

## DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: ADANA İLİNDEKİ A GRUBU SEYAHAT ACENTELERİ ÖRNEĞİ\*

Sine ERDOĞAN MORÇİN<sup>1</sup>  
Necdet BİLGİN<sup>2</sup>

### ÖZET

Günümüzde, yönetim biliminde yapılan çalışmalar içinde liderlik konusu oldukça önem kazanmıştır. Bu çalışmalar ışığında, ortaya çıkan farklı liderlik stilleri ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Dönüştürücü liderlik stili de bu liderlik stillerinden biridir. Dönüştürücü liderin, diğer liderlik türleriyle benzeyen veya onları kapsayan özelliklerinin yanı sıra en önemli farkı izleyenler arasından yeni liderler yetiştirme özelliği olmasıdır. Bu özellik, sadece örgütlerin başarısına değil, izleyenlerin de kişisel başarılarına odaklanmanın önemini ortaya koymaktadır. Seyahat acenteleri örneğinde ise yoğun emek ve enerji gerektiren bir sektör olması sebebiyle, bu özelliğin işgörenler üzerinde çok önemli bir bağlılık unsuru olduğu düşünülmektedir. Liderlik konusundaki bu önemli gelişmelerin seyahat acenteleri uygulama alanında araştırılmasını hedefleyen bu araştırma, yöneticilerin dönüştürücü liderlik özelliklerinin, iş görenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, acente yöneticilerine önerilerde bulunulmaya çalışılmıştır. Araştırma Adana İlinde faaliyette olan A Grubu seyahat acentesi çalışanlarını kapsamaktadır. Araştırma sonucunda dönüştürücü liderliğin duygusal, normatif ve devam bağlılığını etkilediği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Seyahat Acentesi

### EFFECTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP UPON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A CASE OF GROUP A TRAVEL AGENCIES IN ADANA PROVINCE

### ABSTRACT

Nowadays, leadership question has gained important has the science of management studies. In consideration of these studies, a lot of research has been done on the different leadership styles are emerged. Transformational leadership style is one of these types of leadership. As well as, characteristics of transformational leaders are similar to other types of leadership, the most important difference of them is having new leaders training feature. This feature demonstrates the importance of focusing not only the success of organizations also personel achievement of followers. In the case of travel agencies, due to the labor-intensive and energy-intensive sector, this feature is

\* Bu çalışma ilk yazarın yüksek lisans tezi temel alınarak hazırlanmıştır.

<sup>1</sup> Öğr. Gör., Ardahan Üniversitesi, Çıldır MYO, Turizm ve Otel İşl.,  
sineerdoganmorcin@ardahan.edu.tr

<sup>2</sup> Doç. Dr., Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, ÇEEİ Bölümü, necdet.bilgin@bayar.edu.tr

very important element on the commitment of employees is thought. This research aims to investigate the important developments of leadership question in travel agencies application area also investigate effects of manager's transformational leadership characteristics upon organizational commitment of employees. In the line of results, we aim to develop some suggestions for travel agency managers. The research includes employees of Group A Travel Agency which operate in Adana. As a result of the research, transformational leadership effects upon emotional, continued and normative commitment.

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

### **Giriş**

Değişen ve sürekli olarak yenilenen rekabet koşulları, bütün organizasyon yöneticilerinin olduğu gibi seyahat acentesi yöneticilerinin de liderlik stillerini ön plana çıkarmaktadır. İşgörenlerin motivasyonlarının, iş tatminlerinin ve örgüte bağlılıklarının sağlanması sadece yöneticilik rolü üstlenerek sağlanamamaktadır. Bu nedenle seyahat acentesi yöneticileri hem iyi bir yönetici hem de iyi bir lider olmayı hedeflemelidir. Çünkü lider çalışanın işe yönelik algıları ve işle ilgili beklentilerini etkileyen kuvvetli bir faktördür. Yöneticinin liderlik davranışının, takipçilerin iş tutum ve davranışlarının belirleyicisi olduğu ifade edilmektedir (Wang ve Walumbwa, 2007: 399). Bu çerçevede dönüştürücü liderlik davranışının işgörenlerin iş tutumları ve davranışlarını bireysel ve örgütsel düzeyde pozitif etkilediği araştırmalarla ortaya konmuştur (Avolio vd., 2004: 951). Bu çalışmada dönüştürücü liderlik ile işgörenin işe yönelik olarak örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, normatif ve devam bağlılığı ve işgörenin demografik özellikleri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırma Adana ilindeki A grubu seyahat acentelerindeki çalışanların tutumlarına yönelik olarak yapılmıştır. Türkiye'deki literatür incelendiğinde seyahat acentelerinde işgörenlerin dönüştürücü liderlikle ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dönüştürücü liderlik konusunda turizm sektöründe yapılan uygulamalarda genellikle konaklama işletmeleri tercih edilmiştir (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 8). Bu nedenle turizmle ilişkili disiplinlerdeki gelişmelerin, turizm sektörünün önemli bir bölümünü oluşturan seyahat endüstrisi için değerlendirilmesi gerektiğinin önemli olduğu söylenebilir.

### **Liderlik Kavramı ve Dönüştürücü Liderlik**

Lider kurumuna yeni ufuklar çizebilen kişidir (Özden, 2005: 36). Lider, şahsiyet sahibi, şartları değiştirmeye karar kılmış ve yapılması gerektiğine inandığı şeyleri başkasına yaptırabilme sanatını icra edebilen kimsedir (Zel, 2006).

