



Toros Üniversitesi
Toros University
Sciences

İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi
Faculty of Eco., Administrative and Social

SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ
JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES

Dergini Sahibi/ Owner of the Journal

İİSBF Adına,
Ali Özveren

Mütevelli Heyet Başkanı / Chairman of Board of Trustess

Editör/ Editor

Prof. Dr. Süleyman Türkel

Yardımcı Editör/ Assistant Editor

Prof. Dr. Kamuran Elbeyoğlu
Doç.Dr. Abdullah Çalışkan
Doç.Dr. Mert Aktaş

Yayın Kurulu / Publishing Board

Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL
Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK
Dr. Öğr. Üyesi Münir Yalçın ORTAKALE
Dr. Öğr. Üyesi Aslıhan Yavuzalp MARANGOZ
Dr. Öğr. Üyesi Murat KÖYLÜ
Dr. Öğr. Üyesi Sema Bengi GÜRKAN

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü / Editor in Chief

Dr. Öğr. Üyesi Murat KÖYLÜ
Arş. Gör. Gökçe Manavgat

ISSN: 2147-8414

Cilt/Volume: 5

Sayı/Issue: 8
Yıl/Year: 2018

Taranan İndeksler/Indexed by
TUBİTAK-Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi (ULAKBİM)
DRJI- Directory of Research Journal Indexing
SOBİAD
Google Scholar

Toros Üniversitesi İ.İ.S.B.F Sosyal Bilimler Dergisi, yılda 2 kez yayımlanan hakemli bir dergidir. Ekonomi, İşletme, Maliye, Muhasebe, Finans, Tarih, Siyaset Bilimi, Uluslararası İlişkiler, Uluslararası Ticaret ve Lojistik, Psikoloji ve Sosyal Psikoloji v.b. sosyal bilim dallarında yapılan araştırmaları konu alan makalelere yer verilecektir. Derginin yayın dili Türkçe ve İngilizcedir. Word dosyası halinde <http://dergipark.gov.tr/iisbf> adresine gönderilen aday makaleler, yazım kurallarına uygunluk kontrol edildikten sonra hakem sürecine yönlendirilecektir. Dergide yayımlanan makalelerin dil, bilim, yasal ve etik sorumluluğu yazara aittir. Makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

Bilim ve Danışma Kurulu / Science and Advisory Board

Prof. Dr.	Ahmet Burçin YERELİ	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr.	Ayten Ayşen KAYA	Ege Üniversitesi
Prof. Dr.	Banu YAZGAN İNANÇ	Toros Üniversitesi
Prof. Dr.	Fatma OREL	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr.	Gonca BAYRAKTAR DURGUN	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr.	Haluk KORKMAZYÜREK	Toros Üniversitesi
Prof. Dr.	H. Nejat BASIM	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr.	Kamuran ELBEYOĞLU	Toros Üniversitesi
Prof. Dr.	Leyla ŞENTÜRK ÖZER	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr.	Mehmet Devrin AYDIN	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr.	Mehmet TANYAŞ	Maltepe Üniversitesi
Prof. Dr.	Mete YILDIZ	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr.	Necmiddin BAGDADIOGLU/	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr.	R. Fatih SAYGILI	Ege Üniversitesi
Prof. Dr.	Turhan KORKMAZ	Mersin Üniversitesi

Prof. Dr.	Türksel KAYA BENSĞİR	TODAİE
Prof. Dr.	Ünsal SIĞRI	Başkent Üniversitesi
Doç. Dr.	Abdullah ÇALIŞKAN	Toros Üniversitesi
Doç. Dr.	Fatih ÇETİN	Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi
Doç. Dr.	İbrahim Sani MERT	Antalya Bilim Üniversitesi
Doç. Dr.	Köksal HAZIR	Toros Üniversitesi
Doç. Dr.	M. Kemal ÖKTEN	Hacettepe Üniversitesi
Doç. Dr.	M. Kemal ÖKTEN	Hacettepe Üniversitesi
Doç. Dr.	Mert AKTAŞ	Toros Üniversitesi
Doç. Dr.	Mustafa BEKMEZCİ	Toros Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Aslıhan YAVUZALP MARANGOZ	Toros Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Ayhan DEMİRCİ	Toros Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Cengiz TUNÇ	Toros Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Halil İbrahim AYDIN	Batman Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	İbrahim BOZ	Toros Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	M. Fatih ÇINAR	Avrasya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Necmettin ÇELİK	Kâtip Çelebi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Özcan IŞIK	Cumhuriyet Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Saffet AKKAYA	Avrasya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Sedat AYYILDIZ	Aksaray Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Sema Bengi GÜRKAN	Toros Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Şenay ATAM	Korkut Ata Üniversitesi

İÇİNDEKİLER:

Sayfa

ŞİLİ'DE GİZLİCE VE KAFAMDA BİR TUHAFLIK KİTAPLARI ÜZERİNDEN NEOLİBERALİZMİN MEKÂNA VE BELLEĞE ETKİSİ

6-25

Arş. Gör. Bayram Koca
Arş. Gör. Eser Ergönül

GÖÇ ÇALIŞMALARI İÇİN KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE

26-49

Dr. Türken Çağlar

ADALET BAKANLIĞINA BAĞLI KURUMLARDA ÇALIŞAN PERSONELİN YAŞADIĞI TÜKENMİŞLİK, İŞ DOYUMU VE YAŞAM DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BAZI DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ Dr. Bülent Tansel	50-77
TÜRKİYE’DE SİVİL-ASKER İLİŞKİLERİNİN TEMEL AÇMAZLARI ve UZLAŞI İMKÂN LARI Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Uluçakan	78-103
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ Doç. Dr. Abdullah Çalışkan	104-140
SOSYAL PAZARLAMA KAVRAMI VE SOSYAL PAZARLAMADA SOSYAL MEDYA KULLANIMI: SAĞLIK KAMPANYALARI UYGULAMALARI Dr. Öğr. Üyesi Aslıhan Yavuzalp Marangoz	141-165
Dr. Öğrencisi Özgür Uğur Arıkan YAŞAM TATMİNİ ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇE GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİLİK ÇALIŞMASI Doç. Dr. Mustafa BEKMEZCİ	166-177
TÜKETİCİLERİN AKILLI TELEFON UYGULAMALARINI KULLANMA NİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN KULLANIM TUTUMUNA VE NİYETİNE ETKİSİ Arş. Gör. Sena Tekeli Arş. Gör. Ayşe Şahin	178-197
ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN KAYIRMACILIĞA ETKİSİ ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACILIK ROLÜ Doç. Dr. Abdullah Çalışkan Dr. Öğr. Üyesi Emine Özlem Köroğlu Ayten Taşkın	198-220
TÜRK KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİNE AİT BAZI SAĞLIK GÖSTERGELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KANONİK KORELASYON ANALİZİ İLE İNCELENMESİ Dr. Öğr. Üyesi. Ayhan Demirci	221-235

**CUMHURİYET SENATOSU DÖNEMİ KADIN SİYASETÇİLERİN
TÜRK KAMU BÜROKRASİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ ÜZERİNE
BİR İNCELEME**

Dr. Öğr. Üyesi Ümmüğülsüm Candeğer
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Burhanettin Coşkun

236-262

**KRİPTO PARALAR VE ULUSLARARASI FİNANSAL
PİYASALARDA YERİ**

Dr. Öğr. Üyesi Meltem KESKİN KÖYLÜ

263-276

**MONDROS MÜTAREKESİ SONRASI VE MİLLİ MÜCADELE
DÖNEMİNDE JANDARMA TEŞKİLATI**

Dr. Öğr. Üyesi Murat Köylü

277-293

Dönüşümcü Liderliğin İş Performansına Etkisi: Lider Üye Etkileşimi Ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü

Abdullah ÇALIşKAN*

Özet: Bu çalışmanın amacı dönüşümcü liderliğin dört boyutunun, çalışanların iş performansına etkisi ve bu etkide lider üye etkileşimi ile örgütsel bağlılığın aracılık rolünün tespit edilmesidir. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişki; faktör analizi, regresyon analizi ve sobel testleri gibi istatistiksel yöntemler ile analiz edilmiştir. Çalışmada Ankara ilinde faaliyet gösteren ve uzay ve havacılık sanayi sektöründe yer alan özel işletmeler ele alınmıştır. Bu konuda hazırlanan anket formu ile 628 çalışandan toplanan veriler kullanılarak çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda, dönüşümcü liderliğin dört boyutunun da iş performansını olumlu yönde etkilediği ve lider üye etkileşimi ile örgütsel bağlılığın bu ilişkide aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, İş Performansı, Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Bağlılık.

