

## **İşlemsel ve Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma \***

*The Relationship between Transactional and Transformational Leadership and  
Organizational Commitment: A Research in the Service Sector*

### **ÖZET**

Günümüz dinamik iş ortamında, örgütlerin sürdürülebilir başarısı, liderlik yaklaşımlarının etkin bir şekilde yönetilmesine dayanmaktadır. Bu bağlamda, işlemsel liderlik ve dönüşümsel liderlik, özellikle hizmet sektöründe örgütsel performansın belirlenmesinde merak uyandıran iki anahtar faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Bu araştırmanın amacı işlemsel ve dönüşümsel liderlik stillerinin örgütsel bağlılık ve alt boyutlarıyla olan ilişkilinin belirlenmesidir. Araştırma ilişkisel tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma evreni İstanbul İlinde hizmet sektörünün bir alt dolu olan gümrük çalışanları oluşturmuştur. Bu bağlamda İstanbul'da gümrük sektöründe çalışan bireylerden 429'u basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenmiş ve örnekleme oluşturmuştur. Araştırma verileri anket yöntemiyle yüz yüze elde edilmiştir. Anket formunda kişisel bilgi formu, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği bulunmaktadır. Araştırmada toplanan veriler SPSS programıyla test edilmiştir. Verilere uygulanan çok değişkenli regresyon analizleri sonuçlarına göre dönüşümsel ve işlemsel liderlik stillerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkilerinin olduğu ortaya konulmuştur. Bunun yanı sıra, dönüşümcü liderlik stiline örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları üzerinde pozitif etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Öte yandan, işlemsel liderliğin devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde pozitif etkilerinin olduğu belirlenirken, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucu bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, İşlemsel liderlik, Dönüşümsel Liderlik, Örgütsel Bağlılık

### **ABSTRACT**

In today's dynamic business environment, the sustainable success of organizations depends on the effective management of leadership approaches. In this context, transactional leadership and transformational leadership stand out as two intriguing key factors in determining organizational performance, especially in the service sector. The purpose of this research is to determine the relationship between transactional and transformational leadership styles and organizational commitment and its sub-dimensions. The research was carried out with the relational scanning model. The research population consists of customs employees, who are a sub-section of the service sector in Istanbul. In this context, 429 individuals working in the customs sector in Istanbul were determined by simple random sampling method and formed the sample. Research data was obtained face to face using the survey method. The survey form includes a personal information form, Multi-Factor Leadership Scale and Organizational Commitment Scale. The data collected in the research were tested with the SPSS program. According to the results of multivariate regression analyzes applied to the data, it was revealed that transformational and transactional leadership styles had positive and significant effects on organizational commitment. In addition, it has been determined that transformational leadership style has positive effects on all sub-dimensions of organizational commitment. On the other hand, while transactional leadership was determined to have positive effects on continuance commitment and normative commitment, it was found to have no significant effect on emotional commitment.

**Keywords:** Leadership, Transactional leadership, Transformational Leadership, Organizational Commitment.

### **GİRİŞ**

İş hayatında organizasyonlara liderlik etmek söz konusu olduğunda liderlik çok önemli bir faktördür. Tarih boyunca liderlik kavramı iş hayatında büyük etki yaratmış ve birçok araştırmacı liderlikle ilgili çeşitli teorik çalışmalar üzerinde çalışmıştır. Liderliği çok farklı tanımlamalar olsa da özetle, belirli hedeflerin gerçekleştirilmesi için diğer insanları etkilemeye yönelik kişilerarası bir süreç olarak tanımlayabiliriz (Hitt, Black ve Porter, 2012).

Günümüz dinamik iş ortamında, örgütlerin sürdürülebilir başarısı, liderlik yaklaşımlarının etkin bir şekilde yönetilmesine dayanmaktadır. Bu bağlamda, işlemsel liderlik ve dönüşümsel liderlik, özellikle hizmet sektöründe örgütsel performansın belirlenmesinde merak uyandıran iki anahtar faktör olarak ön plana çıkmaktadır. İşlemsel

**Mustafa Bahadır Demir**<sup>1</sup>

### **How to Cite This Article**

Demir, M. B. (2024). "İşlemsel ve Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma" International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:10, Issue:1; pp:67-76. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10620014>

Arrival: 28 November 2023  
Published: 31 January 2024

Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

<sup>1</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi., Nişantaşı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uluslararası İşletme ABD, İstanbul, Türkiye. ORCID: 0009-0003-4006-7410. ROR ID: <https://ror.org/04tah3159>

liderlik, belirli görevleri ve prosedürleri vurgulayarak örgüt düzenini sağlamaya yönelik bir strateji izler. Bu liderlik biçimi, iş süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesini ve performans standartlarının karşılanmasını odaklar. Öte yandan, dönüşümsel liderlik bireylerin potansiyellerini geliştirmeye ve onları örgüt hedeflerine duygusal olarak bağlamaya yönelik bir yaklaşım sergiler. Bu liderlik tarzı, ilham verici vizyonlar oluşturarak ve takım üyelerinin katılımını teşvik ederek örgütsel kültürü dönüştürmeye odaklanır.