Liderlik ise bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Zel, 2006: 110). Diğer bir tanıma göre liderlik, astları, üyesi oldukları örgütün başarısına katkıda bulunmalarını sağlayacak şekilde etkileme, yönlendirme ve motive etme yeteneğidir (House ve Aditya, 1997). Bu çerçevede kişi liderlik özelliklerini taşııyorsa, ancak diğerlerine göre öne çıkmış biri olabilir; bu kişiyi lider

olarak nitelemenin zor olduğu söylenebilir (Erel, 2009: 19). Günümüzde, çağdaş örgütlerde başarı, örgütün görevlerini yerine getirmede çalışanlara emirler verip kontrol eden yöneticiler yerine, çalışanları motive eden, destekleyen ve teşvik eden lider yöneticilere bağlı hale gelmiştir (Voss, 2000: 21). Dolayısıyla, hem lider hem de yönetici olunabilir. Ancak bu her zaman aynı anda gerçekleşmeyebilir. Özellikle değişimin gerektiği durumlarda, liderliğe daha fazla ihtiyaç duyulabilir. Bir işletmede rutin işler ne kadar çok olursa, deneyim ve düzeltmelere dayanan *yönetme* rolünün o kadar gerekli olduğu söylenebilir (Adair, 2009: 85). Bu bağlamda, değişimin çok hızlı yaşandığı seyahat acentelerinde liderlik konusunun çok önemli olduğu söylenebilir. Burns, etkileşimci liderlik davranışı gösteren bir liderin dönüştürücü liderlik davranışı gösteremeyeceğini iddia etmiştir (Başol, 2005: 40). Diğer taraftan Avolio'ya göre (1999) etkileşimci liderlik dönüştürücü liderliğin bir ön şartıdır. Fakat dönüştürücü liderlik etkileşimci liderliğin bir adım önündedir (Avolio, 1999). Bass'a göre dönüştürücü liderler öncelikle etkileşimci lider özelliği taşımalıdır. Dönüştürücü liderlik ile etkileşimci liderlik kavramlarının literatürde beraber ele alınmasının nedeni, yaklaşımların birbirine zıt olmasıdır (Aktaran: Yavuz ve Tokmak, 2009: 18).

Dönüştürücü lider, takipçilerini bireysel çıkarlar yerine örgütsel çıkarlar için güdeleyen ve onları önemli değişiklikler yapmaya ikna edebilmek için bir vizyon sunan liderdir (Black ve Porter, 2000: 432). Dönüştürücü liderlik kavramı Burns'un (1978) çalışmasıyla ortaya çıkmıştır. Yazara göre dönüştürücü liderlik 'insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyenlerin harekete geçirilmesi' dir. Ancak dönüştürücü liderliğin bileşenlerinin ortaya çıkarılması ve ölçümü Bass (1985) tarafından gerçekleştirilmiştir (Tabak, vd., 2009: 389). Bass ve Riggio'ya (2006) göre dönüştürücü liderlik örgütsel liderlerin, izleyenlerini beklentileri yönünde ikna etme şansı vermesi bakımından oldukça önemli bir kavram olarak kabul edilmektedir (Aktaran: Kearney, 2008: 803). Bu tip liderler izleyenlerin vizyon ve misyonlarını tekrar belirleyen, sorumlulukların tazelenmesi ve amaca ulaşmak için sistemin tekrar yapılandırılmasını sağlayan liderlerdir. Dönüştürücü liderlik süreci, karşılıklı teşvik etmeye dayanan, lideri destekleyenlerin lider seviyesine çıkarıldığı ve liderin manevi aracı haline dönüştüğü bir ilişkiye dayanmaktadır (Leithwood, 1992: 8). Bu bağlamda, dönüştürücü liderler takipçilerine manevi değerler ve yüksek idealler sunarak onların beklentilerini artırır ve takipçilerin örgütün yararına olacak şekilde yüksek performans ve çaba göstermelerini teşvik eder. Dönüştürücü liderlik takipçilerine kişisel ve örgütsel düzeyde yararlı ilişkilerine odaklanmaktadır (Kent ve Chelladurai, 2001: 136).

Bass (1990: 19-20) dönüştürücü liderliğin dört özelliği olduğundan bahsetmiştir. Bunlar; ideal etki, ilham verici güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel ilgidir. Bu özellikler aynı zamanda dönüştürücü liderliğin boyutlarını oluşturmaktadır (Aktaran: Sökmen, 2010; Tabak vd., 2009). Bu özelliklerden ideal etki, misyon bilinci ve vizyon sağlar, gurur duygusu verir, güven ve saygı kazandırır. İlham verici güdüleme, yüksek beklentiler üzerine iletişim kurar, çabaları bir hedef doğrultusunda bütünleştirmek için sembollerini kullanır, önemli amaçları basit bir dille tanımlar. Entelektüel uyarım, zekâyı, akılcılığı ve dikkatli problem çözmeyi destekler. Bireysel ilgi ise her çalışanı birey olarak görür ve dikkat eder, koçluk yapar, önerilerde bulunur (Robbins ve Judge, 2012: 391).

Literatürde dönüştürücü liderliğin örgütsel sonuçlarına yönelik yapılan çalışmalar vardır. Örneğin dönüştürücü liderlik örgütsel vatandaşlığı pozitif yönde etkilediği bulunmuştur (Lee vd. 2013; Cho ve Dansereau, 2010). Yine dönüştürücü liderliğin çalışanların iş performansı ve örgütsel vatandaşlığı etkilediğini ortaya koyan çalışmalar vardır (Piccolo ve Colquitt, 2006). Dönüştürücü liderlikle takipçilerin tatmin düzeylerinin ilişkilendirildiği, yüksek seviyede dönüştürücü liderlikle izleyicilerin bağlılıkları, örgütsel vatandaşlık ve performans arasında pozitif yönde ilişkinin olduğu gösterilmiştir (Barling v.d., 1996: 827). Bazı çalışmalarda ise dönüştürücü liderliğin örgütsel yeniliği ve örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilediği bulunmuştur (Garcı'a-Morales vd., 2006). Dönüştürücü liderlikle iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğunu bulan çalışmalar olduğu gibi (Braun vd., 2013), dönüştürücü liderlikle iş tatmini ve duygusal bağlılık arasında bir ilişki bulan çalışmalar literatürde yer almaktadır (Castro diğ. 2008; Brown ve Keeping, 2005).

