TRANSFORMASYONEL LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ: SAĞLIK BAKANLIĞI MERKEZ TEŞKİLATINDA BİR ARAŞTIRMA

Selma KIRILMAZ*

Harun KRILMAZ**

ÖZET

Bu çalışma, transformasyonel özelliklere sahip olan liderlerin birlikte çalıştığı kişilerin örgütsel bağlılık davranışlarının artmasında ne derece etkili olduğunu tespit etmek amacıyla Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında yapılmıştır. Araştırmada çalışanların örgütsel bağlılık davranışlarını arttırmak için nasıl bir lider olunması ve çalışanların nasıl yönlendirilmesi gerektiği sorularına cevap aranmıştır. Çalışmada ayrıca kamu kurumlarında çalışanların transformasyonel liderlik ve örgütsel bağlılık kavramlarına karşı nasıl bir tutum belirledikleri ortaya koyulacaktır. Araştırma için altı adet hipotez geliştirilmiş ve bu hipotezler T-Testi, Tukey Testi, Tek Yönlü ANOVA Testi ve Korelasyon Analizi ile test edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Transformasyonel Liderlik, Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT

Transformational Leadership On The Effects Of Organizational Commitment: A Study Of Ministry of Health Headquarters

In this study transformational leaders are featured in the increase of the behavior of organizational commitment of people working together is very effective in order to determine what was the Ministry of Health Headquarters. This study how to improve the behavior of organizational commitment of employees and the employees how to be a leader sought answers to the questions should be directed. This study also employees of public services of transformational leadership and organizational commitment to the concepts of how a determined attitude will be put out. Six hypotheses were developed for research and they were tested with T-Test, Tukey Test, One Way ANOVA, Correlation Analysis.

Key Words: *Leadership, Transformational Leadership, Organizational Commitment.*

* Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, İşletme Bölümü Doktora Öğrencisi.

** Sakarya Üniversitesi, Kamu Yönetimi Bölümü Doktora Öğrencisi.

GİRİŞ

Örgütsel bağlılık ve liderlik kavramları, modern yönetim kavramları arasında en fazla ilgi toplayan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların, işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle son 20 yıldır üzerinde durulan bir konudur. Bu çalışmanın amacı; liderlik ve kurumsal bağlılık arsında var olduğu düşünülen etkileşimin ortaya çıkarılması ve liderliğin kurumsal bağlılığa olumlu etkilerinin olup olmadığının araştırılmasıdır.

Liderliği çeşitli açılardan ele alan pek çok çalışma yapılmaktadır. Bu kavramla ilgili yapılan çalışmaların son zamanlarda en çok yoğunlaştığı alanlardan birisi de transformasyonel liderlik olmuştur. Bu kavram örgütte yaşanan değişimin yönetilmesinde hangi liderlik tarzına sahip olunması gerektiğini ve hangi yönetsel anlayışa sahip olunması gerektiğini belirtmektedir. Transformasyonel liderler, örgüte vizyon kazandırarak örgütsel değişim ve dönüşümü yönetirler.

Bu makalede transformasyonel liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında yapılan bir çalışma ile ele alınıp değerlendirilmektedir. Makalede içerik olarak; Birinci bölümde örgütsel bağlılık ve transformasyonel liderlikle ilgili kavramsal çerçeve üzerinden durulduktan sonra ikinci bölümde kısaca transformasyonel liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkilerine değinilecektir. Üçüncü bölümde ise transformasyonel liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında gerçekleştirilen betimsel bir araştırma ile ortaya koyulmaya çalışılacaktır. Bu amaçla araştırma ile ilgili altı adet hipotez geliştirilmiş ve test edilmiştir. Araştırmada; transformasyonel liderliği ölçmek için Bass ve Avolio'nun geliştirdiği "Çok Yönlü Liderlik Ölçeği (MLQ Form, 5X)"nin Yavuz (2008) tarafından Türkçeye çevrilmiş halinin sadece transformasyonel liderlikle ilgili olan maddeleri kullanılmış, etkileşimci liderlik maddeleri araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen (1990) tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"nin, Eser (2007) tarafından Türkçeye çevrilmiş hali kullanılmıştır.

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE TRANSFORMASYONEL LİDERLİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Transformasyonel liderlik çalışanlara vizyon kazandıran, bu vizyona katkıda bulunmaları için onlara ilave misyonlar veren ve örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara şimdi yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik tarzıdır. Başka bir deyişle transformasyonel liderlik; izleyicilerini, başlangıçta

beklenilenden daha fazlasını yapmaları konusunda isteklendirmektir (Bolat ve Seymen, 2003: 64).

Transformasyonel liderlik yaklaşımı, yönetim ve örgüt konularına uygulanmıştır. Bu yaklaşım genellikle, temeli ABD'li liderlere ilişkin varsayımlara dayalı yönetim kültüründen, bir sosyal yapı felsefesine doğru gelişen bir model yaratma düşüncesinden doğdu. ABD siyasal yaşamında parti liderlerin oy toplamak ya da oy potansiyelini artırmak amacıyla başvurduğu yöntemlerin benzerleri, iş hayatında General Electric'den Jack Welch ve Chrysler'den Lee Iacocca tarafından, işletmelerinde değişimi başlatma ve geleceğe yönelik vizyonlarını gerçekleştirme süreçlerinde başarılı bir biçimde kullanılmıştır (Özalp ve Öcal, 2000: 211).

Transformasyonel liderlik, firmaların her seviyesindeki performansta büyük farklılıklar yaratılması için cesaretlendirmedir. Yöneticiler, materyallerin değişimine, personel yararı için hizmetleri doyurucu kılmaya daha çok odaklanmalıdırlar. Transformasyonel liderlik, organizasyonel ve insan kaynakları politikalarının yaygınlaşmasına destek olmaktadır (Bass, 1990: 25).

Transformasyonel lider, izleyicilerini kendi çıkarlarından çok grubun çıkarlarını düşünmesi konusunda ikna eder. (Waldman vd., 1987: 178). Transformasyonel lider, beklenenden daha fazla motivasyon sağlayan liderdir (Bass, 1990: 31).