Gümrük sektörü hizmet sektörünün bir alt dalı olarak uluslararası ticaretin ve lojistiğin önemli bir bileşeni olup, bu sektörde faaliyet gösteren organizasyonlar, karmaşık ve dinamik bir iş ortamında çalışmaktadır. Bu bağlamda, liderlik modellerinin etkin bir şekilde uygulanması, çalışanların motivasyonunu, performansını ve örgütsel bağlılığını önemli ölçüde etkileyebilir. İşlemsel liderlik, günlük operasyonların etkili bir şekilde yönetilmesini sağlarken; dönüşümsel liderlik, organizasyonel vizyonu güçlendirmeyi ve inovasyonu teşvik etmeyi hedefler. Bu iki liderlik yaklaşımının, gümrük sektöründe örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemek, sektörün performansını artırmak ve çalışanların memnuniyetini yükseltmek için kritik bir adım olabilir. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı, işlemsel ve dönüşümsel liderliğin, özellikle gümrük sektöründe faaliyet gösteren örgütlerdeki çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkilerini anlamaktır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### İşlemsel Liderlik

İşlemsel liderlik, gözetim, organizasyon ve insanların üretkenliği ve performansına odaklanan liderlik yaklaşımını ifade eder. Bu tür liderlik, ödül ve cezalar boyunca astlarına yol gösterir; bu liderler, hata ve anormallikleri bulmak için takipçilerinin çalışmalarına dikkat ederler. Bu tür liderlik, krizler meydana geldiğinde ve acil durumlarda ve bazı özel projelerde etkili bir şekilde çalışır (Odumeru ve Ogbonna, 2013). Caldwell ve Spinks (2005) perspektifine göre, işlemsel liderlik, performansın denetlenmesi davranışını, organizasyon hedeflerine ulaşmak amacıyla koşullu kişisel ödüllerin ve koşullu maddi ödüllerin sağlanmasını içermektedir.

İş ortamında işlemsel liderliğin eğitim, askeriye ve kamu sektörleri gibi diğer alanlara göre daha başarılı olduğu bulunmuştur (Judge ve Piccolo, 2004). Lider ile takipçiler arasındaki anlaşma ilişkisi, takipçilerin emir ve kurallara uymalarını gerektirmektedir. Bunun yanı sıra prosedür ve faaliyetleri yerine getirmede başarılı olmaları halinde ödül kazanabileceklerdir. Takipçilerin plana dayalı olarak görevleri etkin ve etkili bir şekilde tamamlamada başarısız olmaları durumunda ise aksine cezalarla karşı karşıya kalacaklardır (Bass, 1985). Dolayısıyla bu senaryoda liderler, ödülleri beklentileri karşılamaya ve beklentilere göre yönetmeye dayandırmaktadır. Bu iki şekilde yapılabilir: ya astlar hata yaptığında ve düzeltici eylemlerde bulunduğu durumda aktif olarak, ya da liderlerin harekete geçip standartlara ve prosedürlere uyulmadığı durumlarda pasif olarak gerçekleştirilebilmektedir. (Dubinsky vd., 1995). Bu liderlik yaklaşımı, astların beklenen performansının yanı sıra, liderliğin arzu ettiği sonuçları da karşılamak için bir ödül sistemi olarak inşa edilmiştir. Bu nedenle lider, verimsiz olacak ve astlarını bir seviyeye ulaşmaya motive edecek, astlar üretkenliklerini minimum düzeyde sürdürürken ve tutarken, yönetim onları işlerini yapmak için yalnız bırakacak, ancak verimlilik gereken seviyenin altına düştüğünde, astlar sorumluluk düzeyine göre ödeme yapacaklardır ve işleri etkilenebilir (Bass ve Avolio, 1990).

### Dönüşümsel Liderlik

Liderlik, bir organizasyonun başarısını belirleyen kritik unsurlardan biridir. Geleneksel liderlik modellerine ek olarak, dönüşümsel liderlik kavramı, liderin etkileme ve değişimi yönetme yeteneğine odaklanarak organizasyonların sınırlarını genişleten bir liderlik perspektifi sunar. Dönüşümsel liderliğin temel özelliklerinden biri, liderin takım üyelerini motive etme ve ilham verme kapasitesidir. Dönüşümsel liderler, vizyonları ve hedefleri ile takım üyelerini etkileyerek, onları sıradanın ötesine geçmeye teşvik ederler. Bu, sadece kurumsal başarıyı artırmakla kalmaz, aynı zamanda bireylerin kişisel ve profesyonel gelişimine de katkı sağlar.

John Kenneth Galbraith liderlik konusunda şu ifadelerle değinmiştir: “Tüm büyük liderlerin ortak bir özelliği vardı; kendi zamanlarındaki halklarının en büyük endişeleriyle tartışmasız bir şekilde yüzleşme isteği. Liderliğin özü yalnızca budur” (Goethals vd., 2004: 1574). Sharma ve Jain (2013) ise liderlik ile ilgili şu hususlara vurgu yapmıştır: “Çalışanlarınıza daha yüksek düzeyde ekip çalışmasına ilham vermek için bilmeniz ve yapmanız gereken bazı şeyler var. Bunlar doğal olarak gelmez, sürekli çalışma ve inceleme yoluyla elde edilir. İyi liderler sürekli olarak liderlik becerilerini geliştirmek için çalışırlar (Sharma ve Jain, 2013: 1). Son derece etkili bir liderlik modeli olarak kabul edilen dönüşümsel liderlik, kişisel örnek yoluyla liderlik etmeyi ve çalışanları organizasyonun daha geniş vizyonuna ve küresel stratejisine entegre etmeyi içerir. Dönüşümcü bir lider yalnızca rutin görevleri ve günlük zorlukları ele almakla kalmaz, aynı zamanda tarihin gidişatını değiştirme potansiyeline de sahiptir.