*Doç.Dr., Toros Üniversitesi Sağlık Bilimleri Yüksekokulu abdullah.caliskan@toros.edu.tr

DOI:

Geliş T. / Received Date: 02.05.2018

Kabul T. / Accepted Date: 05.06.2018

The Role Of Transformational Leadership On Improving The Job Performance: The Mediating Role Of Leader Member Exchange And Organizational Commitment

***Abstract:** The purpose of this study is to identify the impact of four dimensions of transformational leadership on the job performance of employees and to determine the mediating role of leader member exchange and organizational commitment on this impact. The relationship between these variables was analyzed by statistical methods such as correlation and regression analysis, and hierarchical regression analysis was used in testing the mediation effect. Sobel tests were then conducted to confirm the mediation tests. In this study, employees of enterprises operating in space and aviation industry sector in Ankara were dealt. It was tried to determine the relations between the variables with the data gathered from 628 employees by using the questionnaire prepared in this study. As a result of the study, it was determined that the four dimensions of transformational leadership are affecting job performance positively and influential leader member exchange and organizational commitment has a partial intermediary role in the relationship between transformational leadership and job performance.*

***Key Words:** Transformational Leadership, Job Performance, Leader Member Exchange, Organizational Commitment.*

1. GİRİŞ

Gittikçe karmaşıklaşan rekabet şartlarında varlıklarını sürdürmek isteyen organizasyonlar, performans ve performansın gelişimi konusunu sürekli geliştirilmesi ve yönlendirilmesi gereken bir değişken olarak görmekte ve bu konuya daha fazla önem vermektedirler (Smith ve Cooper, 1994; Murphy ve Cleveland, 1995). Örgüt içerisinde bireylerin performansının artırılması sorunsali ise, liderin başat görevi olarak şekillenmektedir. Bu çalışmada çağdaş liderlik tiyolojilerinden biri olan dönüşümcü liderliğin işgörenlerin performansını artırma yönelimi ele alınacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Dönüşümcü Liderlik

İlk olarak Burns tarafından ortaya atılan ve daha sonra Bass tarafından geliştirilen dönüşümcü liderlik, sürekli gelişim ve değişim gösteren çevresel faktörler karşısında örgütün rekabet edebilirliğini sürdürebilmesi için, lider tarafından, örgütün yeniden yapılandırılması, çalışanların tutum ve davranışlarında birtakım değişiklikler meydana getirerek, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde bir bağlılık oluşturulması süreci olarak tanımlanmaktadır (Aubrey ve Chelladurai, 2001; Smith vd., 2004; Barbuto, 2005; Srithongrung, 2011).

Dönüşümcü liderlik, değişime yönelik bir liderlik modeli olup; dönüşüm sürecinin çeşitli aşamalarında gerekli davranışları göstererek, değişimin başarıyla gerçekleştirilmesine olanak sağlar (Eisenbach vd., 1999: 84). Geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük olan liderlik biçimidir (Owen vd., 2004). Dönüşümcü liderlerin etkisiyle yalnızca kişisel hedeflerini kovalayan bireylerden oluşan izleyiciler, kendilerine olan güvenlerini artırarak işini sahiplenen, yüksek iş performansı ve nitelikli örgütsel hedefler peşindeki bireylere dönüşmektedir (Bass, 1985; Krishnan, 2005; Spoelstra, 2009). Dönüşümcü liderlik, uzun dönemli örgüte bağlılığı artırmakta ve içsel ödüllerle çalışanların davranışlarını ve performanslarını örgütün yararına olacak şekilde dönüştürmektedir (Srithongrung, 2011).

Dönüşümcü liderler, temel beklentileri en iyi şekilde karşılayabilmeleri için astlarıyla etkileşim içindedirler (Yukl, 1999; Stone vd., 2004; Jabnoun ve Rasasi, 2005; Shah vd., 2011). Bireysel anlamda, izleyicilerine ilham kaynağı olarak, onları değişime zorlayarak, onların kişisel gelişimlerini ölçerek; örgütsel anlamda, örgüt içi motivasyon ve ahlak seviyesini yükselterek, beklenenin üzerinde sonuçlar oluştururlar (Berson ve Avelio, 2004; Shiva ve Suar, 2010; Gao ve Bai, 2011).

Bass, dönüşümcü liderliğin dört alt boyutunu idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek olarak ifade etmiştir (Bass ve Steidlmeier, 1999; Hinkin ve Tracey, 1999; Eisenbach vd., 1999; Chemers, 2000; Stone vd., 2004):

İdealleştirilmiş etki: Örnek kişisel başarımlar, karakter ve davranış vasıtasıyla takipçiler için bir model oluşturan idealleştirilmiş etki dönüşümcü liderliğin temel boyutudur (Hartog ve Van, 1997; Sosik vd., 2002). Lider kendisine duyduğu güveni, bir rol modeli olarak izleyenlerine de yansıtır, etik ve ahlaki değerlere önem verir ve davranışları ve sözleri ile onları, örgütsel hedefler çerçevesinde sürekli başarılı olmaya teşvik eder (Bass, 1990; Gao ve Bai, 2011). Bu

nedenle izleyenler kendilerini liderleri ile özdeşleştirirler ve onun değerlerini, inançlarını kabul ederler. (Bass ve Steidlmeier, 1999; Kelloway vd., 2003).

İlham verici motivasyon: Liderlerin, izleyicilerinin karşı karşıya kaldıkları sorunların üstesinden gelebilmeleri ve işlerini daha iyi yapabilmeleri konusunda bir model oluşturma, vizyon aktarma ve çabalara odaklanmak üzere semboller kullanma kapasitesi, ilham verici motivasyon olarak adlandırılmaktadır (Hartog vd., 1997). Dönüşümcü liderler, ilham verici motivasyon özelliği ile izleyicilerine süreçle ilgili normalüstü hedeflere erişebilmek için, takım ruhu aşılarda ve onlara coşku ve iyimserlik gösterir (Popper vd., 2000, Greiman, 2009).

Entelektüel uyarım: Varsayımları sorgulayarak, sorunları yeniden çerçeveleyerek ve problemlerin çözümüne yeni yollardan yaklaşarak izleyenlerinin entelektüel gelişim ve yetişmelerine öncülük eden dönüşümcü lider özelliğidir. Bu özellik liderin, izleyicilerinin entelektüel yeteneklerini açığa çıkarmalarını sağlayarak, bilimsel düşünme, kavramsallaştırma, anlama, analiz etme ve çözüm üretme yeteneklerini geliştirir (Zacharatos vd., 2000). Entelektüel uyarım özelliği, zekayı, rasyonelliği ve kişisel problem çözme yeteneğini teşvik edici unsurlar taşımaktadır (Duckett ve Macfarlane, 2003: 311). Dönüşümcü liderler entelektüel uyarımı kullanarak takipçilerin düşüncelerini, hayallerini, yaratıcılığını, değerlerinin farkındalığını ve inançlarını sorgulamasını sağlar (Avolio vd., 2004).