Transformasyonel liderler proaktiftir, izleyicilerinin üstün kolektif ilgiye sahip olmasını sağlar ve takipçilerinin sıra dışı amaçları başarmasına yardım eder (Antonakis vd., 2003: 264). Transformasyonel liderlik, dört karakteristik özelliğe sahiptir (Bass, 1990: 22). Karizma; misyon duygusu ve vizyon sağlar, gurur aşılar, saygı ve güven sağlar. İlham; yüksek iletişim beklentisi, çaba sarf etmeye odaklanmak için sembol kullanımı, önemli amaçları basit bir yolla açıklamayı ifade eder. Entelektüel uyarım; akıllılığı teşvik etmeyi, rasyonellik ve dikkatli problem çözmeyi içerir. Bireysel ilgi; kişisel dikkat sağlamayı, her bir çalışana kişisel davranmayı, koçluk ve tavsiyeleri içerir.

Transformasyonel liderlik ve karizmatik liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok çalışma yapılmaktadır. Her ikisi de aynı alanda dönüşüm sağlamaktadır (Hunt, 1999). Yapılan 35'ten fazla çalışma transformasyonel ve karizmatik liderliğin takipçilerinin performansını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur (Sosik vd., 1998: 112).

Transaksiyonel liderlik, şartlara bağlı olan bir güçlendirmeyi içerir. Takipçiler, vaatler, övgü ve ödüller ile motive edilir (Bass ve Steidlmeier, 1999). Etkileşimci liderliğin dört adet karakteristik özelliği bulunmaktadır (Bass, 1990:

22). Ödüle Bağlılık: Çabaya bağlı ödül sözleşmesi, iyi performans için ödül sözü vermek, başarıları tanıma. İstisnalarla yönetim (aktif): Kurallar ve standartlardan ayrı izleme ve araştırmalar, düzeltici eylem gerçekleştirilir. İstisnalarla Yönetim (pasif): Müdahale sadece standartlara uyulmadığında yapılır. Laissez-Faire (serbest bırakıcı liderlik): Sorumluluklardan vazgeçmek, karar almaktan çekinmeyi ifade eder.

Bass (1997: 21)'a göre transaksiyonel liderler; takipçilerinin ne istediğini anlar ve değiştirmek istekleri şeyler konusunda onlara destek olur. Ancak transformasyonel liderler, çıktıların önemi konusunda takipçilerinin bilinçlenmesini sağlarlar ve çıktıların kendi bireysel ilgileri dışında nasıl elde edilebileceğini anlatırlar. Transaksiyonel liderlikte takipçilerle performansa dayalı bir anlaşma söz konusudur (Bass vd., 1987: 8).

Transformasyonel liderler, performans sağlamak için izleyicilerin motivasyonuna bağlı değişkenleri de dikkate alırlar. Bu yaklaşım izleyicilerin işle ilgili tepkilerinin yanında onların, değerleri, öz saygıları ve lidere güven düzeyleri üzerinde durur. Diğer taraftan, transformasyonel liderler genellikle örgütlerin yapısal değişim süreçlerinde daha etkilidirler. Örgütsel dönüşümü sağlayacak bu değişim süreci tamamlandığında transformasyonel liderlerin de misyonlarının sona erdiği kabul edilmektedir. Böylece transformasyonel liderler kurdukları yeni sistemi, vizyonlarını ve ideallerini işe yönelik liderlere bırakırlar. Çünkü bir sistemin işleyişinin sağlanması ve faaliyetlerinin yürütülebilmesi için işe yönelik liderlere ihtiyaç vardır. Bu nedenle örgütlerin yaşama ve gelişme güçlerini korumalarını ve sürekliliklerini sağlayabilmeleri için her iki liderlik tarzı da gereklidir. Buna göre bir sistemde yavaş ve aşamalı değişimleri temel alan evrimsel süreçler işe yönelik liderlerle, köklü değişimleri temel alan devrimsel süreçler ise transformasyonel liderler ile yürütülmektedir. Bu doğrultuda örgüt için gerekli olan liderlik tarzını örgütün içinde bulunduğu koşullar belirlemektedir (Özalp ve Öcal, 2000: 214-215).

Ampirik çalışmalar transformasyonel liderlerin takipçilerini, organizasyona karşı daha ilgili, güçlenmiş, motivasyonu yüksek, tatmin olmuş ve bağlılığı yüksek davranışlar sergilemeye yönlendirdiğini ortaya koymaktadır. Bu liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını ve ilham kaynaklarını öğrenerek kişisel dikkatleri ile takipçilerinin güvenini, verimliliğini ve motivasyonunu arttırmaktadırlar (Walumbwa vd., 2005: 239).

Organizasyonların kültürleri ile liderlik tarzları arasında yakın bir ilişki söz konusudur. Transformasyonel ve transaksiyonel liderlikte de bu ilişki söz konudur. Organizasyon kültürü, liderleri etkilemektedir (Bass ve Avolio, 1993: 121).

Liderliğin bütün alanları çok yönlü liderlik ölçeği ile ölçülebilmektedir. Her lider değişik sıklıklarda transformasyonel ve transaksiyonel liderlik özellikleri göstermektedir. Ancak her bir lider bu iki liderlik tipinden birisinin özelliklerini diğerine göre daha fazla göstermektedir. Bu liderlerden birisi izleyicilerini daha fazla tatmin edici ve verimli davranışlara sevk etmektedir (Bass, 1999: 11). Transformasyonel ve transaksiyonel liderlikle ilgili pek çok çalışmada çok yönlü liderlik ölçeği kullanılmaktadır. Bu ölçek ile liderlerin çeşitli davranışları belirlenmeye çalışılmaktadır (Seltzer ve Bass, 1990: 694).

Örgütsel bağlılık kavramı, modern yönetim kavramları arasında en fazla ilgi toplayan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle son 50 yılda üzerinde fazlaca durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır. Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde, birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür (Bayram, 2005: 128).