Dönüşümcü liderlik, Orabi (2016) tarafından “çalışan davranışını ve bağlılığını kolektif olarak etkileyebilen, çalışma ortamında (çalışma boyutları) ve bilgi paylaşımında iyileştirmelere yol açabilen bir liderlik türü” olarak

tanımlanmaktadır (Orabi, 2016: 1). Kavram 1980'li yıllarda liderlik çalışmalarında popülerlik kazanmıştır çünkü liderlerin gerekli becerileri ne kadar elde edebileceklerini göstermek için değerlere ve duygulara vurgu yapmaktadır. Ayrıca çalışanları iş beklentilerinin ötesinde başarılı olmaları için motive etmekte ve etkilemektedir. Karaca'ya (2010) göre ise “Dönüşümcü liderlik paradigması, liderin kişisel özelliklerinden ziyade neyi başardıklarına odaklanmaktadır. Kaotik ortamlarda, dönüşümcü liderlerin daha etkili olması muhtemeldir çünkü yeni çalışma yolları ararlar, risk karşısında fırsatlar ararlar, sorulara etkili yanıtlar ararlar ve statükoyu sürdürme olasılıkları daha düşüktür. Bu nedenle dış çevredeki değişikliklere olumlu tepki verebilirler” (Karaca, 2010: 32).

### Örgütsel Bağlılık

Bir şeye bağlılık, (ister bir fikre, ister bir kişiye, ister bir inanca) ona mensubiyet anlamına geldiğinden; bağlılık, en yoğun haliyle, grupla bütünleşme ve ona bağlılık derecesine ulaşan olumlu bir duygudur. Bir organizasyonun en önemli yönlerinden biri bağlılıktır. İdari gelişme süreci için gerekli olan eksenler ve bağlılık meselesi de insan yaşamında özellikle son zamanlarda yaşanan sistemlerin esas alınması, bireylerin ve grupların nasıl hareket edeceklerinin belirlenmesi önem arz etmektedir (Al-Fahdâvî ve Al-Qatawneh, 2004).

Çalışanların elde tutulması ve motivasyonunda örgütsel bağlılığın önemi kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Tanıma göre örgütsel bağlılık, çalışanların işverenleriyle duygusal veya duygusal bir bağlıdır. Bağlılık, organizasyonla aktif bir etkileşimi gerektirir ve pasif sadakatten daha fazlasını ifade eder (Krishna, 2008).

Birçok araştırmacı ve akademisyen, organizasyondaki iş yerinde çalışan davranışını etkileyen önemli bir faktör olarak görülen örgütsel bağlılıkla ilgilenmektedir (Adekola, 2012; Garg ve Rastogi, 2009). Ayrıca, Krishna ve Marquardt'a (2007) göre, organizasyonlarda örgütsel performansı ve hayatta kalmayı teşvik etme konusunda çok önemli bir husus bağlılıktır. Mukulu ve Sakwa'ya (2014) göre örgütsel bağlılık, çalışanları örgütlere bağlayan bir bileşendir.

Örgütler ortak amaçlara ulaşmak için işbirliği yapan bireylerden oluşur. Bir şirketin hedeflere ulaşma kapasitesi, personelinin hedefler doğrultusunda nasıl davrandığıyla yakından ilgilidir. Kendini şirkete adanmış çalışanların kurumun hedeflerine uygun çalışması gerekir. Eğitim kurumları da benzer zorluklarla karşı karşıyadır (Demirtaş, 2010). Örgütsel bağlılığın miktarı örgütün sadakat düzeyini gösterir. Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmenin amaçlarını ve değerini benimseyerek örgütün büyük bir parçası olmak istemelerini ifade etmektedir (Özdevecioğlu, 2003). Örgütsel bağlılık konusunda geniş bir literatür vardır. Örgütsel bağlılık, geniş bir yelpazedeki duyguları, tutumları, inançları, eylemleri ve çalışanın ait olduğu örgütün yararına yeni fikirlerin hayata geçirilmesini içermektedir. İşe bağlılık ve işletmelere bağlılık düzeyini gösterir ve istihdam durumunun çok boyutlu olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılık, yönetim söylemlerinde önem kazanmıştır çünkü hedeflere ulaşılması, yenilikçilik ve örgütsel istikrar için çok önemlidir. Bir kuruluştaki çalışanlar, yöneticiler, sahipler, birimler ve diğer paydaşlar arasında güveni artırır. Sonuç olarak, ast ilişkilerini ve organizasyonel ortamı geliştirerek organizasyonel gelişim, ilerleme ve hayatta kalma ile sonuçlanır (Garg ve Rastogi, 2009).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütlerine bağlılık ve sadakat göstermeleri gerektiğini düşünmektedirler. Örgütsel sadakat inancına sahip çalışanlar, “Kişisel ve mesleki gelişimim ve büyümemde hayati rol oynayan, aynı zamanda beni birçok alanda destekleyen kurumuma biraz daha hizmet etmeliyim ya da kuruma bağlılığımı göstermeliyim” algısını taşımaktadır (Kurtulmuş, Kinay ve Gündaş, 2012). İşletmeyi sürekli olarak başarıya yönlendiren kalıcı olaylar ancak çalışanların kendilerini tamamen kuruluşlarına adanması durumunda elde edilebilir. Çalışan bağlılığı, kalite düzeyine, karar alma süreçlerine katılıma, çalışanların moraline ve şirketin amaç ve hedefleri üzerinde anlaşmaya varılmasına bağlı olarak, işgücünün organizasyona olan yüksek düzeydeki sevgisi ile bağlantılıdır (Qaisar, Rahman, ve Süfyan, 2012).

Adekola (2012) süreklilik bağlılığını, çalışanların diğer çalışanlarla olumlu çalışma ilişkileri, emeklilik hakları, istifayı ve başka yerde şans aramayı zorlaştıran diğer ikramiyeler gibi kişisel çıkarları nedeniyle örgütte kalma niyeti olarak ele almaktadır. Süreklilik taahhüdü, sigarayı bırakmanın maliyetine karşı bir kuruluştaki çalışmaya devam etmenin faydalarını tartar.