Bireysel destek: Her bireyin farklı ihtiyaçları olduğu, bu ihtiyaçların zamanla ve liderin desteğiyle örgütsel amaçlar doğrultusunda değiştirilebileceği düşüncesi bu yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. İhtiyaçların, lider desteği ile değiştirilmesi bireyin geliştirilmesi anlamına gelmektedir. Dönüşümcü lider gelişmiş koçluk becerileri ve duygudaşlık yeteneğiyle, örgüt içi görev dağılımlarını izleyenlerine öğrenme fırsatı oluşturacak şekilde yapar, kaygılarını dinler, kendilerini geliştirmeleri için önerilerde bulunur (Bass, 1990; Yammarino ve Dubinsky, 1994). Bireysel desteğin sonucunda hedeflenen, işgörenin özel bir kişi olduğunu ona kabul ettirmek ve bunun sonucunda örgüte bağlılığını sağlamak, performansını artırmaktır (Greenberg ve Baron, 2000).

Tablo 1. Dönüşümcü Liderlik Boyutları ve Özellikleri

BOYUTLAR	İŞ ÖZELLİKLERİ
1. İdealleştirilmiş Etki	❖ Vizyon ❖ Güven ❖ Saygı ❖ Risk Paylaşımı ❖ Doğruluk ❖ Biçimlendirme
2. İlham verici Motivasyon	❖ Hedeflere Katılım ❖ İletişim ❖ İstek
3. Entelektüel Uyarım	❖ Rasyonelite ❖ Problem Çözme
4. Bireysel Destek	❖ Çalışanı İlgilenme ❖ Mentörlük ❖ Çalışanı Dinleme ❖ Personel Güçlendirme

Stone, G., Russel, R. F. ve Patterson, K. (2004). "Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus", The Leadership and Organizational Development Journal, Vol: 25, No:4, s. 349-361.

2.2. İş Performansı

Performans, işgörenin örgütsel amaçlara katkı düzeyine göre ölçülebilen ve örgütün amaçlarına uygun olan davranışlar olarak nitelendirilmektedir (Suliman, 2001). İş performansı ise, çalışanın görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin nicel veya nitel olarak ifade edilmesidir (Akal, 2003). Başka bir ifade ile performans, işin bir parçası olarak çalışanların alacakları ücret karşılığında, işe yönelik olarak göstermeleri gereken aktiviteleri olarak değerlendirilmektedir (Motowidlo, 2003). Bu bağlamda iş performansı, nitelikli üretim veya hizmetin sağlanmasına katkıda bulunan doğrudan ya da dolaylı davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Lievens vd., 2008).

İşletmelerin, örgütsel hedeflerine ulaşabilmeleri, rekabet avantajı elde edebilmeleri için, yaptıkları işte yüksek performans gösteren işgörenlere ihtiyaçları vardır. Yüksek iş performansı, örgütler kadar, çalışanlar içinde önemlidir (Çalışkan ve Akkoç, 2012). Kendisinden istenenleri gerektiği gibi yerine getirmek ve başarılı olmak, bireyler için bir özgüven ve tatmin kaynağı olduğu gibi; iş performansı, daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve sosyal itibar gibi istendik kişisel sonuçların da temel öncülüdür (Sonntag ve Freese, 2002, Lang vd., 2012). Ancak burada üzerinde durulması gereken önemli bir durum, işgörenlerin kendisinden beklenen yüksek performansa ulaşabilmelerinin motive edilme ihtiyaçlarının karşılanması ile mümkün olabileceği gerçeğinin göz ardı edilmemesi gerektiğidir (Hogan ve Shelton, 1998; McShane ve Von Glinow, 2009).

2.3. Lider-Üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşimi, örgütsel liderlik alanında liderlik süreci ile bu sürecin sonuçları arasındaki ilişkileri incelemeye ve tanımlamaya yönelik olarak, rol kuramı, sosyal değişim kuramı ve güven konusunda yapılan çalışmalardan etkilenilerek, Dansereau vd. (1975) ile Graen ve Cashman (1975) tarafından geliştirilmiş bir kuramdır (Philips ve Bedeian, 1994; Gerstner ve Day, 1997; Maslyn ve Uhl Bien, 2001). O dönemde “Dikey İkili Bağlantı” modeli olarak adlandırılan kuram (Çetin vd., 2012), liderlerin, ortam içerisindeki tüm grup üyeleriyle eşit ya da benzer tarzda etkileşimde bulunmadığı, bu ilişkinin lider ile her üye arasında farklı cereyan ettiği varsayımına dayanarak, liderle izleyicileri arasındaki ikili ilişkiyi incelemekte, lider ile izleyicisi arasındaki ilişkiyi bireysel ilişki tabanlı olarak ele almaktadır (Liden ve Graen, 1980; Liden ve Masly, 1998; Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Lider, izleyicileri ile zaman ve kaynak kısıtlılıkları veya diğer bazı nedenlerle değişik şekillerde ilişkiler kurarak, lider-üye etkileşimi kalitesini düşükten yükseğe farklı düzeylerde yaşamakta ve bu durum “lider-üye etkileşimi farklılaşması” olarak ifade edilmektedir (Truckenbrodt, 2000; Henderson vd., 2009; Omar vd., 2009). Buna göre ilişkilerde karşılıklı güvene dayalı bir etkileşim düzeyi söz konusudur. Bu etkileşimde, ilişkinin kaliteli olması demek, lider ve astı arasında karşılıklı güvene dayalı ve daha verimli, yüksek kalitede bir etkileşimin yaşanıyor olması demektir. Bu etkileşimlerden, liderle aralarında güven ve yüksek kalitede etkileşim olanlar “grup içi” olarak kabul edilip, ilişki kavramı ile karakterize edilirken; liderle aralarında resmi ve düşük kalitede etkileşim olanlar “grup dışı” olarak nitelenip, daha çok tanımlanmış rol kavramı ile karakterize edilmektedir (Northouse, 2001; Yukl, 2002; Breland vd., 2007).

Bağlı oldukları liderle, yüksek nitelikli ilişki içinde olan grup içi üyeler, bu ilişki için yüksek düzeyde çaba gösterme ve üstlerine kişisel bağlılık duyma eğiliminde olurlar. Böylece liderin ve örgütün performansını yükseltmek için katkıda bulunurlar. Liderler ise, bu tür izleyicilere daha fazla sosyal destek vererek, örgütsel kaynakları sunarak ve ödüllendirerek karşılık verme eğilimindedirler (Schriesheim vd., 2001; Janssen ve Yperen, 2004). Grup dışındaki üyeleri kapsayan düşük kaliteli bir ilişkide ise, liderin kısıtlı zamanı, enerjisi ve çalışanlara adil davranmaması nedeniyle, üyeler liderlerinden daha az düzeyde etkileşim, güven, destek alır ve daha az ödüllendirilirler (Herold, 1977). Bu durum potansiyel olarak iş tatminsizliğine yol açmakta, örgüte bağlılığı ve iş performansını azaltmaktadır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001).

2.4. Örgütsel Bağlılık

Son zamanlarda yapılan çalışmalar göstermektedir ki, bir örgütün başarısı yalnızca işgörenlerin yeteneklerini nasıl en üst düzeyde geliştirebildikleri ile değil, aynı zamanda işgörenlerinin örgüte ne oranda bağlı oldukları ile de değerlendirilmektedir (Nijhof vd., 1998). Bu nedenle örgütsel bağlılık kavramı, araştırmaya ilişkin değişkenlerin hem bir öncülü, hem de sonucu olarak çalışmalara konu olmaktadır (Suliman ve Iles; 2000; Tayyah ve Tariq, 2001; Lo vd., 2010).