Örgütsel bağlılık, "bireyin örgüte olan bağının gücü" olarak da ifade edilebilir. Diğer taraftan, örgütsel bağlılık, "bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir". Ayrıca, örgütsel bağlılık, "birey ve örgüt arasında algılanan uyumun bir fonksiyonu" şeklinde ifade edilmektedir (Boylu, Pelit ve Evren, 2007: 56).

Örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmalarda en çok kabul gören tanımlamalardan biri de Porter, Steers ve Mowday'e aittir. Bu tanımlamaya göre, bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve örgütsel amaç ve değerler yönünde güç sarf ettiklerinde bağlılık meydana gelir. Porter, Steers ve Mowday örgütsel bağlılığı tanımlayan üç unsuru şöyle belirtmektedir (Sarıkamış, 2006: 54–55):

- Güçlü bir güven, örgütsel değerlere ve amaçlara olan inanç ve bu amaç ve değerleri kabullenme,
- Örgütsel amaçların başarılması adına kayda değer bir çaba gösterme isteği,
- Örgüt üyeliğini güçlü bir şekilde sürdürme isteği.

Allen (2003: 238) örgütsel bağlılık araştırmalarında bağlılık yapısı ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapmış ve bazı karakteristik özellikleri açıklamıştır. Örgütsel bağlılığı; bireylerin örgütle özdeşleşmeleri, örgütsel amaçlar için çaba sarf

etmeleri şeklinde tanımlamış ve örgütsel bağlılığın üç unsurunun bulunduğu belirtmiştir. Bunlar; güçlü bir inanç ve organizasyonel amaç ve değerleri kabullenme, örgütsel amaçların başarılması için güçlü bir çaba gösterme, örgüte üyeliği güçlü bir şekilde sürdürme istekliliğidir (Harrison ve Hubbard, 1998: 610). Örgütsel bağlılık, değer bağlılığı, davranışsal bağlılık ve sürdürme bağlılığı şeklinde de sınıflandırılabilir. Örgütsel bağlılıkta örgütün değerlerine bağlılık oldukça önemlidir (Chang ve Chang, 2007: 267).

Meyer ve Allen, organizasyonel bağlılık için üç bileşenli bir model geliştirmişlerdir. Örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak sınıflandırmışlardır. Duygusal bağlılık, işletmede çalışan kişilerin duygusal olarak kendilerini işletmeye ait olarak hissetmeleri ve bağlı hissetmeleridir. Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılma maliyetinin yüksek olması nedeniyle örgütten ayrılmak istemeyişidir. Normatif bağlılık, çalışanların organizasyon üyeliğini ahlaki bir zorunluluk olarak görmeleridir (Meyer, Smith, 2000: 320).

Yapılan çalışmalardan en çok duygusal bağlılığın çalışanların performansını arttırdığı ortaya konulmuştur. (Meyer, Becker ve Vandenberghe, 2004: 993). Organizasyonel bağlılık, çalışanların performansı ile pozitif bir ilişki içerisindedir. Önceki birçok çalışmada organizasyonel bağlılığın, bireysel personel özellikleri ve lider/takipçi ilişkilerini ortaya koymuşlardır (Humphreys, Weyant ve Sprague, 2003: 190).

2. TRANSFORMASYONEL LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ

Transformasyonel liderlik ve örgütsel bağlılık alanında literatürde yapılan araştırmalar, transformasyonel liderlik ile örgütsel bağlılık davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çerçevede, transformasyonel liderlerin organizasyonel bağlılığı etkilediklerini söylemek mümkündür. Transformasyonel liderlikte, liderler çalışanların sadece görevlerini tamamlamalarını değil aynı zamanda bireysel ilgi, karizma, entelektüel teşvik ve ilham verici motivasyon yoluyla takipçilerini desteklemektedirler (Erben ve Güneşer, 2008: 958). Transformasyonel lider, izleyenlerin örgütteki gelişimlerine ve kişiliklerinin gelişmesine, bir anlamda yeniden inşasına katkı sağlamaktadır. Transformasyonel lider, izleyenlerle örgütün misyonunu ve örgütsel amaçları paylaşmakta ve sonuçta dönüşümü sağlamak için çalışanı örgüte bağlamaktadır. Bu bağlılığın sonunda çalışan tüm çabasını sarf etmekte ve performansını arttırmaktadır (Epitropaki ve Martin, 2005: 572 aktaran Yavuz, 2009: 57).

Diğer taraftan, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik yapılan araştırmaların bazılarında liderlik davranışı da bir faktör olarak ifade edilmiştir (Çetin, 2004: 99). Bazı araştırmacılar, liderin davranışının ve uygulamalarının, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkilediğini ortaya koymuşlardır. Örgüt ve dolayısıyla da örgütü temsil eden lider tarafından desteklenmediğini düşünen işgören, örgüte karşı düşük bağlılık göstermektedir (Dick ve Metcalfe, 2001: 115).

Transformasyonel liderler takipçilerinin sorumluluk almalarını ve bağımsız kararlar vermelerini desteklemektedirler. Böylelikle çalışanların başarı ve iş tatmin seviyeleri yükselmektedir (Emery ve Barker, 2007: 82). Ayrıca transformasyonel liderler; karizmatik kişilikleri, ilham verme özellikleri, entelektüel birikimleri ve çalışanlara karşı gösterdikleri bireysel ilgi tutumları sayesinde izleyicilerinin örgüte bağlılığını arttırmaktadırlar.

Son yapılan araştırmalar, transformasyonel ve karizmatik liderlik ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Steyrer, Schiffinger ve Lang, 2008: 365). Yine bazı araştırma bulguları göstermektedir ki transformasyonel liderlik transaksiyonel liderlikten daha fazla organizasyonel bağlılığı arttırmaktadır (Buciuniene ve Skudiene, 2008: 58).