### **Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık bireyin inancı ile davranışı arasındaki uyumu ve paralelliği gösteren bir histir (Dessler, 2001: 370). Örgütsel bağlılık bireyin örgütle psikolojik olarak bütünleşmesine ve özdeşleşmesine ilişkin bir kavramdır (Drummond, 2000: 70). Mueller (1992) örgütsel bağlılığın temelinde iki önemli kavram bulunduğunu ifade etmiştir. Bunlar, sadakat ve örgütte kalma eğilimidir. Sadakat, görev ve sorumluluk duygusuna dayanan, bir örgütle özdeşleşme ve duygusal sorumluluk duyma anlamına gelir. Bu unsur tutumsal (attitudinal) yaklaşımın bakış açısını yansıtmaktadır. Diğer unsur ise örgütte kalma eğilimidir. Bu eğilim duygusal bir yakınlık ve çalışanın örgütün bir üyesi olarak kalma niyeti olarak açıklanabilir. Çalışan, örgütte kalmanın algılanan yararını hesaplayarak örgütte kalma ya da ayrılma kararını vermektedir. Bu unsur ise davranışsal (behavioral) yaklaşımın bakış açısını yansıtmaktadır (Aktaran: Uygur, 2007: 73).

Küresel rekabette başarılı olabilmenin koşulu işletmelerin sahip oldukları değerleri en iyi şekilde yönetmelerinden geçmektedir. Önceleri sermaye üzerine yoğunlaşan işletmeler günümüzde emek değerinin de en az sermaye kadar önemli olduğunu farkına varmışlardır (Avcı ve Küçükusta, 2009: 36). İşletmelerin sürdürülebilirliği işgörenlerin işletmede kalmalarına bağlıdır. İşgörenler işletmeye ne kadar bağlıysa işletme de o derece güçlenmektedir. Bunun önemini fark etmiş işletmeler, işgörenlerinin işletmeden ayrılmalarının önüne geçmek için ücret artırımını, yükselme imkanı, ödüllendirme gibi motivasyon araçlarından yararlanmaktadır (Bayram, 2005: 125-126). Çünkü, örgütlerin güçlenerek büyümesinin, işgörenleri örgüte güçlü duygularla bağlı olmalarının sonucu olduğu anlaşılmaya başlanmıştır (Bolat ve Bolat, 2008: 75). Yaşanan bu gelişmeler örgütsel bağlılık kavramının örgütsel yaşamda önemli bir unsur olarak görülmesini sağlamıştır. Örgütsel bağlılığı artırmak için ise iş güvenliği, kararlara katılım fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilmek ve olumlu bir örgüt iklimi oluşturma gibi konulara eğilmek gerekmektedir (Yalçın ve İplik 2005: 397). Nijhof (1998) ve arkadaşları'na göre örgütsel bağlılığı artırmanın önemli bir yolu da uygulanan liderlik stilidir. Özellikle liderin sosyal desteği ve katılımı ile çalışanın bağlılığı arasında önemli bir ilişki vardır (Aktaran: İçcan ve Naktiyok, 2005: 129).

Literatürde, araştırmacılar örgütsel bağlılığı farklı şekillerde sınıflandırmışlardır. Etzioni, ahlaki bağlılık, çıkara dayalı bağlılık ve zorunlu bağlılık bileşenlerinden bahsetmiştir. Kanter, örgütsel bağlılığı devamlılık bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak sınıflandırmıştır. Mowday, Steers ve Porter örgütsel amaç ve değerlere inanç ve kabul etme, örgütsel amaçları başarmaya istekli olma ve örgüt üyeliğine devam etmeye güçlü istek duyma bileşenlerinden bahsetmiştir. O'Reilly ve Chatman ise kavramı uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak üç farklı boyutta ele almıştır (Sığı, 2007: 263-264). Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı üç boyuta ele almıştır. Araştırmacılar bağlılığı önce duygusal (affective) ve devam (continuance) bağlılığı olarak ikiye ayırmıştır. Duygusal bağlılığı, kişinin örgütüne karşı hissi olarak bağlanma, örgütle özdeşleşme ve örgütle ilgili olma şeklinde ifade etmişlerdir. Kişi örgüte karşı bağlanmakta, örgütüne üye olmaktan hoşlanmakta ve örgütün isteklerini yerine getirmektedir. Örgütün değer ve amaçlarını kabul etmektedir. Devam bağlılığında ise işgören, örgütten ayrılması durumunda kaybının çok olacağı düşüncesindedir. İşgören örgütün faaliyetlerine katılmadığında neler kaybedeceğinin farkındadır. Kişi örgüte birçok yatırımlar yaptığından, ayrılması durumunda birçok kayıpları olacaktır. Bu nedenle örgüte karşı ihtiyaçtan dolayı bağlılık duymaktadır. Daha sonra araştırmacılar bu iki boyuta üçüncü bir boyut eklemişlerdir. Bu da normatif bağlılıktır. Bu bağlılık türünde işgören örgütüne karşı kendini sorumlu hissetmektedir. Örgütün kendisine birçok katkı yaptığına inanan işgören örgütten ayrılmayı doğru bulmamaktadır. İşgören örgüte karşı ahlâki olarak sorumluluk duymakta ve örgütte kalmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 2-4; Meyer vd. 2002: 21).