Örgütsel bağlılık, çalışanların, örgütün amaç, hedef ve değerleri ile bütünleşmesi, benimsemesi ve kabul etmesi, kendi değerleri, amaç ve hedefleri ile özdeşleştirilmesi, örgütün başarısı ve etkinliği için tüm gücüyle çaba sarfetmesi, örgüte sağladığı faydalar ile örgütten aldıkları arasındaki eşitliği hissetmesi ve örgüt üyeliğini devam ettirme arzusu olarak ifade edilmektedir (Becker, 1992; Drummond, 2000; Kreitner ve Kinicki, 2001; Chiu, 2004; Çalışkan ve Hazır, 2012).

Örgütsel bağlılık, kişinin kimliğini oluşturan ve belirten, örgütle olan psikolojik ilişkisidir (Joo, 2010). Literatürde örgütsel bağlılığa ilişkin çalışmalarda Meyer ve Allen' in (1997) normatif, devam ve duygusal bağlılık modelinin sıklıkla incelendiği görülmektedir. Bu modelde, normatif bağlılık bir yükümlülüğü, devam bağlılığı bir gereksinimi, duygusal bağlılık ise, bir isteği içermektedir (Gellatly vd., 2006; Yozgat ve Şişman, 2007). Yani Meyer ve Allen'e göre, bir çalışan aynı anda birkaç nedenden dolayı örgüte bağlanabilmektedir (Brown, 2003).

Normatif bağlılık, çalışanın örgütünde kalmaya yönelik yükümlülük hisleriyle ilgili olup, ahlaki değerleri ve inançları içeren, bireylerin örgütte kalmak için hissettikleri aidiyet duygusunu yansıtan bağlılığı ifade etmektedir (Laschinger vd., 2001; Meyer vd., 2002; Kuokkanen vd., 2003; Erdheim, Wang ve Zickar, 2006). Normatif bağlılıkta, bireylerin örgüte bağlılık duyması, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarındandır (Obeng ve Ugboro, 2003). Birey aldığı eğitimler veya kurduğu iyi ilişkiler gibi sebepler yüzünden kendini, üyesi olduğu örgüte karşı borçlu hissetmekte ve örgüte de minnet duyduğu için çalışmaya devam etmektedir (Yıldırım ve Demirel, 2009). Kısaca, çalışan örgütsel sadakati en doğru davranış ve en erdemli karar olarak değerlendirdiği için örgütsel üyeliğini devam ettirmektedir (Rowden, 2000; Cheng ve Stockdale, 2003).

Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin çok yüksek oluşuna ya da başka bir alternatif olmayışına bağlı olarak ortaya çıkan, çıkara, menfaate dayalı, zorunlu bir bağlılıktır (Meyer vd.,

2002). Başka bir ifadeyle devam bağlılığı, çalışanların örgütte kalmaya ihtiyaç duymaları sonucu gelişmektedir. Bu tür bağlılıkta işgören, örgüt için harcadığı emek, zaman ve çabanın karşılığında edindiği statü, ücret, yetki gibi maddi ve manevi tatmin unsurlarını, örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceğine inanmakta ve bu inanç onun örgütte kalmasını sağlamaktadır (Allen ve Grisaffe, 2001; Swailes, 2002; Obeng ve Ugboro, 2003; Erkmən ve Bozkurt, 2011).

Duygusal bağlılık ise, çalışanın örgüte ve amaçlarına olan bağlılığı, örgütsel objelere sarılması ve örgütüyle özdeşleşmesidir (Kanter, 1968; Steers, 1977; Mowday vd., 1979; Wiener, 1982; Chen ve Francesco, 2003). Çalışanın, örgütüyle ve örgütünün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Meyer vd., 2002). Duygusal bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde, örgütün değer ve normları ile çalışanlar arasında bir uyum oluşmakta, bu da bireylerin örgütün amaç ve hedeflerini daha kolay ve içten kabullenmesini ve örgütle bütünleşmesini sağlamaktadır (Çalışkan, 2015). Örgütün amaç ve hedeflerine yürekten bağlı olan bireyler, örgütsel üyeliğin devam etmesi konusunda daha çok çaba sarfetmekte, her türlü fedakârlığı göstermektedirler (Ketchland, 1998; Cheng ve Stockdale, 2003). Literatürde en çok ele alınan bağlılık türü, duygusal bağlılıktır. Allen ve Meyer bu bağlılık türünün kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedirler. Sonuçları itibarıyla duygusal bağlılık, örgütler tarafından en fazla arzulanan bağlılık türüdür (Çöl ve Gül, 2005).

3. HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI

Son yıllarda performans örgütlerde geliştirilmesi ve yönlendirilmesi gereken bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır. İş performansının yönetilmesi ve artırılmasında dönüşümcü liderler, çalışanları motive etmek suretiyle temel rol oynamaktadır. Bu bölümde literatür taraması yapılarak, idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek olmak üzere dönüşümcü liderliğin dört davranış boyutuyla, iş performansı, lider üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler kuramsal ve ampirik çalışmalar ışığında ele alınarak incelenmiş ve hipotezler oluşturulmuştur.

3.1. Dönüşümcü Liderlik ve İş Performansı İlişkisi

İş performansı, her organizasyonun etkililiğini ve başarısını geliştirmek için önemlidir. Cummings ve Schwab (1973), örgütteki çalışanların performansını etkileyen en önemli değişkenin liderlik olduğunu ileri sürmüştür. Çalışanlar, kendilerinden beklenen yüksek performans gerçekleştirebilmek için güçlü bir liderin varlığına ihtiyaç duyarlar. Bass, dönüşümcü liderliğin çalışanların bu ihtiyacını gidererek, onların performansları üzerinde pozitif yönde etkili olduğunu ileri sürmüştür (1990, 1997, 1999). Bu konuda bir imalat firmasının toptan ve perakende dağıtımında yer alan yöneticilere yapılan bir araştırmada dönüşümcü liderliğin iş performansına etkisinin fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Waldman, vd., 1987). Banka çalışanlarına yapılan bir araştırmada ise dönüşümcü liderlik ile iş performansı arasında önemli seviyede pozitif ilişki tespit edilmiştir (Walumbwa, vd., 2008). Yapılan başka bir araştırmada, dönüşümcü liderlik ile çalışanların iş performansı arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir (Dvir vd., 2002). Bu çalışmalar göstermektedir ki; dönüşümcü

liderlerin çalışanlarını dönüştürme isteği ve onlardan beklediği yüksek performans, çalışanlarla arasında güçlü bir duygusal bağın oluşmasını gerektirmektedir.

Bu kapsamda ampirik çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak, dönüşümcü liderliğin iş performansı üzerindeki etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotezler aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 1: İdealleştirilmiş etki, çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 2: İlham verici motivasyon, çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 3: Entelektüel uyarım, çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 4: Bireysel destek, çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

3.2. Dönüşümcü Liderlik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi

Dönüşümcü liderlik birçok araştırmacıya göre, lider-üye etkileşimi ile bağlantılıdır. Bu bağlamda, Palmer ve arkadaşlarına (2001:6) göre dönüşümcü liderlik bir kişinin başkalarının hislerini yönetmesine, başkalarının faaliyetlerini takip etmesine olanak sağladığı için lider-üye etkileşimi ile bağlantılıdır. Ayrıca, liderlik ile ilgili her iki kavram da karşılıklı saygı, güven ve çalışma ilişkilerinin genel kalitesi açısından örtüşmektedir. Bu yönüyle, lider-üye etkileşimi ve dönüşümcü liderlik belli şartlar altında ve belli zamanlarda birbirini tamamlayabilir. Krishnan (2004:58-72; 2005:14) tarafından sivil toplum kuruluşları üzerinde yapılan çalışmada, dönüşümcü liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi destekler bir sonuca ulaşılmış ve dönüşümcü liderlik ile lider-üye etkileşiminin birbirini tamamlayan etkileşiminin örgütler açısından güçlü sayılabilecek bir etkinlik alanı yaratacağı belirtilmektedir.