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Betimsel bir araştırma yönteminin kullanıldığı bu çalışmada transformasyonel liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu araştırılmıştır. Bu amaçla araştırma ile ilgili altı adet hipotez geliştirilmiş ve test edilmiştir. Evreni temsil edecek sayıda bir örneklem seçilmiş daha sonra verilerin toplanması ve analizi aşamaları izlenmiştir. Araştırmada; transformasyonel liderliği ölçmek için Bass ve Avolio'nun geliştirdiği "Çok Yönlü Liderlik Ölçeği (MLQ Form, 5X)"nin Yavuz (2008) tarafından Türkçeye çevrilmiş halinin sadece transformasyonel liderlikle ilgili olan maddeleri kullanılmış, etkileşimci liderlik maddeleri araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen (1990) tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"nin, Eser (2007) tarafından Türkçeye çevrilmiş hali kullanılmıştır.

Transformasyonel liderlik ölçeğinde 20, örgütsel bağlılık ölçeğinde ise 25 adet madde bulunmaktadır. Ankette yer alan maddelerden 1-8. maddeler transformasyonel liderliğin "karizma ve ideal etki" boyutunu, 9-12. maddeler "zihinsel teşvik" boyutunu, 13-16. maddeler "bireysel ilgi boyutunu, 17-20.

maddeler "ilham verici liderlik" boyutunu ölçmektedir. 21-27. maddeler örgütsel bağlılığın "duygusal bağlılık" çeşidini, 28-37. mader "devam bağlılığı" çeşidini, 38-45. maddeler "normatif bağlılık çeşidini ölçmektedir. Ankette yer alan ifadeler "Kesinlikle Katılmıyorum" ifadesinden "Kesinlikle Katılıyorum" ifadesine doğru 5'li Likert Ölçeği'ne göre düzenlenmiştir.

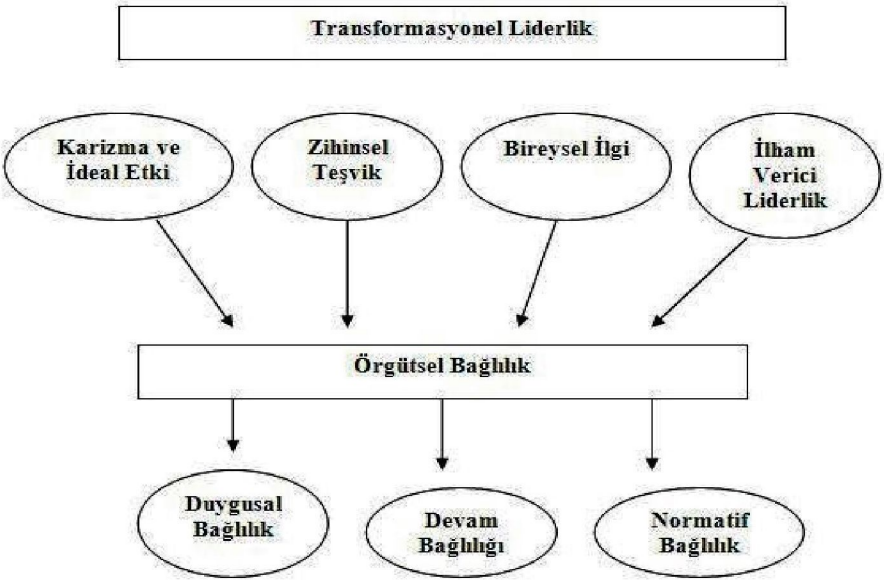
3.1. Örneklem

Araştırmanın evrenini Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında çalışan yaklaşık 3500 kişi oluşturmaktadır. 5000 kişilik evren için kuramsal örneklem tablosuna göre 356 kişinin örneklem seçilmesi gerekmektedir (Balcı, 2005: 95). Bu nedenle, araştırma için örneklem büyüklüğü 350 kişi olarak değerlendirilmiştir ve basit tesadüfî örnekleme yapılmıştır. Dağıtılmış olan 350 anketin 252 tanesi (% 72) geçerli, 13'ü geçersiz olarak dönmüş; 85 adedi ise geri dönmemiştir. Araştırma sonuçları örneklem grubu ile sınırlıdır.

3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma için transformasyonel liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri gösteren bir model geliştirilmiş ve bu model şekil 1'de gösterilmiştir. Söz konusu modelde transformasyonel liderliğin alt bileşenleri olarak literatürde belirlenmiş olan; karizma ve ideal etki, zihinsel teşvik, bireysel ilgi, ve ilham

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



verici liderlik belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık Meyer ve Allen'in sınıflandırdığı Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif bağlılık olarak ele alınmış ve transformasyonel liderlik alt bileşenlerinin örgütsel bağlılık türleri ile ilişkisi gösterilmeye çalışılmıştır. Bu model Yavuz (2008) ve Gökkaya (2005)'nın çalışmalarındaki modellerden faydalanılarak geliştirilmiştir.

3.3. Hipotezler

Araştırma kapsamında altı adet hipotez geliştirilmiştir.

Bayan ve erkek çalışanların cinsiyetlerine göre transformasyonel liderliğin; karizma ve ideal etki, zihinsel teşvik, bireysel ilgi ve ilham verici liderlik alt boyutlarında farklı tutumlar geliştirip geliştirmediklerini ölçebilmek için Hipotez 1 geliştirilmiştir.

Hipotez 1: Çalışanların cinsiyetlerine göre transformasyonel liderliğin bileşenlerine yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Yapılan araştırmalarda çoğunlukla erkeklerin örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksek çıkmaktadır. Erkeklerin çoğunlukla daha yüksek pozisyonlarda daha yüksek maaşlarla çalışmalarının örgütsel bağlılık düzeylerini arttırdığı düşünülmektedir. Ayrıca kadınların aile ile ilgili sorumluluklarının erkeklere göre daha fazla olmasının örgütsel bağlılık seviyelerinin daha düşük çıkmasına neden olduğu düşünülmektedir. Ancak kadınların mı, erkeklerin mi örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu tam olarak belirlenememiştir. Bu nedenle Hipotez 2 geliştirilmiştir.

