramsal ilişkileri test etmek amacıyla kurulmuş olan model istatistiksel olarak anlamsız sonuç vermektedir (F=1,134, p=,288). İş görenlerin devam bağlılığı, çalışanların yaşı, görev süreleri, kariyer hedefleri ve işten ayrılma niyetleri gibi faktörlerden büyük oranda etkilenmektedir (Al-Quraan, 2016, s. 148). Çalışanlar kamu sektöründe çalıştıkları uzun yıllar neticesinde edindikleri tecrübe ve beceriler neticesinde özel kurumlarda yaptıkları işin karşılığını maddi açıdan daha yüksek karşılıklar elde edecek biçimde gerçekleştirebileceklerini düşündükleri için buldukları kurumda kalma eğilimleri azalabilmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu lisans ve lisans üstü seviyesinde eğitim düzeyine sahiptir. Bu nedenle, aldıkları eğitiminde etkisi ile kamu kurumlarında yaptıkları iş ve görevlerin, kariyer hedeflerine ulaşmada onları daha az ileriye götürecek türden olduğu algısı iş yerindeki devam bağlılığı üzerinde negatif olarak ortaya çıkabilecek bir etki yaratabilir. Bu nedenler, liderlik ve devam bağlılığı için oluşturulan modelin anlamlılık seviyesini ciddi oranda etkileyebilmektedir.

H<sub>1c</sub> hipotezi kamu çalışanlarında dönüşümcü liderlik algısı ile normatif bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki ve etki durumunun incelenmesi için oluşturulmuştur. Kurumun amaç ve hedefleri ile çalışanlarınkinin ortak paydada buluşması sonucunda katılımcıların örgüte olan bağlılık seviyeleri de paralel bir şekilde artmaktadır. Bu değer ve hedef dönüşümcü liderlerin belirlediği vizyon ve misyon çerçevesinde çalışanlarında ortak hedeflere yönelmeleri sağlanarak kuruma olan normatif bağlılıkları artış göstermektedir.

Yapılan analizler sonucunda, çalışmanın ana hipotezi olan dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan devam bağlılığının yöneticilerin izleyenleri etki altına almalarında tek başına yeterli olmadığı gözlenmiştir. Bu kapsamda; Buluç (2009), Baysal (2013), Çoğal-

tay, Karadağ ve Öztekin (2014), Akçay ve Akyüz (2014), Al-Quraan (2016), Vipraprastha ve Yuesti (2018) yaptıkları çalışmalar ile dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Dolayısıyla bu çalışmalar araştırmamızın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Ayrıca, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık ile ilişkini konu olarak yapılan çalışmalarda ortak nokta dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı etkilediği yönündedir. İncelenen ve genel olarak literatürde var olan çalışmalarda bu etkinin pozitif yönlü olduğu görülmektedir.

Çalışmada temel olarak, kamu çalışanların sahip oldukları dönüşümcü liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek hedeflenmiştir. Araştırma neticesinde sonuçlar ve öneriler doğrultusunda bu çalışmanın, kamu sektöründeki insan kaynağının öneminin daha iyi anlaşılabilmesi ve etkin bir şekilde yönetilebilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda, araştırma sonuçları çerçevesinde uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik bazı öneriler sunulmuştur:

- Dönüşümcü liderlik, çalışanların memnun olmadığı kurum ve kuruluşlarda uygulanabilir.
- Yöneticiler, izleyicilerinin arzu ve görüşlerini dikkate alarak onların organizasyonlara olan örgütsel bağlılıklarını arttırabilirler.
- Yöneticiler eleştirel bir yaklaşımdan uzak durarak daha yapıcı bir yaklaşımı benimsemelidirler. Bu yöntem ile çalışanlar ile yakından ilgilenerek onların örgüte olan katkılarını maksimum noktaya taşıyabilirler.
- Dönüşümcü liderlik dışında başka bir liderlik yaklaşımının örgütsel bağlılık üzerine etkisi incelenebilir.
- Çalışmanın evreni genişletilerek daha kapsamlı analizler yapılabilir.
- Araştırmada kullanılan ölçeğe farklı değişkenler eklenerek daha kapsamlı bir araştırma gerçekleştirilebilir.
- Örgütsel destek, örgütsel güven, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık değişkenleri de eklenerek araştırmanın açıklayıcılığı arttırılabilir.

### Kaynakça

- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü liderlik davranışlarının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(11), 35-50.
- Akçay, Y., & Akyüz, A. M. (2014). Çalışanların dönüşümcü lidere yönelik sadakatleri ile çalışanlardaki empati davranışının bu sadakat üzerindeki olası etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Literature and History of Turkish or Turkic*,9(5).
- Alayvaz, C. (2018). *Türkiye'de sosyal hizmet kurumlarında çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminleri: Darülaceze Başkanlığı örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yalova: Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Allen, G. W., Attoh, P. A., & Gong, T. (2017). Transformational leadership and affective organizational commitment: mediating roles of perceived social responsibility and organizational identification. *Social Responsibility Journal*, 13(3), 585–600. <https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2016-0193>
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, (63), 1-18.
- Al-Quraan, A. B. (2016). Impact of transformational leadership on organizational commitment: case study at Jordan Ahli bank. *European Journal of Business and Management*, 8(31), 145-156.
- Aykan, E. (2002). *Girişimcilik ve girişimcilerin liderlik davranışları*. Yüksek Lisans Tezi, Kayseri: Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balay, R. (2000). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı: Ankara ili örneği*. Doktora tezi, Ankara: Ankara üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü.
- Baysal, E. A. (2013). İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi, yüksek lisans tezi, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü.
- Brown, M. E. (2002). *Leading with values: the moderating influence of trust on values acceptance by employees*. phd. thesis, the Pennsylvania: Pennsylvania State university.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(1), 5-34.
- Burns, J. M. (2010). *Leadership*. New York: Harper Perennial.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5, 73-112.
- Ceylan, A., Keskin, H. & Eren, İ. (2005). Dönüşümcü ve etkileşimli liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma, *Yönetim Dergisi*, 16(5).
- Çakınberk, A. ve Demirel, E.T. (2010), Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 103- 119.
- Çoğaltay, N., Karadağ, E. & Öztekin, Ö. (2014). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi: bir meta-analiz çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(4) 483-500.
- Çöl, G. & Gül, H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama, *İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.