Herold ve arkadaşları (2008), örgütsel bağlılığın başlı başına, örgütte değişiklikler meydana geldiğinde çalışanların tutumları, özellikle de çalışanların değişime açık olma derecesi ve bunun örgüt içinde meydana gelme sıklığı olduğu konusunda hemfikirlerdir. Bu görüşe göre çalışanların bağlılığı, işletmelerin değişiklik yaparken ihtiyaç duyduğu en önemli husustur. (Meyer vd., 2007).

## YÖNTEM

### Araştırma Modeli

İşlemsel ve dönüşümsel liderliğin örgütsel bağlılık ile ilişkisinin incelenmesinin amaçlandığı bu araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden birisi olan ilişkisel tarama modeliyle yürütülmüştür. Tarama çalışmaları toplulukların görüşlerinin ve özelliklerinin betimlenmesini amaçlamakta olup (Büyüköztürk vd., 2008), ilişkisel tarama modelleri ise değişkenler arasında birlikte değişimin var olup olmadığını ve/veya bu ilişkinin derecesini belirlemeyi amaçlamaktadır.

### Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul'da hizmet sektöründe çalışan bireyler oluşturmaktadır. Ulaşılabilen en güncel veriye göre İstanbul'da hizmet sektöründe yaklaşık olarak dört milyon kişi çalışmaktadır (BETAM, 2022). Araştırma katılımcıları basit tesadüfi örneklem seçimi yöntemiyle seçilmiştir. Basit tesadüfi örnekleme, bir popülasyondan rastgele örneklerin seçilmesini sağlayan bir örnekleme yöntemidir ve her bir bireyin seçilme olasılığı aynıdır (Büyüköztürk vd., 2008). Evren büyüklüğü, güven düzeyi ve hata payına göre gerekli olan minimum örneklem büyüklüğünün hesaplandığı bir formülasyona (Kılıç, 2012) göre, bu çalışmada dört milyon kişiden oluşan evreni 0,95 güven düzeyi ve 0,05 hata payı ile temsil edebilecek örneklem büyüklüğünün 384 olduğu hesaplanmıştır. Araştırma kapsamında hizmet sektörünün bir alt dalı olan gümrük sektöründe çalışan toplam 429 katılımcıya ulaşılmıştır. Çalışmaya katılanların demografik bilgilerine ilişkin veriler Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1:** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	204	47,6
	Kadın	225	52,4
Size bağlı çalışan personel var mı?	Evet	51	11,9
	Hayır	378	88,1
Değişken		Ort.	ss
Yaş		31,31	7,73
Şu andaki lideriniz/yöneticinizle çalıştığınız süre		3,89	6,31
Toplam çalışma süreniz		4,43	6,62

Tablo 1 incelendiğinde, toplamda 429 katılımcının %47,6'sının erkek (n=204) ve %52,4'ünün kadın (n=225) olduğu görülmektedir. Katılımcıların %11,9'u (n=51) kendisine bağlı çalışan personeli olduğunu belirtmiştir; buna karşın katılımcıların %88,1'i (n=378) kendisine bağlı çalışan personeli olmadığını ifade etmiştir. Diğer taraftan, katılımcıların yaş ortalaması 31,31 (ss=7,73) olarak bulunmuştur. Katılımcıların şu andaki liderleri veya yöneticileri ile ortalama çalışma süreleri 3,89 yıl (SS=6,31) olarak belirlenmiş iken toplam çalışma süreleri ise ortalama olarak 4,43 yıl (SS=6,62) olarak hesaplanmıştır.

### Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan anket formunda kişisel bilgi formu, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği yer almaktadır. Söz konusu veri toplama araçlarına ilişkin bilgiler devam eden alt başlıklarda sunulmuştur.

### Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunda katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin toplam altı soru yer almaktadır. Kişisel bilgi formunda yer alan sorular araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

### Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilmiş ve Dönmez (2014) tarafından Türkçe uyarlama çalışması gerçekleştirilmiştir. Toplam 32 madde yer alan ölçek dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik olmak üzere iki boyut içermektedir. Dönüşümcü liderlik boyutu 26 maddeden (3, 5, 6, 8-12, 15-32.maddeler), işlemci liderlik boyutu ise altı maddeden (1, 2, 4, 7, 13, 14.maddeler) oluşmaktadır. Ölçek beşli likert tipindedir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Ölçeğin bir madde (16.madde) ters kodludur. Boyutlardan alınan ortalama puanlar çalışan tarafından algılanan yöneticinin ilgili liderlik tarzını sergileme düzeyini yansıtmaktadır. Ölçeğin Cronbach alpha güvenilirlik katsayıları, dönüşümcü liderlik için 0,96 olarak, işlemci liderlik için ise 0,67 olarak bildirilmiştir (Dönmez, 2014).

### Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel Bağlılık Ölçeği, ilk olarak Meyer ve diğerleri (1993) tarafından geliştirilmiş ve daha sonra Dağlı ve meslektaşları (2018) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek üç boyuta dağıtılan toplam 18 maddeden



oluşmaktadır: duygusal bağlılık (1-6. maddeler), devam bağlılığı (7-12. maddeler) ve normatif bağlılık (13-18. maddeler) şeklindedir. Beşli Likert ölçeğinin (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanıldığı ölçekte, tersten kodlanan dört madde (3, 4, 5, 13. maddeler) bulunmaktadır. Ölçekten ve boyutlardan elde edilen ortalama puanlar, katılımcının ilgili örgütsel bağlılık düzeyinin göstergesi niteliğindedir. Ölçeğin rapor edilen Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları genel olarak 0,884; duygusal bağlılık için 0,80; devam bağlılığı için 0,73 ve normatif bağlılık için 0,80'dir (Dağlı vd., 2018).