Hipotez 2: Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık çeşitlerine yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Çalışanların çalışma süreleri arttıkça; transformasyonel liderliğin; karizma ve ideal etki, zihinsel teşvik, bireysel ilgi ve ilham verici liderlik alt boyutlarında farklı tutumlar geliştirip geliştirmediklerini ölçebilmek için Hipotez 3 geliştirilmiştir.

Hipotez 3: Çalışanların çalışma sürelerine göre transformasyonel liderliğin alt bileşenlerine yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Transformasyonel liderler örgütsel değişim ve dönüşümü yönetirken çalışanların performanslarını arttırmayı ve bireysel gelişimi sağlamayı hedeflemektedirler. Bu hedeflerin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkilerinin olduğu ve örgütsel bağlılığı arttırdığı düşünülmektedir. Bu düşünceyi test edebilmek için Hipotez 4 geliştirilmiştir.

Hipotez 4: Transformasyonel liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Transformasyonel liderliğin tüm bileşenleri ile örgütsel bağlılığın nasıl bir etkileşim içerisinde olduğunu belirleyebilmek için Hipotez 5 geliştirilmiştir.

Hipotez 5: Transformasyonel liderliğin tüm bileşenleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların aynı örgütte çalışma yılı arttıkça, kazanılmış haklar, kıdem, alternatif iş bulma olasılıklarının azalması gibi nedenlerden dolayı örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığı düşünülmektedir. Bu düşünceyi test edebilmek için Hipotez 6 geliştirilmiştir.

Hipotez 6: Transformasyonel liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4. ANALİZ VE BULGULAR

Araştırmada kullanılan ölçeklere yönelik güvenilirlik analizlerinde, transformasyonel liderlik ölçeği için Cronbach Alpha Katsayısı 0.966 ile oldukça yüksek bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeği için ise Cronbach Alpha Katsayısı 0.737, her iki ölçek birden analiz edildiğinde Cronbach Alpha Katsayısı 0,897 olarak bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik katsayısı transformasyonel liderlik ölçeğininkine göre düşük olsa da kabul edilebilir sınırlar içerisindedir. Araştırma sonuçları; T-Testi, Tukey Testi, Tek Yönlü ANOVA Testi ve Korelasyon Analizi ile yorumlanmıştır.

Hipotez 1: Çalışanların cinsiyetlerine göre transformasyonel liderliğin bileşenlerine yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Çalışanların cinsiyetlerine göre transformasyonel liderliğin bileşenlerine yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına dair yapılan analizlerin sonuçları Tablo 1'de görülmektedir. Tablo 1'e göre; $p = 0.05$ anlamlılık düzeyinde; "Karizma ve İdeal Etki" ve "Bireysel İlgi" boyutunda cinsiyetler arasında bir fark gözlenmezken; "Zihinsel Teşvik" ve "İlham Verici Liderlik" boyutunda anlamlı bir farklılık gözlenmektedir. Çalışanların cinsiyetlerine göre transformasyonel liderlikle ilgili farklı tutumlar geliştirdikleri, farklı motivasyonlara sahip oldukları söylenebilir.

Transformasyonel liderliğin "zihinsel teşvik" alt boyutunda erkeklerin grup ortalaması, 3,6761 iken kadınların grup ortalaması 3,4364 olarak hesaplanmıştır. Aynı şekilde transformasyonel liderliğin "ilham verici liderlik" alt boyutunda erkeklerin grup ortalaması 3,4842 iken kadınların grup ortalaması 3,2386 olarak hesaplanmıştır. Erkeklerin transformasyonel liderin "zihinsel teşvik" ve "ilham verici liderlik" özelliklerinden kadınlara göre daha fazla etkilendiği söylenebilir.

Tablo 1. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Transformasyonel Liderliğin Bileşenlerine Yönelik Tutumlarına İlişkin "Independent Samples T-Testi"

	Cinsiyet	**N**	**Aritmetik Ortalama**	**Standart Sapma**	**t**	**p (Sig. 2-tailed)**
Karizma ve İdeal Etki	Bay	142	3,6206	,86416	,978	,329
	Bayan	110	3,5148	,83668		
Zihinsel Teşvik	Bay	142	3,6761	,88666	2,077	,039
	Bayan	110	3,4364	,93568		
Bireysel İlgi	Bay	142	3,5898	,89092	1,786	,075
	Bayan	110	3,3818	,94863		
İlham Verici	Bay	142	3,4842	,83699	2,147	,033
	Bayan	110	3,2386	,97585		

Hipotez 2: Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık çeşitlerine yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık çeşitlerine yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılan analizlerin sonuçları Tablo 2'de gösterilmiştir. Tablo 2'ye göre; p = 0.05 anlamlılık düzeyinde; "Devam Bağlılığı" boyutunda cinsiyetler arasında bir fark gözlenmezken; "Duygusal Bağlılık" ve "Normatif Bağlılık" boyutunda anlamlı bir farklılık gözlenmektedir.

Duygusal bağlılık ortalama değerlerine bakılığında, erkeklere ait bulunan ortalama değer 3,3481 iken kadınlara ait ortalama değer 3,1143 olarak belirlenmiştir. Aynı şekilde normatif bağlılığa ait ortalama değerler incelendiğinde erkeklere ait ortalama değerin 3,0942 iken bayanlara ait ortalama değerin ise 2,8614 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda erkeklerin kadınlara göre kurumlarına karşı daha fazla "duygusal ve normatif" bağlılık duygusu taşıdığı söylenebilir.