Dönüştürücü liderlik boyutlarının, lider ve takipçileri arasındaki ilişkinin niteliğini, çalışanlar arasındaki ilişkinin seviyesini, örgüt içerisindeki kaynakların paylaşımı konusundaki adalet algılarını beslediği belirtilmektedir (Sparrowe ve Liden, 1997:522; Wang vd., 2005:422; Erdoğan vd., 2006).

Bu kapsamda ampirik çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak, dönüşümcü liderliğin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotezler aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 5: İdealleştirilmiş etki, lider-üye etkileşimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 6: İlham verici motivasyon, lider-üye etkileşimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 7: Entelektüel uyarım, lider-üye etkileşimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 8: Bireysel destek, lider-üye etkileşimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

3.3. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen yerli ve yabancı literatürde pek çok çalışma bulunduğu bilinmektedir. Bu çalışmalardan bazılarında söz etmek gerekirse;

Riaz vd., (2011) tarafından dönüşümcü liderliğin, işgörenlerin duygusal bağlılığı üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla, Ramachandran ve Krishnan (2009) tarafından dönüşümcü liderliğin duygusal ve normatif bağlılık üzerindeki etkileri ve bu etkide kültürün aracılık rolünün tespiti amacıyla, Tims vd., (2011) tarafından dönüşümcü liderlerin çalışan bağlılığını artırıp artırmadığını tespit etmek amacıyla, Yavuz (2009) tarafından işgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarını öğrenmek amacıyla, ve Farahani vd., (2011) tarafından dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide duygusal zekanın aracılık rolünün tespiti amacıyla incelemeler yapıldığı görülmektedir. Bunun yanı sıra Tse ve Lam (2008) tarafından yapılan bir başka çalışmada, yine dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişki irdelenmiş ve çalışma sonucunda, dönüşümcü liderlik davranışının çalışanların örgütsel bağlılığını arttırdığı ve bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Avolio ve arkadaşları (2004) tarafından dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla bir hastanenin 520 kişilik hemşire kadrosu ile yapmış oldukları araştırma sonucunda, psikolojik güçlendirmenin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dolaylı olarak etki ettiği sonucunu bulgulamışlardır. Ayrıca yine bu çalışma ile, yapısal uzaklığın dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında potansiyel bir aracı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Wang ve Walumbwa (2007) tarafından yapılan çalışmada ise dönüşümcü liderlik dolaylı değişken olarak aile dostu programlar, örgütsel bağlılık ve işten ayrılmalar arasındaki ilişkiye dahil edilmiştir.

Ismail ve arkadaşları (2011) yaptıkları bir çalışmada, dönüşümcü liderlik, güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi 1009 kişi üzerinde incelemiş ve çalışma neticesinde, hem dönüşümcü liderlik ve güçlendirme, hem de dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmişlerdir. Bunun yanı sıra yine aynı çalışma ile, güçlendirme ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılıkla ilintili olduğu sonucunu da bulgulamışlardır.

Lider ve üyeleri üzerine yapılmış olan önceki araştırmalar, yöneticisi ile daha iyi ilişkisi olan üyelerin, daha az ilişkide olanlara göre işlerine daha bağlı olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır (Liao, Hu ve Chung, 2009). Buradan yola çıkılarak, dönüşümcü liderliğin bileşenlerinden biri olarak bahsi geçen kişiselleştirilmiş ilgi ile çalışanların işlerine olan bağlılıkları arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkün görünmektedir. Bu duruma, örgüt içerisinde uygulanan personel güçlendirme, danışmanlık ve kişisel gelişim uzmanlığının bireysel olarak örgüte bağlılık hissini arttırdığı örneği verilebilir (Srithongrung, 2011). Birçok ampirik çalışma göstermektedir ki; dönüşümcü liderlik izleyicilerin örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir (Gao ve Bai, 2011).

Bu kapsamda ampirik çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri test etmek üzere geliştirilmiş hipotezler aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 9: İdealleştirilmiş etki, çalışanların örgütsel bağlılığını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 10: İlham verici motivasyon, çalışanların örgütsel bağlılığını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 11: Entelektüel uyarım, çalışanların örgütsel bağlılığını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 12: Bireysel destek, çalışanların örgütsel bağlılığını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

3.4. Lider-üye Etkileşimi ve İş Performansı İlişkisi

Lider üye etkileşimi, örgütsel performansın artırılması kapsamında çalışanların davranışlarının şekillendirilmesinde etkili olabilmektedir. Özellikle liderlerin, çalışanlara yönelik adil davranışlarının, onların güvenini, örgütsel hedeflere bağlılıklarını artıracak ve sıra dışı bir örgütsel performans düzeyi yaratacağı ifade edilmektedir (Pillai vd., 1999). Goodman ve Svyantek (1999) lider üye etkileşiminin durumsal performansın tahmininde kullanılabileceğini tespit etmişlerdir (1999). Fey ve Björkman (2000) işletmelerin yönetsel ve işgören yapılarının performans üzerindeki etkisini araştırmışlar, bu kapsamda örgüt yapısı-yönetici-işgören- üçgeni arasındaki performans ilişkilerini incelemişler ve işletme performansı ile, örgüt ve yönetsel yapı arasında olumlu yönde bir ilişki tespit etmişlerdir.

Lider üye etkileşiminin kalitesinin, üyelerin memnuniyeti, örgütsel bağlılığı, rollerinin belirgin olması ile pozitif, rol çatışması ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir (Bauer ve Green, 1996; Deluga, 1998; Gerstner ve Day, 1997; Schriesheim, 1999). Cogliser ve Schriesheim (2000) tarafından grup uyumu, örgüt iklimi ve lider etkinliği ile lider üye etkileşimi arasında ilişki olduğu belirlenmiştir.

Blau (1964) sosyal değişim teorisinden yola çıkarak çalışanlardan beklenen performansın gerçekleştirilmesinde çalışanların beklentisi olan iyi lider-üye etkileşiminin rolünde olabileceği değerlendirilmiştir. Lider üye etkileşiminin kalitesinin, üyelerin memnuniyeti, örgütsel bağlılığı, rollerinin belirgin olması ile pozitif, rol çatışması ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir (Bauer ve Green, 1996; Deluga, 1998; Gerstner ve Day, 1997; Schriesheim, 1999). Bu kapsamda ampirik çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak lider-üye etkileşimi ve iş performansı arasındaki ilişkileri test etmek üzere geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 13: Lider-üye etkileşimi, çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

3.5. Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı İlişkisi

Performans geliştirme konusunda önemle üzerinde durulan değişkenlerden bir diğerinin örgütsel bağlılık olduğu görülmektedir. Bu durum ise sosyal değişim teorisi ile açıklanmaktadır (Loi vd, 2006:112). Blau (1964)'nin sosyal değişim kuramı, çalışanlar ile örgüt arasında var olan göreceli, beklentilerle ilişkili karşılıklı zorunlulukları ifade etmektedir (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005:778). Bu teoriye göre, çalışanlar örgüt faaliyetlerinin kendileri açısından faydalı olduğuna dair geliştirdikleri inançları doğrultusunda bağlılık ve performans göstermektedirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002:699).