- Çöl, G. (2004). İnsan kaynakları örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *İş, Güç- Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 40-60
- Demirci, M. K. (1999). *Önderlik kuramları ve dönüşümcü önderlik ilişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, S. & Demiral, Ö. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 47-80.
- Frost, P. J. (2004). Handling toxic emotions: new challenges for leaders and their organization. *Organizational Dynamics*, 33, 111-127
- Ghani, K.A., Jayabalan, V., Sugumar, M. (2002). Impact of advanced manufacturing technology on organizational structure. *The Journal of High Technology Management Research*, 13, 157-175.
- Gillet, N., & Vandenberghe, C. (2014). Transformational leadership and organizational commitment: The mediating role of job characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 321-347.
- Griffin, M.L., Hepburn, J. R. (2005). Side-best and reciprocity as determinants of organizational commitment among correctional officers. *Journal Of Criminal Justice*, 33(6).
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi, *Ege Academic Review*, 2(1), 37-56.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye cumhuriyet merkez bankası uygulaması*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Hacker, S. & Roberts, T. (2003). *Transformational leadership creating organizations of meaning*. Milwaukee: Quality Press.
- Hrebiniak, L.G. & Alutto, J.A. (1972) Personal and role-related factors in the development of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- Hussein, B., & Yesiltas, M. (2020). The influence of emotional intelligence on employee's counterwork behavior and organizational commitment: mediating role of transformational leadership. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 71, 377-402.
- İşcan, Ö.F. (2002). *Küresel işletmecilikte dönüştürücü liderlik anlayışı -büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi
- İzci, F. & Arslan, N. T. (2004). Bilgi toplumuna geçiş sürecinde örgütsel yapıda meydana gelen değişimler: Bilişim teknolojisi örgütsel yapı ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 30, 31-50.



- Iqbal, K., Fatima, T., & Naveed, M. (2020). The impact of transformational leadership on nurses organizational commitment: A multiple mediation model. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(1), 262-275.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel bağlılıkta paradigmatik uyumun yeri, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 214.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- Keskes, I., Sallan, J.M., Simo, P. and Fernandez, V. (2018), Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange, *Journal of Management Development*, 37 (3), 271-284.
- Kırılmaz, S. & Kırılmaz, H. (2010). Transformasyonel liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkileri: Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında bir araştırma, *Türk İdare Dergisi*, 469, 119-138.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.
- Malik, W. U., Javed, M., & Hassan, S. T. (2017). Influence of transformational leadership components on job satisfaction and organizational commitment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(1), 147-166.
- Malinowski, B. (1990). *İnsan ve kültür*. (Çev. Fatih Gümüş), Ankara: V Yayınları.
- Maxwell, C. J. (1999). *Liderlik Yasaları: Reddedilemez 21 liderlik Yasası* (Çev. İbrahim Şener), İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Mert, İ. S., Keskin, N., & Baş, T. (2010). Leadership style and organizational commitment: Test of a theory in Turkish banking sector. *Journal of Academic Research in Economics*, 2(1), 1-19.
- Mesu, J., Sanders, K., & Van R. M. (2015). Transformational leadership and organisational commitment in manufacturing and service small to medium-sized enterprises. *Personnel Review*, 44(6), 970-990.
- Northcraft, G. B. & Neale M. A. (1990). *Organizational Behavior: A Management Challenge*. Chicago: The Dryden Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizen, *Journal of Management*, 22(2) 259-298.
- Pradhan, S., & Pradhan, R. K. (2015). An empirical investigation of relationship among transformational leadership, affective organizational commitment and contextual performance. *Vision*, 19(3), 227-235.

- Şimşek, H. (1997). *21.yüzyılın eşiğinde paradigmlar savaşı kaostaki türkiye*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Thamrin, H. (2012). The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), 566-572.
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F., Argun, Ç., & Akman, E. (2009). Dönüştürücü/etkileşimci liderliğin örgütsel adanmışlık üzerine etkisi: Karşılaştırmalı bir çalışma. *International Davras Congress on Social and Economic Issues Shaping World's Future: New Global Diaogue*. Isparta: Suleyman Demirel University.
- Udin, U. (2020). Transformational leadership and organizational commitment: A review of Literature. *Journal of Research and Opinion*, 7(2), 2623-2626.
- Uğur, S.S. & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1) 124.
- Vipraprastha, T., Sudja, I. N., & Yuesti, A. (2018). The effect of transformational leadership and organizational commitment to employee performance with citizenship organization (ocb) behavior as intervening variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(02), 20503-20518.
- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi. *Neşehir: 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*.
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2),190-216.
- Zeren, H. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile bu okullarda görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Şanlıurfa.: Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.