### Verilerin Analizi

Araştırma verileri SPSS programı kullanılarak analize tabi tutulmuştur. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans, ortalama gibi değerlerin belirlenmesi amacıyla tanımlayıcı istatistiksel analizlerden yararlanılmıştır. Veri toplama araçlarının güvenilirlik düzeyleri Cronbach alfa değerleri incelenerek belirlenmiştir. Verilerin normal dağılımını değerlendirmek için çarpıklık ve basıklık değerleri irdelenmiştir. Gözlemlenen normal dağılım göz önüne alındığında, bu çalışmada analiz için parametrik yöntemler seçilmiştir. Araştırma değişkenlerinin düzeylerini ölçmek için tanımlayıcı istatistiksel analiz uygulanmıştır. Dönüşümcü ve işlemsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri araştırmak için Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca dönüşümsel ve işlemsel liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla çok değişkenli regresyon analizi yapılmıştır.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği aracılığıyla toplanan verilerin güvenilirliğini sağlamak amacıyla Cronbach alfa değerleri incelenmiştir. Bu analizin sonuçları Tablo 2'de sunulmaktadır.

**Tablo 2:** Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Dönüşümsel Liderlik	26	,960
İşlemsel Liderlik	6	,715
Örgütsel Bağlılık	18	,892
Duygusal Bağlılık	6	,852
Devam Bağlılığı	6	,664
Normatif Bağlılık	6	,801

Bu çerçevede Tablo 2 incelendiğinde dönüşümsel liderlik ölçeğinin yüksek ( $\alpha=0,960$ ), işlemsel liderlik ölçeğinin ise orta ( $\alpha=0,715$ ) düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, örgütsel bağlılık ölçeğinin de yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğu tespit edilmiştir ( $\alpha=0,892$ ). Örgütsel bağlılığın boyutları incelendiğinde ise duygusal bağlılık ( $\alpha=0,852$ ) ve normatif bağlılık ( $\alpha=0,801$ ) ölçeklerinin yüksek düzeyde, devam bağlılığı ( $\alpha=0,664$ ) ölçeğinin ise orta düzeyde güvenilir olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin güvenilir oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediklerini belirlemek üzere çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır.

**Tablo 3:** Normal Dağılım Analizi Sonuçları

Değişken	Çarpıklık	Basıklık
Dönüşümsel Liderlik	-,540	-,182
İşlemsel Liderlik	,075	,096
Örgütsel Bağlılık	-,419	,120
Duygusal Bağlılık	-,701	,176
Devam Bağlılığı	-,071	,181
Normatif Bağlılık	-,112	-,466

Verilerin normal dağıldığı kabul edilebilmesi için, çarpıklık ve basıklık değerlerinin genel olarak -1 ile +1 arasında olması beklenmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Tablo 3'te görüldüğü gibi, tüm değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri bu belirtilen sınırlar içinde yer aldığından, veri setinin normal dağıldığı sonucuna varılmıştır. Bu durum göz önünde bulundurularak, araştırmanın ilerleyen kısımlarında parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

## BULGULAR

### Katılımcıların Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Katılımcıların dönüşümsel liderlik, etkileşimsel liderlik ve örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek üzere kullanılan ölçekler beşli likert tipindedir. Beşli likert tipi ölçeklerden alınan puanlar  $(n-1)/n=4/5=0,80$  birimlik gruplara ayrılarak sınıflandırılabilir. Bu doğrultuda söz konusu ölçeklerden alınan puanlar;

1,00-1,80 arasında ise çok düşük,

1,81-2,60 arasında ise düşük,

2,61-3,40 arasında ise orta,

3,41-4,20 arasında ise yüksek,

4,21-5,00 arasında ise çok yüksek seviyeye işaret etmektedir.

Araştırmada katılımcıların dönüşümsel liderlik, işlemsel liderlik, örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin verdikleri cevapların tanımlayıcı istatistikleri Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4:** Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz Sonuçları

Değişken	Min.	Maks.	Ort.	ss
Dönüşümsel Liderlik	1,46	5,00	3,84	,80
İşlemsel Liderlik	1,00	4,67	2,54	,64
Örgütsel Bağlılık	1,17	4,94	3,42	,73
Duygusal Bağlılık	1,00	5,00	3,85	,87
Devam Bağlılığı	1,00	5,00	3,11	,75
Normatif Bağlılık	1,00	5,00	3,30	,91

Tablo 4 incelendiğinde katılımcıların yöneticilerinden algıladıkları dönüşümsel liderliğin yüksek düzeyde ( $\bar{x}=3,84$ ;  $ss=0,820$ ), işlemsel liderliğin ise düşük düzeyde ( $\bar{x}=2,54$ ;  $ss=0,64$ ) olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan katılımcıların örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir ( $\bar{x}=3,42$ ;  $ss=0,73$ ). Örgütsel bağlılığın boyutları incelendiğinde ise katılımcıların duygusal bağlılıklarının yüksek ( $\bar{x}=3,85$ ;  $ss=0,87$ ) iken, devam bağlılığı ( $\bar{x}=3,11$ ;  $ss=0,75$ ) ve normatif bağlılık ( $\bar{x}=3,30$ ;  $ss=0,91$ ) düzeylerinin orta seviyede olduğu görülmektedir.

### Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler

Dönüşümcü ve işlemci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 5'te yer almaktadır.