Örgütün en önemli kaynaklarından biri olan insan kaynağının, örgütün amaçları doğrultusunda, çalışanın motivasyonunu ve performansını arttırarak özveri ile çalışmasını sağlayacak ve bunun neticesinde işletme performansına da olumlu yönde katkısı olacak olan örgütsel bağlılığı son

derece önemli bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Buradan yola çıkarak, yoğun rekabet koşulları altında mücadele veren örgütlerin rekabet üstünlüğü kazanmak için sahip oldukları insan kaynağının örgütlerine bağlılıklarına, motivasyonlarına ve performanslarına önem vermek durumunda oldukları aşikardır (Ertan, 2008:2). Çünkü, bir örgüt ancak, çalışanlarını desteklemeye ve onlara yatırım yapmaya başladığı zaman çalışanlarıyla sosyal bir mübadele (değişim) başlattığının sinyallerini vermektedir (Allen vd., 2003:363; Rhoades ve Eisenberger, 2002:699).

Literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasındaki ilişki konusuna odaklanmış az sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Bu çalışmaların bazılarında örgütsel bağlılıkla iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilirken; bazılarında ise negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında negatif bir ilişki olduğu sonucunu tespit eden araştırmalardan biri olan Steers (1977) ile Wiener ve Vardi'nin (1980) çalışmaları, örgütsel bağlılığın iş performansı ile ilişkisinin açık bir biçimde ifade bulamadığını ortaya koymaktadır. Ancak konu ile ilgili yapılmış bazı araştırmaların ise, örgütsel bağlılık ile iş performansı ilişkisinin çalışanın bağlılık düzeyindeki değişmeye dayandığına dikkat çektiği görülmektedir. Bu ifadenin, Salancik'in (1977) çalışmasında belirttiği, davranış ya da eylemin bağlılığın kanıtı olduğu, bu sebeple bireyin ortaya koyduğu davranışsal eylemlere bakarak bağlılığın değerlendirilebileceği söyleminde hayat bulduğunu görmek mümkündür. Bunun yanı sıra örgütsel amaçlara ulaşmakta yaşanan sıkıntılar, çalışan bağlılığında belirgin bir biçimde düşüşe sebebiyet vereceği ve bunun neticesi olarak da performansın azalabileceğini ortaya koymaktadır (Balay, 2000: 138-139). Gouldner'in (1957) yapmış olduğu bir çalışma neticesinde elde edilen bulgular, örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin, bireyin şehir ya da kırsal bölgelerde hayatını sürdürüyor olması durumuna göre değişiklik göstereceğini ortaya koymuştur. Bu çalışma sonucuna göre, şehirlerde yaşayan çalışanlar uzmanlaştıkları işlerine daha fazla ilgi göstererek performanslarını bu doğrultuda arttırmaları sebebiyle örgütlerine daha az bağlılık gösterirken; kırsal alanda çalışan bireyler, çalıştıkları örgüte daha yüksek bir bağlılık göstererek, bu yönde yüksek bir performans sergilemektedirler. Stahl, Manley ve Mc Nichols da (1979) benzer bir araştırma yaparak, eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin şehirlerde yaşadıklarını ve bu bireylerin çalıştıkları örgütten çok uzmanlaşmış oldukları işe karşı bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Bu durumu ise, bireylerin uzmanlaştıkları işi, kendilerini kanıtlama ve başka bir örgüte geçmekte bir adım olarak gördükleri şeklinde yorumlamışlardır. Ancak eğitim düzeyi düşük olan bireylerin önceliğinde iş güvenliğinin olduğu ve bu durumu dikkate alması sebebiyle örgütte kalmayı ve örgüte bağlılığı ilk amaç olarak düşündüğünü belirtmişlerdir (Shore ve Martin, 1989:634).

İlgili literatürde örgütsel bağlılık ile performans arasında pozitif yönde ve önemli bir ilişki olduğunu gösteren çalışmaların da mevcut olduğu görülmektedir (Yousef, 2003; Elorza, Aritzeta ve Ayestaran, 2011; Rusu, 2013). Örgütsel bağlılığın, performansın yanı sıra örgütsel etkililiğin de önemli bir belirleyicisi olduğu da bilinen bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır ve bu durumun görmezden gelinmesinin örgüte zarar vereceği ve ek maliyetlere neden olacağı belirtilmektedir (Kashefi vd., 2013). Brett, Cron ve Slocum (1995) yapmış oldukları çalışma neticesinde, örgütsel bağlılık ile performans arasında çalışanların maddi ihtiyaçlarına bağlı olarak değişen bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca, Razzaq vd. (2013), Roca-Puig vd. (2007) ve Kim (2004) de yapmış oldukları çalışmalar ile örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışmışlardır. Bu çalışmalar incelendiğinde örgütsel bağlılığın

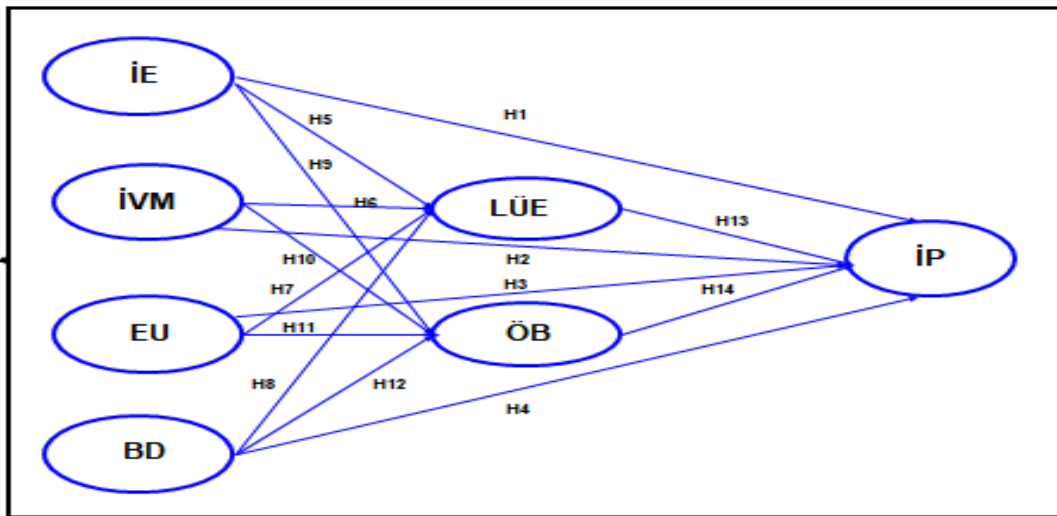
alt boyutlarından biri olan duygusal bağlılığın, örgütsel bağlılık üzerinde en çok çalışılan ve araştırma yapılan boyutu olduğu görülmektedir (Bergman, 2006). Meyer ve diğ. (2002) örgütsel bağlılığın alt boyutlarının nedenleri ve sonuçları üzerine yaptıkları meta analiz sonucunda, araştırmalarda kullanılan iş tecrübelerini içeren değişkenlerin, duygusal bağlılık ile daha güçlü bir ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir. Yapılan uygulamalı araştırmalarda örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığın tek başına, sonuçları açısından değerlendirildiğinde, performansla güçlü bir ilişkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur (Leung, Chen ve Yu, 2008; Amonphaisal ve Ussahawanitchakit, 2008; Chang ve Chen, 2011; Arshadi ve Hayavi, 2013; Hunton ve Norman, 2010).