### **Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

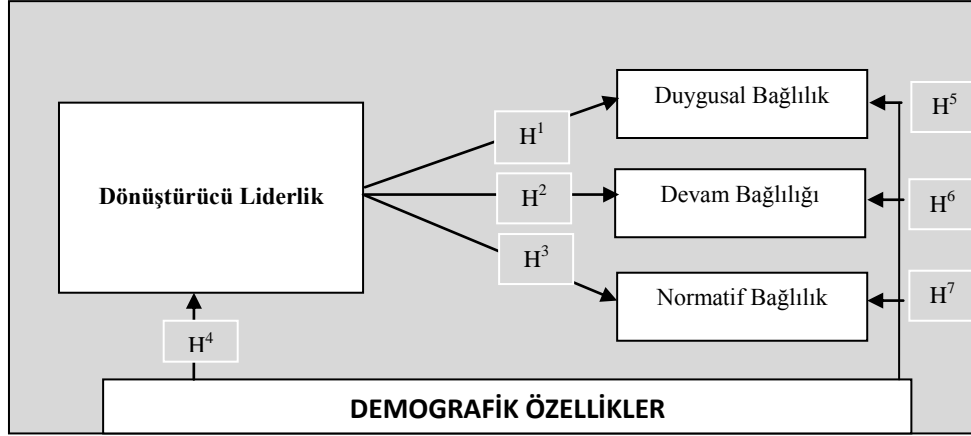
Yüksek düzeyde dönüştürücü liderlikle, takipçilerin örgütsel bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (Barling vd. 1996: 827). Yapılan araştırmalarda bu yönde bulgular elde edilmiştir. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri ve Kenya'da finans sektörü çalışanları üzerine yapılan araştırmada dönüştürücü liderlikle örgütsel bağlılık arasında çok güçlü ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur (Walumbwa vd., 2005). Avolio, Zhu, Koh ve Bhatia (2004), Singapur'da bir hastanede çalışan hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığı etkilediğini ve bu etkide psikolojik güçlendirmenin de dolaylı rolü olduğunu ortaya koymuşlardır. Kırılmaz ve Kırılmaz'ın (2010: 133) yaptıkları araştırmada çalışanların dönüştürücü liderlik tutumları 3,51; örgütsel bağlılıkla ilgili tutumları ise 3,11 düzeyindedir. Aynı çalışmada bayan çalışanların liderlerinden zihinsel teşvik ve ilham verici liderlik özellikleri konusunda daha düşük puan verdikleri ve liderlerinden bu boyutlar bağlamında, beklediklerini elde edemedikleri, bunun sonucunda ise örgütsel bağlılıklarının erkeklere göre daha düşük olduğu belirtilmiştir. Emery ve Barker (2007) hizmet sektöründe yaptıkları araştırmalarında, dönüştürücü liderlik tarzıyla yönetilen işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatminlerinin; etkileşimci liderlik tarzıyla yönetilen işgörenlerden daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde, Nguni, Slegers ve Denessen (2006), Tanzanya'da çalışan ilköğretim öğretmenleri üzerinde yaptıkları araştırmada, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık üzerinde, etkileşimci liderliğe göre daha olumlu etkiler tespit etmişlerdir.

Dönüştürücü liderliğin bağlılığın bileşenlerinden olan duygusal bağlılığı etkilediği literatürde ifade edilmektedir. Dönüştürücü liderler örgütün değerleri ve amaçlarını tanımlayarak, bu değer ve amaçlar çerçevesinde davranışlar oluşturarak işgörenleri duygusal olarak bağlamaktadır. Dönüştürücü liderlikle duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösteren araştırmalar vardır (Lio ve Chuang, 2007:1008; Herold vd., 2008:347). Yine dönüştürücü liderliğin devam, normatif ve duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği literatürde yer almaktadır. Bu pozitif etkinin normatif ve devam bağlılıklarına göre duygusal bağlılığı daha fazla etkilemektedir (Krishnan, 2005: 447). Bu çerçevede, dönüştürücü liderliğin duygusal ve normatif bağlılığı pozitif yönde etkidiğini ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Korek vd. 2010).

Yaş, eğitim, işteki çalışma süresi gibi demografik özellikler örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Krishnan, 2005: 446). Demografik özelliklerden yaş, işte geçen süre ve eğitim seviyesi ile duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişkiden söz edilmektedir. Demografik özelliklerle duygusal bağlılık arasındaki bu ilişki devam bağlılığına göre daha yüksektir (Shore vd., 1995: 1597). Literatürde bir başka çalışmada ise demografik özelliklerden cinsiyet ile duygusal ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olmadığı ortaya konulmuştur. Yine, normatif bağlılık ile cinsiyet arasında çok zayıf bir ilişki bulunmuştur. Devam bağlılığı ile cinsiyet arasında önemli bir negatif ilişki çıkmıştır. Çalışanların yaşı ve çalışma süresi ile duygusal, devam ve normatif ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Eğitim düzeyi ile duygusal, devam, normatif ve örgütsel bağlılık arasında ise negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu tür demografik verilerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin çok güçlü ve tutarlı olmadığı ifade edilmektedir. Bu nedenle demografik faktörlerin örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin dolaylı olduğu da söylenmektedir (Durna ve Eren: 2005: 212-213).

### **Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın evreni Adana ilinde faaliyette bulunan A grubu seyahat acentelerinde çalışanların toplamıdır. Adana'da aktif olarak çalışan 86 adet A grubu seyahat acentesi TÜRSAB aracılığıyla tespit edilmiştir. Bu acenteler tek tek telefonla aranıp yetkililerine yöneticilerin dışında kaç çalışan olduğu sorusu yöneltilmiştir. Sonuç olarak, telefonla görüşülen kişilerin ifade ettikleri işgören sayıları toplandığında, yöneticiler dışında yaklaşık 230 çalışan olduğu ortaya çıkmıştır. Söz konusu rakam araştırmanın evrenin oluşturulmaktadır. Araştırmanın güvenilirliğini artırmak için tam sayım yapılmaya çalışılmıştır. Ancak 66 işgörenin ankete katılmak istememesi nedeniyle 164 anket doldurulabilmiştir. Buna göre anket geri dönüş oranı %66,5'tir. Ancak 11 anket analize tabi tutulamayacak derecede eksik doldurulmuştur. Bu sebeple analizler 153 anket ile yapılmıştır. Çalışmanın güvenilirliği açısından elde edilen anket sayısının evreni temsil edip etmediği hesaplanmıştır. Sonuç (n=144), çalışma örnekleminin (n=153) evreni temsil için yeterli olduğunu göstermektedir. Araştırma aşağıdaki model doğrultusunda gerçekleştirilmiştir ve dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi, örgütsel bağlılığın bileşenleri boyutunda değerlendirilmiştir.



Şekil.1 Araştırma Modeli

### Veri Toplama Aracı

Araştırma için gerekli verilerin toplanması amacıyla; dönüştürücü liderlik ve örgütsel bağlılık ölçekleri ile demografik soruları içeren kişisel bilgi formundan oluşan bir anketten yararlanılmıştır. Dönüştürücü liderlik ölçeğinde Dilek'in (2005) Türkçe çevirisinden yararlanılmıştır. Demografik sorular, literatürde araştırmada ele alınan kavramlarla en çok ilişkisi araştırılan demografik ve kişisel özellikleri içerecek şekilde hazırlanmıştır. Dönüştürücü liderlik tutumu, Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen anketle ölçülmüştür. Anketin güvenilirlik katsayısı .959 olarak bulunmuştur. İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarını ölçmek üzere Meyer ve Allen'in (1991) geliştirdikleri "örgütsel bağlılık ölçeği" kullanılmıştır. Anketin güvenilirlik katsayısı .911 olarak bulunmuştur. Anketi oluşturan boyutlar ise duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığıdır.