**Tablo 5:** Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişken	Dönüşümsel Liderlik	İşlemsel Liderlik	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Dönüşümsel Liderlik	1					
İşlemsel Liderlik	-,136**	1				
Örgütsel Bağlılık	,484**	0,068*	1			
Duygusal Bağlılık	,470**	-0,038*	,837**	1		
Devam Bağlılığı	,263**	,201**	,816**	,466**	1	
Normatif Bağlılık	,489**	0,035*	,917**	,658**	,682**	1

\* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,01$

Korelasyon analizi, iki farklı değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi değerlendirmek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir. Bu ilişkinin büyüklüğü ve yönü korelasyon katsayısı ile ölçülür. -1 ile +1 arasında değişen Pearson korelasyon katsayısı ilişkinin gücünü ve yönünü belirtir. Korelasyon katsayısının 0'a yaklaşması ilişkide gücün azaldığını, -1 veya +1'e yakın değerler ise ilişkinin gücünün arttığını gösterir. Tablo 5 incelendiğinde dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $r=0,484$ ;  $p<0,01$ ). Buna karşılık etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasında ise ihmal edilebilir, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür ( $r=0,068$ ;  $p<0,05$ ). Dönüşümsel liderlik ve işlemsel liderliğin örgütsel bağlılık boyutları ile ilişkileri incelendiğinde ise;

Dönüşümsel liderliğin duygusal bağlılık ( $r=0,470$ ;  $p<0,01$ ) ve normatif bağlılık ( $r=0,489$ ;  $p<0,01$ ) ile orta düzeyde, devam bağlılığıyla ise düşük şiddette ( $r=0,263$ ;  $p<0,01$ ) ve pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir.

İşlemsel liderlik ile duygusal bağlılık arasında ihmal edilebilir düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ( $r=-0,038$ ;  $p<0,01$ ). Diğer taraftan işlemsel liderliğin devam bağlılığı ile düşük şiddette ( $r=0,201$ ;  $p<0,01$ ), normatif bağlılık ile ise ihmal edilebilir düzeyde ( $r=0,035$ ;  $p<0,05$ ) ve pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir.

### Dönüşümsel Liderlik ve İşlemsel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Araştırma kapsamında, dönüşümsel liderlik ve işlemsel liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemek üzere çok değişkenli regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır.

**Tablo 6:** Dönüşümsel ve İşlemsel Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisine Yönelik Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t	p	Tolerans	VIF
Dönüşümsel Liderlik	,502	11,873	,000	,982	1,019
İşlemsel Liderlik	,137	3,230	,001	,982	1,019
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık F=71,823; R <sup>2</sup> =0,249; p=0,000					

Tablo 6 incelendiğinde dönüşümsel liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=0,502$ ;  $p<0,01$ ). Benzer şekilde, işlemsel liderliğin de örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir ( $\beta=0,137$ ;  $p<0,01$ ). Diğer taraftan, regresyon modelinin anlamlı olduğu ve örgütsel bağlılıktaki varyansın %24,9'unu açıkladığı görülmektedir. Ayrıca, tolerans değerleri 0,1'den büyük olduğu ve VIF değerleri 10'dan küçük olduğundan, değişkenlerin çoklu bağlantı sorunu (multicollinearity) taşımadığı anlaşılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Araştırmada dönüşümsel liderlik ve işlemsel liderliğin örgütsel bağlılık boyutlarına etkileri de analiz edilmiştir. Bu doğrultuda, dönüşümsel liderlik ve işlemsel liderliğin her bir örgütsel bağlılık boyutuna etkilerini incelemek üzere sırasıyla çok değişkenli regresyon analizleri gerçekleştirilmiş ve bu analizlerde ulaşılan bulgular birleştirilerek Tablo 7'de sunulmuştur.

**Tablo 7:** Dönüşümsel ve İşlemsel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Etkilerine Yönelik Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler		
	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Dönüşümsel Liderlik	,473**	,296**	,503**
İşlemsel Liderlik	,026	,241**	,103*
Model	F=60,618 R <sup>2</sup> =0,218 p=0,000	F=30,782 R <sup>2</sup> =0,122 p=0,000	F=70,936 R <sup>2</sup> =0,246 p=0,000

\* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,01$

Duygusal bağlılığa yönelik sonuçlar incelendiğinde, dönüşümsel liderliğin duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=0,473$ ;  $p<0,01$ ). Diğer taraftan, işlemsel liderliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ). Öte yandan, regresyon modelinin anlamlı olduğu ve duygusal bağlılıktaki varyansın %21,8'ini açıkladığı görülmektedir.

Devam bağlılığına yönelik sonuçlar incelendiğinde, dönüşümsel liderliğin devam bağlılığı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=0,296$ ;  $p<0,01$ ). Benzer şekilde, işlemsel liderliğin devam bağlılığı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir ( $\beta=0,241$ ;  $p<0,01$ ). Diğer taraftan, regresyon modelinin anlamlı olduğu ve devam bağlılığındaki varyansın %12,2'sini açıkladığı görülmektedir.

Normatif bağlılığa yönelik sonuçlar incelendiğinde, dönüşümsel liderliğin normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=0,503$ ;  $p<0,01$ ). Benzer şekilde, işlemsel liderliğin normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir ( $\beta=0,103$ ;  $p<0,05$ ). Diğer taraftan, regresyon modelinin anlamlı olduğu ve normatif bağlılıktaki varyansın %24,6'sını açıkladığı görülmektedir.

## SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Bu araştırmada dönüşümsel ve işlemsel liderliğin örgütsel bağlılık ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma ilişkisel tarama modelinde yürütülmüştür. Araştırmanın örneklemini İstanbul'da hizmet sektöründe çalışan bireyler arasından basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 429 katılımcı oluşturmuştur. Araştırma verileri, kişisel bilgi formu, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğini içeren bir anket kullanılarak toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programıyla analiz edilmiştir.

Araştırmada gerçekleştirilen çok değişkenli regresyon analizleri sonucunda dönüşümsel liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada gerçekleştirilen daha detaylı analizler, dönüşümsel liderliğin tüm örgütsel bağlılık boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) üzerinde pozitif etkilerinin olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar, yöneticilerden algılanan dönüşümsel liderlik tarzı düzeyindeki artışın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde de artışa yol açtığını göstermektedir.