Bu kapsamda ampirik çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak örgütsel bağlılık ve çalışanların iş performansı arasındaki ilişkileri test etmek üzere geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 14: Örgütsel bağlılık, çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Dönüşümcü liderliğin (DL) dört boyutu olan idealleştirilmiş etki (İE), ilham verici motivasyon (İVM), entelektüel uyarım (EU) ve bireysel desteğin (BD), iş performansı (İP) üzerine etkisini ve bu etkide lider üye etkileşimi (LÜE) ve örgütsel bağlılığın (ÖB) aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırmada, öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından örneklemeden elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle her bir değişkenin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ardından değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiştir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi ile hipotezler ve aracılık etkileri test edilmiştir. Ardından aracılık etkilerini test etmek üzere Sobel testleri yapılmıştır. Tüm bu analizler sonucunda elde edilen bulgular mevcut literatür ile karşılaştırılarak yönetici ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur. Kuramdan ve ampirik araştırmalardan yola çıkılarak yapılandırılan araştırma modeli Şekil 1’ de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

4.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma evrenini Ankara’da faaliyet gösteren uzay ve savunma sanayi sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Bu örnekleme yaklaşık 10000 kişi çalışmaktadır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5’lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 370 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992:253). Bu kapsamda kümelerle ilgili örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 750 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 647’si geri dönmüş, 628’i analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Araştırmaya katılanların %67,1’ i erkek (n=422), %62,7’ si (n=394) evlidir. Çalışanların %21,3 (n=134) lise, %68,1 (n=428) üniversite, % 10,4’ ü de (n=66) lisansüstü eğitim derecesine sahiptir. Örneklemin, %15,6’ sı (n=98) 18-25 yaş, %21,8’i (n=137) 26-32 yaş, %35,2’si (n=221) 33-41 yaş ve %27,4’ü (n=172) de 42 ve yukarı yaşlar arasındadır. Çalışanların %25,9’u (n=163) 3 yıldan az, %30,1’i (n=189) 4-7 yıl arası, %27,5’i (n=173) 8-15 yıl arası, %7,8 (n=49) 16-20 yıl arası ve %8,7’ si (n=54) de 21 ve yukarı yıl iş deneyimine sahiptir.

4.2. Araştırmanın Ölçekleri

Dönüşümcü liderliğin (DL) dört boyutu olan idealleştirilmiş etki (İE), ilham verici motivasyon (İVM), entelektüel uyarım (EU) ve bireysel desteğin (BD), iş performansı (İP) üzerine etkisini ve bu etkide lider üye etkileşimi (LÜE) ve örgütsel bağlılığın (ÖB) aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği: Çalışmada, işgörenlerin, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzına sahip olup olmadıkları konusundaki algılarını belirlemek üzere Bass ve Avolio (1993) tarafından geliştirilen dört boyutlu ölçek kullanılmıştır. Toplam onaltı sorudan oluşan ölçekte dönüşümcü liderliğin her bir boyutu dörder soru ile ölçülmeye çalışılmıştır. Dönüşümcü liderlik ölçeğinde yer alan ifadeler “Yöneticim kendisi için önemli olan kurum değerleri hakkında konuşur ve bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.” ve “Yöneticim entelektüel yeteneklerimizi ortaya koyabilmemiz için uygun koşullar yaratır.” şeklindedir. Toplam 5 ifadeden oluşan ölçekte cevaplara 5’li likert ölçeğine göre derecelendirme yapılmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .80 ile .83 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .87 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .67 ile .72 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda **ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .89** olarak bulunmuştur.

Dönüşümcü liderliğin ilk boyutu olan *idealleştirilmiş etki (İE)* ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Analiz sonucunda 3 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .77 ile .81 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .90 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .65 ile .69 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1’de

sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda **ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .87** olarak bulunmuştur.

İkinci boyut olan ***ilham verici motivasyon (İVM)*** ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Analiz sonucunda 3 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .79 ile .86 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .93 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .72 ile .76 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1’de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda **ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .91** olarak bulunmuştur.

Üçüncü boyut olan ***entelektüel uyarım (EU)*** ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Analiz sonucunda 3 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .80 ile .85 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .92 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .69 ile .73 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1’de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda **ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .92** olarak bulunmuştur.

Son boyut olan ***bireysel destek (BD)*** ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Analiz sonucunda 3 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .73 ile .79 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .86 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .62 ile .68 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1’de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda **ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .85** olarak bulunmuştur.

Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği: Lider üye etkileşimine ilişkin algılamaların belirlenmesinde, Graen vd., (1982) tarafından geliştirilen, daha sonra Bettencourt (2004) tarafından kullanılan ve Türkçe’ye geçerlemesi Çalışkan vd., (2011) tarafından yapılan ölçekten istifade edilmiştir. Lider-üye etkileşimi ölçeğinde yer alan ifadeler “Yöneticimin işimle ilgili problemlerimi çözmem için ne gerekiyorsa yapmak konusunda kişisel eğilimi vardır.” ve “Yöneticimle olan ilişkiyi ortalamanın üzerinde olarak tanımlayabilirim.” şeklindedir. Toplam beş ifadeden oluşan bu ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile değerlendirilmiştir (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Graen vd., (1982) kullandıkları ölçeğin güvenirlik katsayısını .89, Bettencourt (2004) tarafından yapılan güvenirlik analizi sonucu güvenirlik katsayısı .89, Çalışkan vd., (2011) tarafından yapılan güvenirlik analizi sonucu güvenirlik katsayısı .89 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. SPSS paket programıyla yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Devam edilen analiz sonucunda beş maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .76 ile .85 arasında olduğu tespit

edilmiştir. Ölçeğin Keiser-Meyer- Olkin analiz sonucu .83 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak belirlenmiştir. Bu analizlerin ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .78 ile .95 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçekler ile birlikte Tablo 1’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda **ölçeğin güvenilirlik katsayısı bu çalışma için .90** olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel Bağlılık (ÖB) Ölçeği: İşletmelerde çalışanların algılanan örgütsel bağlılık düzeyini belirlemek üzere Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen ve altı sorudan oluşan duygusal bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Sorular “Bu örgüte karşı duygusal bir bağ hissediyorum.”, “Çalıştığım örgütün problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .78 ile .84 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .87 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .66 ile .75 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda **ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .92** olarak bulunmuştur.

İş Performansı Ölçeği (İP): Çalışanların iş performansının ölçülmesinde; önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Dört sorudan oluşan ölçekte sorular “Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.” ve “Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.” şeklindedir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı her iki çalışmada da .70’in üstündedir. Türkiye’de Çöl (2008) tarafından akademisyenler üzerinde uygulanan ölçeğin güvenilirlik katsayısı .82 olarak tespit edilmiştir. Araştırmada cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu, faktör yüklerinin .81 ile 86 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .82 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .73 ile .79 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda **ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .86** olarak bulunmuştur.

Tablo 1. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri

Değişkenler	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
	<5	>.85	>.80	>.90	>.90	>.90	<.08
1. (İE)	2,3	.93	.97	.98	.98	.96	.03
2. (İVM)	2,5	.95	.98	.97	.94	.96	.01
3. (EU)	3,6	.98	.92	.96	.97	.96	.06
4. (BD)	3,2	.97	.91	.98	.98	.94	.05
5. (İVM)	1,7	.96	.95	.96	.99	.95	.03
6. (ÖB)	1,7	.95	.93	.95	.96	.97	.02
7. (İP)	2,1	.99	.97	.997	.96	.98	.02

Bu tabloda ilk sütundaki $CMIN/DF = \chi^2/sd \leq 5$ olması modelin uyumluluğunu gösterir. İkinci sütundaki GFI değeri, araştırma modelinin örneklemdaki kovaryans matrisini ne oranda ölçtüğünü gösterir. Üçüncü sütundaki AGFI değeri, GFI' nin yüksek örneklem hacminde test edildiğinde meydana gelen zaafiyeti gidermek amacıyla kullanılır. Dördüncü sütundaki CFI değeri, değişkenler arasında hiçbir ilişkinin olmadığını varsayarak kurulan modelin yokluk modelinden ne kadar farklılaştığını gösterir. Son sütundaki RMSEA değeri ise, ana kütledeki yaklaşık ortalamaların kareköküdür (Munro, 2005; Hooper vd., 2008; Çokluk vd., 2010).