### Veri Toplama Aracının Uygulanması

Evreni belirlemek üzere yapılan telefon görüşmelerde ilgili kişilere araştırmanın amacı ile anketin doldurulma süresi hakkında bilgi verildikten sonra isterlerse araştırma sonuçlarının ve önerilerin kendilerine ulaştırılabileceği söylenmiştir. Seyahat acenteleri, yoğun çalışan işletmeler olması açısından, kendilerinden anket uygulaması için izin istenmiş ve kendileri için en uygun saatler öğrenilmiştir. Bu saatler telefonla görüşülen kişiler tarafından 10.00-12.00 ve 16.00-17.00 olarak ifade edilmiştir. Anketlerin uygulamasında belirtilen saatlere uyulmaya çalışılmıştır. Dilek (2007) seyahat acenteleri üzerinde yaptığı araştırmasında aynı saatlerde anket uygulaması yapmıştır.

### Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS programı kullanılmıştır. Analize tabi tutulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H<sub>1</sub>.Seyahat acentesi işgörenlerinin dönüştürücü liderlik tutumları, duygusal bağlılıklarını etkilemektedir.

H<sub>2</sub>.Seyahat acentesi işgörenlerinin dönüştürücü liderlik tutumları, devam bağlılıklarını etkilemektedir.

H<sub>3</sub>.Seyahat acentesi işgörenlerinin dönüştürücü liderlik tutumları, normatif bağlılıklarını etkilemektedir.

H<sub>4</sub>.Seyahat acentesi işgörenlerinin dönüştürücü liderlik tutumları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>5</sub>.Seyahat acentesi işgörenlerinin duygusal bağlılık tutumları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>6</sub>.Seyahat acentesi işgörenlerinin devam bağlılığı tutumları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>7</sub>.Seyahat acentesi işgörenlerinin normatif bağlılık tutumları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

### Bulgular

Araştırmanın demografik bulgularına göre, seyahat acentesi çalışanları, %51 oranla daha çok kadın işgörenlerden oluşturmaktadır. %53,6 oranıyla işgörenlerin çoğu 25-39 yaş aralığında buldukları ve. %64,7 oranıyla bekar oldukları tespit edilmiştir. %58,8 oranıyla işgörenlerin yarısından fazlasının 500-999TL gelire sahip olduğu görülmüştür. %41'lik oranla evrenin çoğunu önlisans mezunu işgörenler oluştururken, %41,9 oranıyla işgörenlerin çoğu turizmle ilgili olmayan diğer bölümlerden mezun oldukları belirlenmiştir. %37,9 oranıyla evrenin çoğunu 1-3 yıl arası deneyime sahip olan işgörenler oluştururken, %41,8'inin aynı acentede 1-3 yıl aralığında çalışmakta oldukları tespit edilmiştir.

	n	$\bar{X}$	ss
<b>Dönüştürücü L.</b>	153	3,82	,74155
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	153	3,78	,67347

**Tablo.1** İşgörenlerin Dönüştürücü Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Tablo 1'de görüldüğü gibi işgörenlerin dönüştürücü liderlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri ortalamaları yüksek çıkmıştır. Buna göre, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının  $\bar{X}=3,78$  dönüştürücü liderlik algılarının ise  $\bar{X}= 3,82$  düzeyinde olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderlik ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkilerin yönü ve düzeyini belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonuçları tablo 2'de verilmiştir. korelasyon analizi sonuçlarına göre, dönüştürücü liderlik ile duygusal bağlılık arasında ,556 düzeyinde, dönüştürücü liderlik ve devam bağlılığı arasında ,229 düzeyinde, dönüştürücü liderlik ile normatif bağlılık arasında ise ,578 düzeyinde pozitif ve doğrusal bir ilişki vardır. Ayrıca dönüştürücü liderliğin bağımlı değişkenlerle ilişkisi incelendiğinde en büyük korelasyonun duygusal bağlılıkla, en küçük korelasyonun devam bağlılığıyla olduğu söylenebilir. Ancak bu sonuçlar herhangi bir neden sonuç ilişkisi ortaya



koymamaktadır. Diğer taraftan bağımlı değişkenlerin kendi içinde de doğrusal ve pozitif yönde ilişkileri olduğunu söylemek mümkündür.

Değişkenler	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Duygusal Bağlılık			
Devam Bağlılığı	,229		
Normatif Bağlılık	,578	,427	
Dönüştürücü Liderlik	,556	,248	,525

**Tablo 2.**Korelasyon Analizi Sonuçları

Dönüştürücü liderlik ile ilgili değişkenlerin, örgütsel bağlılığa etkilerini araştırmak üzere bir regresyon modeli kurulmuştur. Y bağımlı değişken ve  $X_1, X_2, \dots, X_n$  bağımsız değişkenler olmak üzere, değişkenler arasındaki sebep-sonuç ilişkisini matematiksel bir model olarak açıklayan analiz yöntemine regresyon analizi denilmektedir (Özdamar, 1999:423).

**Model 1a:** Duygusal bağlılık üzerinde, dönüştürücü liderlik tutumunun etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1$  Modelde kullanılan  $Y_1 =$  Duygusal Bağlılığı,  $\beta_0 =$  Sabit Katsayıyı ( $\beta_1, \beta_2 \dots$  değerlerinin sıfır olduğu durumda Y'nin beklenen değeridir).  $\beta_1$ , ise değişkenlere ait parametrelerde bir birimlik değişmeye karşılık Y'deki ortalama değişme oranını göstermektedir.  $X_1 =$  Dönüştürücü Liderliği göstermektedir. Model 1a'ya ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 3'te gösterilmiştir.

**Model 1b:** Devam bağlılığı üzerinde, dönüştürücü liderlik tutumunun etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1$  Modelde kullanılan  $Y_2 =$  Devam Bağlılığını,  $X_1 =$  Dönüştürücü Liderliği göstermektedir. Model 1b'ye ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 3'te gösterilmiştir.