Dönüşümsel liderlik, çalışanların değerlerini ve inançlarını dönüştürerek onları kurumun hedeflerine ve vizyonuna tam anlamıyla bağlamayı hedefleyen bir liderlik stildir (Orabi, 2016). Bu liderlik anlayışı, liderin karizmatik özellikleri, ilham verme yeteneği ve çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerine gösterdiği ilgi ile karakterize edilir. Dönüşümsel liderler, çalışanları sadece belirli görevleri yerine getirmeye teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda onları kurumun genel amaçları ve değerleriyle özdeşleştirmelerini sağlar (Humairah, 2006). Dönüşümsel

liderler, kendilerinin inandığı bir vizyonu çalışanlarla paylaşarak onları bu vizyona ortak etmektedir. Bu ortak amaç etrafında birleşen çalışanlar, kuruma karşı daha fazla bağlılık hissederler (Hogg, 2015). Dönüşümcü liderler, çalışanların kişisel değerlerini ve hedeflerini kurumun hedefleriyle uyumlu hale getirerek onların işe ve kuruma olan bağlılıklarını artırır (Gün, 2020). Dönüşümsel liderler, çalışanları yüksek performans sergilemeye teşvik ederek ve onlara ilham vererek motivasyonlarını yükseltir. Çalışanlar kendilerini değerli ve önemli hissettiklerinde kuruma olan bağlılıkları da güçlenir (Karaca, 2010). Çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimine önem veren dönüşümsel liderler, onlara sürekli öğrenme ve kendilerini geliştirme fırsatları sunar ve bu da çalışanların kuruma olan bağlılıklarını pekiştirir (Akyurt vd., 2016). Literatürdeki birçok çalışmada da dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif etkilediği sonucuna ulaşıldığı görülmektedir (Acar, 2013; Bağdoğan ve Sarpbalkan, 2017; Baloch vd., 2014; Buluç, 2019; Cho vd., 2019; Eryeşil ve İraz, 2017; Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012; Şengöz, 2019). Sonuç olarak araştırmamızın bu bulgusunun literatürle uyumlu olduğu düşünülmektedir.

Diğer taraftan araştırmamızda işlemsel liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, yöneticilerden algılanan işlemsel liderlik tarzı düzeyindeki artışın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde de artışa yol açtığını göstermektedir. İşlemsel liderlik, belirlenmiş görevlerin ve hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklanan bir liderlik türüdür (Odumeru ve Ogbonna, 2013). Bu liderlik stilinde, görev tanımları, performansın izlenmesi ve belirlenen hedeflere ulaşılması durumunda ödüllendirme gibi unsurlar ön plana çıkar (Bass ve Avolio, 1990). İşlemsel liderler, çalışanların ne yapmaları gerektiğini açık bir şekilde belirler, görevlerin nasıl yapılacağına dair net yönergeler sağlar ve performansı objektif kriterlere göre değerlendirir (Güney, 2017). İşlemsel liderler, çalışanların performansına düzenli geri bildirimde bulunur ve başarılı sonuçlar için ödüllendirirler (Akar, 2010). Bu durum çalışanların, maddi çıkarlar veya kariyer gelişimi gibi nedenlerle devam bağlılığına katkı sağlayabilir. Bunun yanında işlemsel liderlik altında, kurallar ve prosedürler net bir şekilde belirlenir (Yekeler, 2015). Bu düzen ve disiplin ortamı, çalışanların kuruma karşı sorumluluk hissetmelerine ve kurallara uyma konusunda normatif bir bağlılık geliştirmelerine yol açabilir.

Literatürde bu araştırmamızın bulgularıyla uyumlu olarak işlemsel liderliğin örgütsel bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile pozitif ilişkili olduğu (Doğramacı, 2019; Eryeşil ve İraz, 2017; Şengöz, 2019), duygusal bağlılık ile ise anlamlı ilişkisinin olmadığı (Acar, 2013; Chiang ve Wang, 2012; Cho vd., 2019) sonuçlarına ulaşılan çalışmalar olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, bu araştırmamızın bulgularından farklı olarak, işlemsel liderliğin devam bağlılığı (Çakınberk ve Demirel, 2010) ve normatif bağlılık (Chiang ve Wang, 2012) ile ilişkili değilken, duygusal bağlılık ile pozitif ilişkili olduğu (Çekmecelioğlu, 2014) sonuçlarına ulaşılan çalışmaların da bulunduğu görülmektedir. Söz konusu bulgu farklılıklarının araştırmamızın gerçekleştirildiği yer, zaman, örneklem ve ölçüm araçları gibi farklılıklardan kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2013). Farklı örgüt kültürü tipleri ve liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Lojistik işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 5-31.
- Adekola B., (2012). The impact of organizational commitment on job satisfaction. A study of employees at Nigerian University, *International journal for human resource*, 2(2), 7316-7324.
- Akar, A. (2010). Transformational and Transactional Leadership Characteristics of Intercollegiate Athletes and Non- Athletes. Master Thesis. Middle East Technical University, Ankara.
- Akyurt, N., Alparlan, A. M., & Oktar, Ö. F. (2016). Sağlık çalışanlarında liderlik tarzları-iş tatmini-örgütsel bağlılık modeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(13), 50-61.
- Al-Fahdawi, K., & Al-Qutaunah, N. (2004). The effects of organizational justice on organizational loyalty: A field study of the central departments in the southern governorates of Jordan. *The Arab Journal of Management*, 2, 23-47.
- Bağdoğan, S. Y., & Sarpbalkan, D. (2017). Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen bir faktör olarak dönüşümcü liderlik algısı. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 335-352.
- Baloch, Q. B., Ali, N., & Zaman, G. (2014). Measuring employees commitment as outcome of transformational and transactional leadership styles: An empirical study. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 3(2), 208-214.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership performance beyond expectations*. New York, NY: Academic Press
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership: Manual for the multifactor leadership questionnaire*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *The multifactor leadership questionnaire (Form 5X)*. Palo Alto, CA: Mind



Garden, Inc.