Tablo 2. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılık Çeşitlerine Yönelik Tutumlarına İlişkin "Independent Samples T-Testi"

	Cinsiyet	**N**	**Aritmetik Ortalama**	**Standart Sapma**	**t**	**p (Sig. 2-tailed)**
Duygusal Bağlılık	Bay	142	3,3481	,63100	3,061	,002
	Bayan	110	3,1143	,56078		
Devam Bağlılığı	Bay	142	3,1641	,57419	1,208	,228
	Bayan	110	3,0827	,46764		
Normatif Bağlılık	Bay	142	3,0942	,55107	3,390	,001
	Bayan	110	2,8614	,52717		

Hipotez 3: Çalışanların çalışma sürelerine göre transformasyonel liderliğin alt bileşenlerine yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Çalışanların çalışma sürelerine göre transformasyonel liderliğin alt bileşenlerine yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılan analizler Tablo 3'te görülmektedir. Tek yönlü ANOVA analizinde bulunan değerler p = 0.05 değerine çok yakın olduğu için "Karizma ve İdeal Etki" ile "Zihinsel Teşvik" alt boyutlarında Welch ANOVA Tukey HSD testi sonuçları kullanılmıştır. Bu sonuçlara göre; 1-3 yıl arası çalışanların transformasyonel liderin karizma ve ideal etki özelliğinden etkilenme ortalamasının 3,7576 ile en yüksek olduğu dolayısıyla 1-3 yıl arası çalışma tecrübesine sahip olan çalışanların transformasyonel liderin bu özelliğinden diğer çalışma süresine sahip olanlara göre daha fazla etkilendiği söylenebilir. Yine aynı şekilde, 7-10 yıl arası çalışma tecrübesine sahip olanların aldıkları ortalama değere göre (3,2768) transformasyonel liderin bu özelliğinden en az etkilenen grup olduğu yorumu yapılabilir. Yapılan analize göre, çalışanların çalışma sürelerine göre transformasyonel liderliğin zihinsel teşvik, bireysel ilgi ve ilham verici liderlik alt boyutlarında p = 0.05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık tespit edilememiştir.

Tablo 3. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Transformasyonel Liderliğin Alt Bileşenlerine Yönelik Tutumlarına İlişkin ANOVA Analizi

	Çalışma Süresi	**N**	**Aritmetik Ortalama**	**Standart Sapma**	**F**	**p**
Karizma ve İdeal Etki	1 yıldan az	26	3,6106	1,13321	2,362	,048
	1-3 yıl arası	66	3,7576	,73474		
	4-6 yıl arası	49	3,7474	,69480		
	7-10 yıl arası	42	3,2768	1,00817		
	11-15 yıl arası	14	3,3125	1,03746		
	15 yıl üstü	55	3,4773	,71163		

Hipotez 4: Transformasyonel Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Transformasyonel liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak bu ilişkinin seviyesi düşük (r = 0,172) olarak belirlenmiştir. Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında çalışanlar yöneticilerinin orta düzeyde transformasyonel lider özellikleri taşıdıklarını düşünmektedir, örgütsel bağlılık düzeyleri ise daha düşük olarak tespit edilmiştir. Yöneticilerin, transformasyonel lider özelliklerine sahip olabilmek için ve birlikte çalıştıkları kişilerin örgütsel bağlılıklarını arttırmak için daha fazla çaba göstermeleri gerekmektedir.

Tablo 4. Transformasyonel Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi (N=252)

	Örgütsel Bağlılık	
Transformasyonel Liderlik	Pearson Correlation	p
	,172	,006

Hipotez 5: Transformasyonel Liderliğin tüm bileşenleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

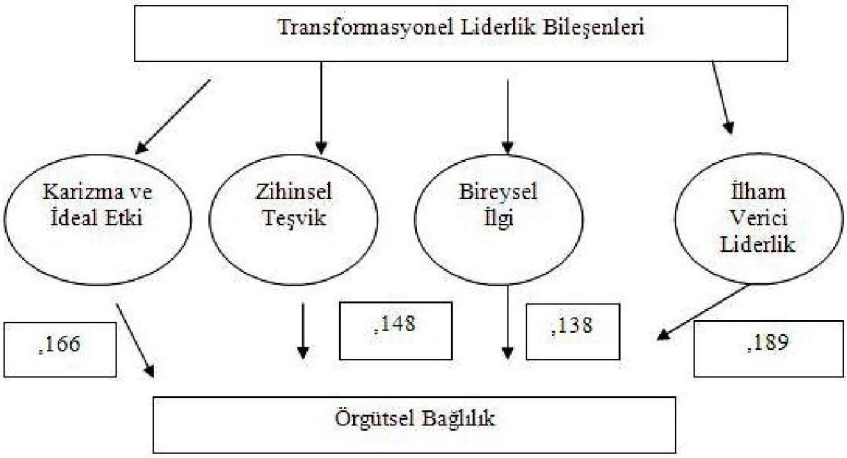
Transformasyonel Liderliğin tüm bileşenleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına yönelik yapılan analizler Tablo 5'te gösterilmektedir. Transformasyonel liderliğin tüm bileşenleri ile örgütsel bağlılık arasındaki en yüksek ilişkinin r = 0,189 ile "İlham Verici Liderlik" boyutunda, en düşük ilişkinin ise r = 0,138 ile "Bireysel İlgi" boyutunda gerçekleştiği belirlenmiştir.

Tablo 5. Transformasyonel Liderlik Bileşenleri ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi (N = 252)

		Transformasyonel Liderlik Bileşenleri			
		Karizma ve İdeal Etki	Zihinsel Teşvik	Bireysel İlgi	İlham Verici Liderlik
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	,166	,148	,138	,189
	p	,008	,019	,029	,003

Şekil 2. Transformasyonel Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

(N = 252)



Hipotez 6: Transformasyonel liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Transformasyonel liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir İlişkinin olup olmadığına yönelik yapılan analizler Tablo 6'da gösterilmektedir. Tablo 6'dan anlaşıldığı üzere çalışanların yaş gruplarına göre, Transformasyonel liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasındaki en güçlü ilişki 18-25 yaş grubu aralığındadır (r = 0,745). Buradan genç çalışan grubunun motivasyonunun ve işe bağlılığının daha yüksek olduğu, değişime ve dönüşüme genç grubun daha istekli olduğu yorumu yapılabilir. Ayrıca, 36-45 yaş grubu aralığında çalışanların da (r = 0,264) yöneticilerinin tutumlarının kendilerinin örgütsel bağlılık duygusu taşımalarında zayıf düzeyde de olsa etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 6. Transformasyonel Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişkisi

Çalışanların Yaş Grupları		**Örgütsel Bağlılık**		
		Pearson Correlation	p	N
Transformasyonel Liderlik	18-25	,745	,003	13
	26-35	,106	,292	100
	36-45	,264	0,10	94
	46-55	,030	,856	40
	56 +	,326	,593	5

SONUÇ

Liderlik ve örgütsel bağlılık örgütler için oldukça önemli olan iki kavramdır. Modern liderlik teorilerinden olan transformasyonel liderlik, örgütlerin değişmesi ve dönüşmesinde oldukça önemlidir. Çalışma kapsamında öncelikle transformasyonel liderlik ve örgütsel bağılıkla ilgili kavramların teorik çerçevesi oluşturulmuştur. Transformasyonel liderlik literatürde; "karizma ve ideal etki", "zihinsel teşvik", "bireysel ilgi", ve "ilham verici liderlik" alt boyutları ile ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık ise "duygusal bağlılık", "devam bağlılığı" ve "normatif bağlılık" olarak sınıflandırılmıştır. Bu çalışmada da bu alt sınıflandırmalar dikkate alınarak analizler yapılmıştır.

Analizler soncunda elde edilen verilere göre (Ek 2), çalışanların transformasyonel liderlikle ilgili tutumları orta düzeyde (3,5192), örgütsel bağlılıkla ilgili tutumları (3,1179) ise daha düşük düzeydedir. Bayan çalışanların transformasyonel liderliğin zihinsel teşvik ve ilham verici liderlik boyutu için daha düşük puanlar vermeleri bu özellikler açısından daha büyük bir beklenti içinde olmalarına rağmen bu beklentilerinin karşılığını tam olarak bulamamaları olabilir.

Bayan çalışanlar liderlerinden bekledikleri zihinsel teşvik ve ilham verici liderlik özellikleri konusunda ikna olmadıkları için örgütsel bağlılık düzeyleri de düşük çıkmaktadır. Bayanların örgütsel bağlılık ve motivasyon konularında çok daha fazla ilgiye ve desteğe ihtiyaç duydukları söylenebilir.

Yapılan analizlerde, 1-3 yıl arası çalışma tecrübesine sahip olan çalışanların transformasyonel liderin karizma ve ideal etki özelliğinden diğer çalışma süresine sahip olanlara göre daha fazla etkilendiği belirlenmiştir. Örgütte yeni

çalışmaya başlayan çalışanlar yöneticilerinin karizmatik özelliklerinden etkilenmekte yöneticileri ile duygusal bir bağ oluşturmaktadırlar. Ancak çalışma yılları ilerledikçe çalışanların liderleri ile olan ilişkilerinde sorunlar yaşadığı ve ilk baştaki karizmatik ve ideal etkinin gittikçe azaldığı gözlenmektedir. Çalışanlar örgüte ilk katıldıklarında daha yüksek beklentiler ile daha fazla bağlılık hissi taşırken zamanla bu hislerde azalmalar görülebilmektedir. Bu noktada transformasyonel liderliğin en önemli özelliklerinden birisi olan "bireysel ilgi" boyutunun liderler tarafından ihmal edildiği çalışanların bireysel farklılıklarının zamanla dikkate alınmamaya başlandığı söylenebilir. Oysa liderlerin bu önemli konuya daha fazla duyarlı olmaları ve birlikte çalıştıkları kişilerin bireysel performansının artması için onların beklentilerine cevap vermeleri gerekmektedir.

Yaptığımız çalışmada transformasyonel liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ancak bu ilişkinin seviyesi düşük bulunmuştur. Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında çalışanlar yöneticilerinin orta düzeyde transformasyonel lider özellikleri taşıdıklarını düşünmektedir, örgütsel bağlılık düzeyleri ise daha düşük olarak tespit edilmiştir. Yöneticilerin, transformasyonel lider özelliklerine sahip olabilmek ve birlikte çalıştıkları kişilerin örgütsel bağlılıklarını arttırmak için daha fazla çaba göstermeleri gerekmektedir.

Transformasyonel liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olup çalışanların yaş gruplarına göre, transformasyonel liderlik ile örgütsel bağlılık arasında en güçlü ilişki 18-25 yaş grubu aralığında belirlenmiştir ($r = 0,745$). Buradan genç çalışan grubunun motivasyonunun ve işe bağlılığının daha yüksek olduğu, değişime ve dönüşüme genç grubun daha istekli olduğu yorumu yapılabilir. Ayrıca, 36-45 yaş grubu aralığında çalışanların da ($r = 0,264$) yöneticilerinin tutumlarının kendilerinin örgütsel bağlılık duygusu taşımalarında zayıf düzeyde de olsa etkili olduğunu ifade ettikleri gözlenmektedir. Ancak bu oranlar yeterli düzeyde değildir.

Örgütsel bağlılığın düşük çıkmasına neden olan diğer faktörler üzerinde de durulmalıdır. Örgütsel kültür, örgütsel adalet, çalışanların ücret düzeyi, terfi olanakları, ödül sistemi, karar alma süreçlerine katılım gibi konuların da araştırılması gerekmektedir.

Sonuç olarak; yöneticiler örgütsel değişim ve dönüşümünün sağlanması ve örgütsel bağlılığın arttırılması adına "ortak vizyon ve paylaşım sağlamalı, zihinsel uyarım ve yaratıcılık konularına önem vermeli, etkili iletişim teknikleri geliştirmeli, esnek yönetim anlayışı sergilemeli, birlikte çalıştığı kişilerin güvenini kazanmalıdır.

KAYNAKÇA

Allen, Natalie J. (2003). "Organizational Commitment in the Military: A Discussion of Theory and Practice", Military Psychology, Cilt 15, Sayı 3, s. 237-253.

Allen, Natalie J. – Meyer, John P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", Journal of Occupational Psychology, Cilt 63, s. 1-18.

Antonakis, John, - Avolio, Bruce J. – Sivasubramaniam, Nagaraj (2003). "Context and Leadership: an Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire", The Leadership Quarterly, Cilt 14, s. 261-295.

Avolio, Bruce J. – Bass, Bernard M. (1999). "Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire" Joumal of Occupational and Organisational Psychology, Cilt 72, s. 441-462.