**Model 1c:** Normatif bağlılık üzerinde, dönüştürücü liderlik tutumunun etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$Y_3 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1$  Modelde kullanılan  $Y_3 =$  Normatif Bağlılığı,  $X_1 =$  Dönüştürücü Liderliği göstermektedir. Model 1c'ye ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 3'te gösterilmiştir.

Model 1a	Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık		Hipotez
Bağımsız Değişken	$\beta$	$p$	H <sub>1</sub> Desteklendi
Dönüştürücü Liderlik	,556	,000	
	$R^2 = ,309$	$F = 67,564$	
Model 1b	Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı		
Bağımsız Değişken	$\beta$	$p$	H <sub>2</sub> Desteklendi
Dönüştürücü Liderlik	,248	,002	
	$R^2 = ,061$	$F = 9,890$	
Model 1c	Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık		
Bağımsız Değişken	$\beta$	$p$	H <sub>3</sub> Desteklendi
Dönüştürücü Liderlik	,525	,000	
	$R^2 = ,271$	$F = 57,542$	

**Tablo.3** Regresyon Analizi Sonuçları

Dönüştürücü liderliğin, örgütsel bağlılık bileşenlerine etkisinin incelendiği model 1a, 1b ve 1c'nin anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığın tüm bileşenleri üzerinde etkili bir faktör olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderliğin sırasıyla en çok, duygusal bağlılığı  $\beta=,556$ ; normatif bağlılığı  $\beta=,525$  ve devam bağlılığını  $\beta=,248$  etkilediği söylenebilir. İşgörenlerin dönüştürücü liderlik ve örgütsel bağlılık tutumlarının demografik değişkenlere göre farkını anlamak için t-testi ve varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre dönüştürücü liderliğin sadece cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı, örgütsel bağlılığın ise yalnızca normatif bağlılık boyutunda, çalışma süresi değişkenine göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Çok faktörlü varyans analizi ise Tablo 5'te gösterilmiştir. Bu tabloda sadece değişkenlere göre farklılık tespit edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu sonuçlara göre dönüştürücü liderlik ve duygusal bağlılık cinsiyete göre, normatif bağlılık ise çalışma süresine göre farklılaşmaktadır. Tablo 4'te erkeklerin dönüştürücü liderlik ve duygusal bağlılık tutumlarının kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.  $H_4$  ve  $H_5$  hipotezleri yalnız cinsiyet değişkeni boyutunda desteklenmiştir. Devam bağlılığı ve normatif bağlılıkta ise cinsiyet değişkenine göre herhangi bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Değişken	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s.s	t	p
Dönüştürücü Liderlik	Erkek	75	3,9060	,64734	2,162	<b>,032</b>
	Kadın	78	3,6733	,68246		
Duygusal Bağlılık	Erkek	75	3,8287	,79122	1,971	<b>,041</b>
	Kadın	78	3,7473	,88780		
Devam Bağlılığı	Erkek	75	3,6389	,88276	1,368	,173
	Kadın	78	3,8378	,91461		
Normatif Bağlılık	Erkek	75	3,8560	,82861	1,347	,180
	Kadın	78	3,6712	,86902		

**Tablo.4** T-Testi Sonuçları

Çoklu varyans analizi sonuçlarına göre, devam bağlılığının hiçbir demografik değişkene göre farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır. Buna göre  $H_6$  hipotezi desteklenmemiştir. Tablo 6 incelendiğinde normatif bağlılığın, sektörde çalışma süresine göre farklılaştığı görülmektedir. Buna göre normatif bağlılığı en fazla olan grup 4-7 yıl arasında turizm sektöründe çalışmakta olanlar; normatif bağlılığı en düşük olan grup ise 1-3 yıldır turizm sektöründe çalışmakta olanlardır. Dolayısıyla,  $H_7$  hipotezi yalnız sektörde çalışma süresi boyutuna göre desteklenmiştir.

Değişken	Sektörde Çalışma Süresi	$\bar{X}$	p
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	3,8585	,035
	1-3 yıl	3,6182	
	4-7 yıl	3,8963	
	8-11 yıl	3,6400	
	12 yıldan fazla	3,6867	

**Tablo.5** Çoklu Varyans Analizi Sonuçları

### Sonuç

Literatürü incelediğimizde farklı alanlara uygulanmış araştırmalarda da dönüştürücü liderliğin çalışanların bağlılık düzeylerini etkiledikleri ortaya çıkmıştır. Örneğin Çakınberk ve Demirel (2010) yardımcı sağlık personeli üzerinde yaptıkları araştırmalarında, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığı çok yüksek düzeyde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Aynı araştırmanın sonuçlarına göre yönetsel ve serbest bırakıcı liderlik tarzları örgütsel bağlılığı dönüştürücü liderlik gibi yüksek oranda etkilememektedir. Seyahat acentesi çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmada, regresyon analizi sonuçlarına göre, dönüştürücü liderliğin duygusal bağlılığı, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı etkilemektedir. Literatürde örgütsel bağlılığın yaş, cinsiyet, deneyim, örgütsel adalet, güven, iş tatmini, medeni durum, ücret, ücret dışında sağlanan haklar, terfi olanakları, diğer işgörenler ve liderlik değişkenlerinden etkilendiği belirtilmiştir (Aktaran: Bayram, 2005: 134). Nitekim Fındık ve Eryeşil (2012) Konya ilinde metal sanayinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmalarında genç çalışanların (16-28 yaş grubu) ve çalışma süresi daha az olanların (2-4 yıl) örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Buna göre yaş ve çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılık azalmaktadır.

Çöl ve Gül (2005: 302) ise 13 kamu üniversitesinde yaptıkları araştırmalarında aylık gelirin yüksek olmasının akademisyenlerin duygusal bağlılıklarını artırdığını ancak devam bağlılıklarını düşürdüğünü ortaya koymuşlardır. Yani ücreti yükselen akademisyenler kendilerini kuruma mecbur hissetmemeye başlamakta ancak aldıkları ücretin yüksekliğinden dolayı kuruma olan duygusal bağlılıkları artmaktadır. İdari çalışanlarda ise ücret düzeyi hem duygusal bağlılığı hem de normatif bağlılığı artırmaktadır. Aynı çalışmada yaş ve görev süresinin ne akademik ne de idari personelin örgütsel bağlılıkları üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkmıştır. Görüldüğü gibi literatürde bu araştırmanın bulgularını destekleyen ve desteklemeyen araştırmalar mevcuttur. Araştırmaların sonuçlarındaki farklılıkların, işgörenlerin sorulara verdikleri yanıtlarında ele alınan veya ele alınmayan pek çok değişkeni değerlendirmiş olmalarından kaynaklanabileceği söylenebilir.