Bass, B.M. and Avolio, B.J., 1994. Transformational leadership and organizational culture. The International Journal of Public Administration. 17(3-4), pp.541-554.

BETAM (2022). İstanbul işgücü piyasası: Yapısal özellikler ve sorunlar. Bahçeşehir Üniversitesi Ekonomik ve Toplumsal Araştırmalar Merkezi. <https://betam.bahcesehir.edu.tr/wp-content/uploads/2022/03/IstanbulIsgucuPiyasasiYapısalOzelliklerveSorunlar.pdf>

Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 57(57), 5-34.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2008). Bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi.

Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (2005). Leading the self-managing school. Routledge.

Chiang, C. F., & Wang, Y. Y. (2012). The effects of transactional and transformational leadership on organizational commitment in hotels: The mediating effect of trust. Journal of Hotel and Business Management, 1(1), 1-11.

Cho, Y., Shin, M., Billing, T. K., & Bhagat, R. S. (2019). Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: A closer look at their relationships in two distinct national contexts. Asian Business & Management, 18, 187-210.

Çakınberk, A., & Demirel, E. T. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: Sağlık çalışanları örneği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24, 103-119.

Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 28, 21-34.

Dağlı, A., Elçiçek, Z., & Han, B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. Electronic Journal of Social Sciences, 17(68), 1765-1777.

Demirtaş, H. (2010). The organizational commitment and job satisfaction among teachers working at private courses. Inonu University Journal of The Faculty Of Education, 11(2).

Doğramacı, M. (2019). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığa etkisi: Konya sanayi örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Dönmez, S. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerini ölçen likert-tipi ölçek geliştirilmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.

Dubinsky, Alan J., Francis J. Yammarino, Marvin A. Jolson, and William D. Spangler (1995), "Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management", Journal of Personal Selling and Sales Management, 15 (2), 17-31.

Eryeşil, K., & İraz, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 20(2), 129-139.

Garg, P. & Rastogi, R. (2009). Effect of psychological well-being on the organizational commitment of employees. The Icfai University Journal of Organizational Behavior, 8(2), 42-51.

Goethals, G. R., Sorenson, G. J., & Burns, J. M. (Eds.). (2004). Encyclopedia of leadership. Sage Publications.

Gün, F. (2020). Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin okula bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Güney, S. (2017). Örgütsel Davranış (4. Baskı). İstanbul: Nobel.

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hemedoğlu, E., & Evliyaoğlu, F. (2012). Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin incelenmesi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 4(1), 58-77.

Herold, D., Fedor, D., Caldwell, S. and Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. Journal of Applied Psychology,

Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2012). Plan de negocios. 270. Mexico: Planeta.

Hogg, B. (2015). Ten Characteristics Of Transformational Leaders. Erişim: [Http://Www.Billhogg.Ca/2015/11/10-Characteristics-Of-Transformational-Leaders/](http://www.billhogg.ca/2015/11/10-Characteristics-Of-Transformational-Leaders/) (27.11.2023)

Humairah. (2006). Seven Principles Of Transformational Leadership. Erişim [Https://Theleadership.Wordpress.Com/2006/07/27/Synergy/](https://Theleadership.Wordpress.Com/2006/07/27/Synergy/) (27.11.2023)

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.

Karaca, H. (2010). The Effects of Transformational Leadership on Employees' Perceived Leadership Effectiveness in Public Organizations Federal Emergency Management Agency Case. Doctorate Thesis, University Of Central Florida, Florida.

Kılıç, S. (2012). Örnek büyüklüğü, güç kavramları ve örnek büyüklüğü hesaplaması. *Journal of Mood Disorders*, 2(3), 140-142.

Krishna, V. (2008). Exploring organizational commitment from an organizational perspective: Organizational learning as a determinant of affective commitment in Indian software firms (Doctoral dissertation, The George Washington University).

Krishna, V., & Marquardt, M. J. (2007). A Framework for the Development of Organizational Commitment Using Action Learning.

Kurtulmuş, M., Kinay, İ., & Gündaş, A. (2012). An investigation on primary school teachers' organizational commitment related with problems originated from managers. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(7), 365-374.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.

Meyer, J., Srinivas, E., Lal, J. and Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,

Mukulu, E., & Sakwa, M. (2014). Job-related factors and their influence on organizational commitment of part-time academic staff in institutions of higher education in Nairobi and Mombasa cities in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 5(8).

Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International review of management and business research*, 2(2), 355.

Orabi, T. G. A. (2016). The impact of transformational leadership style on organizational performance: Evidence from Jordan. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(2), 89-102.

Orabi, T. G. A. (2016). The impact of transformational leadership style on organizational performance: Evidence from Jordan. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(2), 89-102.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.

Qaisar, M.U, Rehman, M.S and Suffyan.M (2012). Exploring Effects of Organizational Commitment on Employee Performance: Implications for Human Resource Strategy. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3(11), 248-255.

Sharma, M. K., & Jain, S. (2013). Leadership management: Principles, models and theories. *Global journal of management and business studies*, 3(3), 309-318.

Şengöz, M. (2019). Çalışanların algılanan etkileşimci ve dönüşümsel liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide yönetici-ast etkileşim algısının ara değişken rolünün araştırılması. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 423-456.

Yekeler, K. (2015). Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Rolü. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.