Balcı, Ali (2005). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Bass, Bernard M. – Avolio, Bruce J. – Goodheim, Laurie (1987). "Biography and the assessment of Transformational Leadership at the World-Class Level", Journal of Management, Cilt 13, Sayı 1, s. 7-19.

Bass, Bernard M. (1990). "From Transactional to Tranformational Leadership Learning to Share the Vision", Organizational Dynamics, s. 19-31.

Bass, Bernard M. (1990). "Leadership: Good. Better. Best", Tosi, Henry L. (Ed.), Organizational Behavior and Management, PWS- KENT Publishing, Boston.

Bass, Bernard M. – Steidlmeier, Paul (1999). "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior", The Leadership Quarterly, Cilt 10, Sayı 2.

Bass, Bernard M. (1999). "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", European Journal Of Work and Organizational Psychology, Cilt 8, Sayı 1, s. 9-32.

Bass, Bernard M. (1997). "Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership", Journal of Personal Selling & Sales Management, Cilt 17, Sayı 3, s. 19-28.

Bass, Bernard M. – Avolio, Bruce J. (1993). "Transformational Leadership and Organizational Culture", PAQ, s. 112-121.

Bayram, Levent (2005). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", Sayıştay Dergisi, Ekim-Aralık, Sayı: 59.

Bolat, Tamer – Seymen, Oya Aytemiz (2003). "Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 9, s. 59-85.

Boylu, Yasin – Pelit, Elbeyi – Güçer, Evren (2007). "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, Cilt 44, Sayı 511.

Buciuniene, Ilona – Skudiene, Vida (2008). "Impact of Leadership Styles on Employees' Organizational Commitment in Lithuanian Manufacturing Companies", SEE Journal, November, s. 57-65.

Chang, Ching-Sheng – Chang, Hsin-Hsin (2007). "Effects of Internal Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of Medical Centers in Southern Taiwan", Journal of Nursing Research, Cilt 15, Sayı 4.

Çetin, Münevver Ölçüm (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Dick, Gavin – Metcalfe, Beverly (2001). "Manegerial Factors and Organizational Commitment", The International Journal of Public Sector Management, Vol. 14, s. 111-128.

Emery, Charles R. – Barker, Katherine J. (2007). "The Effect Of Transactional and Transformational Leadership Styles on The Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personnel", Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, Vol. 11, No. 1.

Epitropaki, Olga – Martin, Robin (2005). "The Moderating Role of Individual Differences In The Relation Between Transformational/ Transactional Leadership Perceptions and Organizational Identification", The Leadership Quarterly, Vol. 16, s. 569-589.

Erben, Gül Selin – Güneşer, Ayşe Begüm (2008). "The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics", Journal of Business Ethics, Cilt 82, s. 955-968.

Eser, Gül (2007). Etik İklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Gökkaya, Öznur (2005). Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli.

Harrison, J. Kline – Hubbard, Russell (1998). "Antecedents to Organizational Commitmen Among Mexican Employees of a U.S. Firm in Mexico", The Journal of Psychology, Cilt 138, Sayı 5, s. 609-623.

Humphreys, John E. – Weyant, Lee E. – Sprague, Rober D. (2003). "Organizational Commitment: The Roles of Emotional and Practical Intellect Within the Leader/Follower Dyad", Journal of Business and Management, Cilt 9, Sayı 2, s. 189-209.

Hunt, James G. (1999). "Transformational/Charismatic Leadership's Tranformation of the Field: an Historical Essay", The Leadership Quarterly, Cilt 10, Sayı 2.

Meyer, John P. – Smith, Catherine A. (2000). "HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model", Canadian Journal of Administrative Sciences, Cilt 17, Sayı 4, s. 319-331.

Özalp, İnan – Öcal, Hülya (2000). "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, Sayı 4.

Sarıkamış, Çiğdem (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş' de Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Seltzer, Joseph – Bass, Bernard M. (1990). "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration", Journal of Management, Cilt 16, Sayı 4, s. 693-703.

Sosik, John J. - Kahai, Surinder S. - Avolio, Bruce J. (1998). "Transformational Leadership and Dimensions of Creativity: Motivating Idea Generation in Computer-Mediated Groups", Creativity Research Journal, Cilt 11, Sayı 2, s. 111-121.

Steyrer, Johannes – Schiffinger, Michael – Lang, Reinhart (2008). "Organizational commitment-A missing link between leadership behavior and organizational performance?", Scandinavian Journal of Management, Cilt 24, s. 364-374.

Waldman, David A. – Bass, Bernard M. – Einstein, Walter O. (1987). "Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Processes", Journal of Occupational Psychology, Cilt 60, s. 177-186.

Walumwa, Fred O. – Orwa, Bani – Wang, Peng – Lawler, John J. (2005). "Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms", Human Resource Development Quarterly, Cilt 16, Sayı 2, s. 235-256.

Yavuz, Ercan (2009). "İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, s. 51-69.

Yavuz, Ercan (2008). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Ek 1. Demografik Bulgular

		N	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bay	142	56,3
	Bayan	110	43,7
	Toplam	**252**	**100,0**
Yaş	18-25	13	5,2
	26-35	100	39,7
	36-45	94	37,3
	46-55	40	15,9
	56 Üstü	5	2,0
	Toplam	**252**	**100,0**
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	6	2,4
	Lise	34	13,5
	Ön lisans	35	13,9
	Lisans	123	48,8
	Yüksek Lisans	42	16,7
	Doktora	12	4,8
	Toplam	**252**	**100,0**
Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	26	10,3
	1-3 Yıl Arası	66	26,2
	4-6 Yıl Arası	49	19,4
	7-10 Yıl Arası	42	16,7
	11-15 Yıl Arası	14	5,6
	15 Yıl Üstü	55	21,8
	Toplam	**252**	**100,0**

Ek 2. Çalışanların Transformasyonel Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları (N = 252)

İfadeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Transformasyonel Liderlik	3,5192	,83243
Örgütsel Bağlılık	3,1179	,41451