Yalçın ve İplik (2007) Adana'daki A grubu seyahat acentesi çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarında çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının yaş, medeni durum, gelir düzeyi, işyerinde ve çalıştıkları pozisyonda geçirdikleri toplam süreye göre farklılaşmadığını ortaya koymuşlardır. Aynı çalışmada devam bağlılığının cinsiyet dışındaki tüm değişkenlere göre farklılaştığı ortaya konulmuştur. Bu çalışmada ise işgörenlerin normatif bağlılık düzeyinin sektörde çalışma süresine göre farklılık gösterdiği ve 4-7 yıl arasında çalışmakta olanların normatif bağlılık

tutumlarının en yüksek 1-3 yıldır çalışmakta olanların normatif bağlılıkları en düşük düzeydedir. İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarını önemli oranda etkileyen liderlik konusuna yöneticiler daha çok önem vermelidirler. Nitekim bu öncülün örgütsel bağlılık ardını etkilediği ve olumlu liderlik tiplerine yönelik karşı tutum ve algı düzeyinin arttıkça, örgütsel bağlılığın artabileceği pek çok araştırmada ortaya konulmuştur. Bu bağlamda yöneticilerin liderlik okullarına veya bu konulardaki çeşitli seminerlere katılmaları, yönetim ve liderlik konusundaki gelişmeleri takip etmeleri önerilebilir. Yoğun bir zaman ve emek fedakârlığı gerektiren turizm sektöründe de seyahat acentesi yöneticilerinin, dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi, ideal etki, zihinsel teşvik ve ilham verici güdüleme özelliklerini kullanarak sektörün dezavantajlı yönlerini iyi yönetebileceği ve çalışanları bu dezavantajlardan daha az etkilenmesini sağlayabileceği söylenebilir. Yöneticisini lider olarak gören, onunla aynı vizyonu paylaşan ve genel yargıları sorgulama fırsatı bulan çalışanların örgüte bağlılıklarının artacağı ve fedakar davranmaya devam edecekleri söylenebilir. Çalıştığı örgüte bağlılık duymayan ve yaptığı işi sevmeyen bireyler işletmeler için zaman, emek ve başarı kaybıdır. Bu nedenle işgörenlerin bağlılıklarının korunması ve daha da artırılması hususunda yine işletmelere ve yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Acente yöneticileri, işgörenlerin bağlılıklarını artıracak metotlar geliştirmelidirler. Bunlar her işletmenin, büyüklüğüne ve faaliyet gösterdiği sektöre göre değişiklik gösterebilecek metotlardır. Seyahat acenteleri bağlamında normatif bağlılığının sektörde çalışma süresi değişkenine göre farklılaştığı bulgusuna dayanarak, sektörde çalışmaya yeni başlamış işgörenler ile uzun yıllardır sektörde çalışmakta olan işgörenler için farklı stratejiler uygulamaları önerilebilir. Örneğin sektörde yeni sayılabilecek işgörelere, daha az profesyonellik gerektiren görevler verilirken, uzun yıllardır aynı sektörde çalışmakta olan işgörelere ise, tecrübelerini ve kendilerini ispatlama fırsatı verilebilir.

İşgörenlerin dönüştürücü liderlik ve örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik değişkenlerin birçoğundan etkilenmemesi aslında her yönetici tarafından istenebilecek bir sonuçtur. Zira, her yaş grubundan, her aylık gelir düzeyinden, her eğitimden düzeyinden işgörenin yöneticiyi lider olarak görmesi ve örgütlerine bağlı çalışanlar olması istenen bir sonuç olabilir. Bu anlamda, farklılık tespit edilen bir diğer demografik değişken cinsiyet değişkenidir. İşgörenlerin dönüştürücü liderlik tutumları cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. Kadın işgörenlerin dönüştürücü liderlik ve örgütsel bağlılık tutumlarının erkek işgörenlerinki kadar yüksek olabilmesi için, yöneticilerin kadın işgörelere, erkek işgörenler kadar görev ve sorumluluk vermeleri gerektiği söylenebilir. Böylece hem erkek işgörenler üzerindeki yük azalacak hem de kadın işgörenler sürec ve uygulamalara daha fazla katılabilecektir.

## KAYNAKLAR

- Adair, J. (2009), *Bir lider nasıl yetişir?*. İstanbul: Babıali Yayıncılık.
- Allen, N.J., Meyer, J.P.(1990), 'The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization', *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Avolio, B. J., Weichun, Z., William, K., Bhatia, P. (2004), 'Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance', *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.

- Avcı, N., Küçükusta, D. (2009), 'Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki'. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Avcı, U., Topaloğlu, C. (2009), 'Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: otel çalışanları üzerinde bir araştırma'. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 1-20.
- Avolio, B.(1999), *Full leadership development: building the vital forces in organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Avolio, J. B., Zhu, W. , Koh, W. ve Bhatia, P. (2004), 'Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance'. *Journal Of Organizational Behaviour*, 25, 961-968.
- Başol, Ö. (2005), 'Havacılık sektöründe dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel öğrenme gelişimine etkisi', *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayram, L. (2005), 'Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık'. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Barling, J., Weber, T., Kelloway, E.K. (1996), 'Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes', *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827-832.
- Black, J.S., Porter, L. (2000), *Management: meeting new challenges*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Bolat, O., Bolat, T. (2008), 'Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi'. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19),75-94.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler S., Frey D. (2013), 'Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust', *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Brown, D.J., Keeping, L.M. (2005), 'Elaborating the construct of transformational leadership: the role of affect', *The Leadership Quarterly*, 16, 215-272.
- Cho J. ve Dansereau F.(2010), 'Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors', *The Leadership Quarterly*, 21(3), 409-421.
- Castro, B.C., Perinan, M.M.V., Bueno J.C.C.(2008), 'Transformational leadership and followers' attitudes: the mediating role of psychological empowerment', *The International Journal Of Human Resource Management*, 19(10), 1842-1863.
- Çakınberk, A., Demirel, T.E. (2010), 'Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: sağlık çalışanları örneği'. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,24, 103-119.
- Çöl, G., Gül, H. (2005), 'Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama'. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Dessler, G. (2001), *Management, leading people and organization in the 21st. century*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

- Dilek, H. (2005), 'Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranış üzerine etkilerine yönelik bir araştırma'. *Doktora Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze
- Drummond, H. (2000), *Introduction organizational behaviour*. New York: Oxford University Press.
- Durna, U., Eren V.(2005), 'Üç Bağlılık Ekseninde Örgütsel Bağlılık', *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Emery, R. C., Barker, J. K. (2007), 'The effect of transformational and transactional leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personel'. *Journal Of Organizational Culture, Communciations and Conflict*, 11(1), 77-90
- Erel, C.(2009), *Liderlik*. 4.Baskı, İstanbul: MMP Basım ve Yayımcılık.
- Fındık, M., Eryeşil, K. (2012), 'Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma'. *Internatioanal Iron & Steel Symposium*, Karabük.
- Garci'a Morales, V.H., Liorens-Montes, F.J., Verdu'-Jover, A.J., (2006), 'Antecedents and consequences of organizational learning in entrepreneurship, *Industrial Management& Data Systems*, 106 (1), 21-42.
- Herold, D.M.,Fedor, D. B., Caldwell, S.(2008), 'The effects of transformational and change leadership on employees' Commitment to a Change: A Multilevel Study', *Journal of Applied Psychology*, 93(2),346-357.
- House, J. R., Aditya, N. R. (1997), 'The social scientific of leadership: quo vadis?'. *Journal of Management*, 23(3), 409- 423.
- İşcan, Ö.F., Naktiyok, A. (2005), *Dijital çağ örgütleri*. İstanbul: Beta Yayım.
- Kearney, E.(2008), 'Age differences between leader and followers as a moderator of the relationship between transformational leadership and team performance'. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 81, 803-811.
- Kent, A., Chelladurai, P., (2001), 'Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: a case study in intercollegiate athletics', *Journal of Sport Management*, 15,135-159.
- Kırılmaz, S., Kırılmaz, H. (2010), 'Transformasyonel liderliğin örgütsel bağlılığa etkileri: sağlık bakanlığı merkez teşkilatında bir araştırma'. *Türk İdare Dergisi*,469.
- Korek, S.,Felfe, J.,Zaepernick-Rothe U. (2010), 'Transformational leadership and commitment: a multilevel analysis of group-level influences and mediating processes', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 364-387.
- Krishman V. R. (2005), 'Transformational leadership and outcomes: role of relationship duration', *Leadership&Organization Development Jornal*, 26(6), 442-457.
- Lee J.-E. Almanza B. Jang(Shawn)S.C.,Nelson D.C., Ghiselli R.F. (2013), 'Does transformational leadership style influence employees' attitudes toward food safety practices?', *International Journal of Hospitality Management*, 33 282-293.

- Leithwood, A. K. (1992), *The move toward transformational leadership*. [http://www.ascd.org/ASCD/pdf/journals/ed\\_lead/el\\_199202\\_leithwood.pdf](http://www.ascd.org/ASCD/pdf/journals/ed_lead/el_199202_leithwood.pdf) (20.12.2011).
- Liao, H., Chuang A.(2007), 'Transforming service employees and climate: a multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships', *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1006-1019.
- García-Morales, V.J., Llorens-Montes F., Verdú-Jover A.J. (2006), 'Organizational Innovation and Organizational Learning in Entrepreneurship', *Industrial Management & Data Systems*, 106(1), 21-42.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991), 'A three-component conceptualization of organizational commitment'. *Human Resource Management Review*.1, 61-89.
- Meyer, J.P., Stanley D. J., Herscovith L., Topolnytsky L., (2002), 'Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences', *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Nguni, S., Slegers, P., Denessen, E. (2006), 'Transformational and transactional leadership effects on teacher's job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior in primary schools: the Tanzanian case'. *School Effectiveness And School Improvement*, 17(2), 145-177
- Özden, Y. (2005), *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem Yay.
- Robbins S.P., Judge T. A. (2012), *Örgütsel Davranış*, Çeviri Editörü: İnci Erdem, 14. Basımdan Çeviri, Nobel Yayınevi.
- Piccolo R.F., Colquitt J A.(2006), 'Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics', *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Sığırı, Ü. (2007), 'İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının meyer ve allen tipolojisiyle analizi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma'. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.
- Shore L.Y., Barksdale K., Shore T.H.(1995), 'Managerial perceptions of employee commitment to the organization', *Academy of Management Journal*, 38(6), 1593-1615.
- Sökmen, A. (2010), *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayınları.
- Tabak, A., Sığırı, Ü., Eroğlu, A., Hazır K. (2009), 'Örgütlerde yöneticilerin dönüştürücü liderlik algılamalarının problem çözme becerilerine etkisi: kamu sektöründe bir uygulama'. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 387-397.
- Uygur, A. (2007), 'Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması'. *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.
- Voss, T. (2000), *Lider yöneticilik*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Walumbwa F.O., Orwa B., Wang P. Lawler J.J.(2005), 'Transformational leadership, organizational commitment, and jobsatisfaction: a comparative study of kenyan and u.s financial firms', *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 235-256.

- Wang P., Walumbwa F. O. (2007), 'Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: the moderating role of transformational leadership', *Personnel Psychology*, 60, 397-427.
- Yalçın, A., İplik, F. N. (2005). 'Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği'. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.14(1), 395-412.
- Yalçın, A., İplik, F. N. (2007), 'A grubu seyahat acentelerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Adana ili örneği', *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 483-500.
- Yavuz, E., Tokmak, C. (2009), 'İşgörenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma'. *International Journal Of Economic and Administrative Studies*, 1(2), 18-35.
- Zel, U. (2006), *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel Yayınevi.