4.3. Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS ve Amos programında analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk aşamada katılımcıların algıladıkları (İE), (İVM), (EU) ve (BD), (İP), (LÜE), ve (ÖB)'ye ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analizin ikinci aşamasında yapılan hiyerarşik regresyon analizi ile aracılık etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri Tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 2. Verilere ilişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7
1.İE	3.87	.70	(.87)						
2. İVM	3.88	.70	.67**	(.91)					
3. EU	3.87	.69	.67**	.69**	(.92)				
4. BD	3.86	.68	.67**	.66**	.67**	(.85)			
5.LÜE	3.87	.67	.69**	.70**	.70**	.71**	(.90)		
6.ÖB	3.86	.65	.70**	.69**	.70**	.71**	.74**	(.92)	
7. İP	3.87	.69	.68**	.67**	.68**	.67**	.72**	.71**	(.86)

*p< .05 ** p< .01

Not: Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde verilmiştir.

Tablo 2’ de de görüldüğü gibi araştırmaya konu edilen tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu nedenle değişkenler arasında önemli etkiler öngörülebilmektedir. Analiz kapsamında modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek maksadıyla doğrudaşığa (collinearity) da bakılmıştır. Elde edilen tolerans ve VIF değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir (Tolerans > .2, VIF< 10). (İE), (İVM), (EU) ve (BD)’nin, (İP) üzerine etkisini ve bu etkide (LÜE) ve (ÖB)’nin aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırmada, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken (İP) üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda çalışanların LÜE ve ÖB düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, her bir bağımsız değişkenle (İE, İVM, EU ve BD) aracılığı araştırılan değişkenler (LÜE, ÖB) ve bağımlı değişken (İP) arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 3, 4, 5 ve 6’da verilmektedir.

İlk aşamada bağımsız değişken İE ile LÜE ve İP arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo.3). Bu aşamanın ilk adımında **İE’nin İP’yi ($\beta = .68$, $p < .01$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür.**

İkinci adımda İE'nin aracılığı araştırılan LÜE'ye olan etkisi irdelenmiştir. Analiz sonucunda **İE'nin LÜE'yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .69, p < .01$) tespit edilmiştir.** Bu adımda aracılığı araştırılan LÜE'nin İP'ye olan etkisine de bakılarak rapor edilmiştir. **LÜE, İP'yi ($\beta = .72, p < .01$) anlamlı olarak etkilemektedir.** Bu aşamanın son adımında ise İE ve aracılığı araştırılan LÜE birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda İE'nin LÜE ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisinin devam ettiği ve azaldığı ($\beta = .33, p < .01$), aracılığı araştırılan LÜE'nin de İP üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta = .56, p < .01$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyid etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z=36.8, p < .001$). Bu bulgu **İE'nin İP'ye etkisinde LÜE'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.** Aracılık testinin ikinci aşamasında bağımsız değişken İE ile ÖB ve İP arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo.3). Bu aşamanın ilk adımında **İE'nin İP'yi ($\beta = .68, p < .01$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür.** İkinci adımda İE'nin aracılığı araştırılan ÖB'ye olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda **İE'nin ÖB'yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .70, p < .01$) tespit edilmiştir.** Bu adımda aracılığı araştırılan ÖB'nin İP'ye olan etkisine de bakılarak rapor edilmiştir. **ÖB İP'yi ($\beta = .71, p < .01$) anlamlı olarak etkilemektedir.** Bu aşamanın son adımında ise İE ve aracılığı araştırılan ÖB birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda İE'nin ÖB ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisi ortadan kalkmış ($\beta = -.16, p > .05$), aracılığı araştırılan ÖB'nin de İP üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta = .51, p < .01$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyid etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z=14.7, p < .01$). Bu bulgu **İE'nin İP'ye etkisinde ÖB'nin tam aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H1, H5, H9, H13, H14 ve aracılık hipotezleri olan H15 ve H16' nin desteklendiği görülmektedir.**

Tablo 3. İdealleştirilmiş Etkinin İş Performansına Etkisinde LÜE ve ÖB' nin Aracılık Rolü Sonuçları

		β		β	
		LÜE	İP	ÖB	İP
İE	Test 1				
	İE		.68**		.68**
	R ²		.38		.38
	Adjusted R ²		.38		.38
			(F=177**)		(F=177**)
	Test 2				
	İE	.69**	.72**	.70**	.71**
	R ²	.44	.57	.49	.38
	Adjusted R ²	.44	.57	.49	.38
		(F=213***)	(F=224**)	(F=468***)	(F=173**)
	Test 3				
	İE		.33**		-.16
LÜE		.56**			
ÖB				.51**	
R ²		.67		.50	
Adjusted R ²		.67		.50	
		(F=231**)		(F=152**)	
Sobel Test(z)		36.8**		14.7**	

*p < .05 ** p < .01 *** p < .001

Aracılık testleri kapsamında ikinci bağımsız değişken İVM ile LÜE ve İP arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 4). Bu aşamanın ilk adımında **İVM'nin İP'yi ($\beta = .67, p < .01$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür.** İkinci adımda İVM'nin aracılığı araştırılan LÜE'ye olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda **İVM'nin LÜE'yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .70, p < .01$) tespit edilmiştir.** Bu aşamanın son adımında ise İVM ve aracılığı araştırılan LÜE birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda İVM'nin LÜE ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisinin devam ettiği ve azaldığı ($\beta = .36, p < .01$), aracılığı araştırılan LÜE'nin de İP üzerindeki etkisinin devam ettiği tespit edilmiştir ($\beta = .61, p < .01$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyid etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z = 32.8, p < .001$). Bu bulgu **İVM'nin İP'ye etkisinde LÜE'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.** Aracılık testinin ikinci aşamasında bağımsız değişken İVM ile ÖB ve İP arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 4). Bu aşamanın ilk adımında **İVM'nin İP'yi ($\beta = .67, p < .01$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür.** İkinci adımda İVM'nin aracılığı araştırılan ÖB'ye olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda **İVM'nin ÖB'yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .69, p < .01$) tespit edilmiştir.** Bu aşamanın son adımında ise İVM ve aracılığı araştırılan ÖB birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır.

Bu analiz sonucunda İVM'nin ÖB ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisinin devam ettiği ve azaldığı ($\beta = .28, p < .01$), aracılığı araştırılan ÖB'nin de İP üzerindeki etkisinin devam ettiği tespit edilmiştir ($\beta = .44, p < .01$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyid etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z = 31.4, p < .01$). Bu bulgu **İVM'nin İP'ye etkisinde ÖB'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.** Bu bölüm analizleri sonucunda H2, H6, H10 ve aracılık hipotezleri olan H17 ve H18' in desteklendiği görülmektedir.

Tablo 4. Lider- Üye Etkileşiminin İş Performansına Etkisinde LÜE ve ÖB' nin Aracılık Rolü Sonuçları

		β		β	
		LÜE	İP	ÖB	İP
İVM	Test 1				
	İVM		.67**		.67**
	R ²		.32		.32
	Adjusted R ²		.31		.31
			(F=196**)		(F=196**)
	Test 2				
	İVM	.70**		.69**	
	R ²	.50		.55	
	Adjusted R ²	.50		.54	
		(F=211***)		(F=478***)	
Test 3					
İVM		.36**		.28**	
LÜE		.61**			
ÖB				.44**	
R ²		.53		.39	
Adjusted R ²		.53		.39	
		(F=341**)		(F=188**)	
Sobel Test(z)		32.8**		31.4**	

*p < .05 ** p < .01 *** p < .001

Aracılık testleri kapsamında dört bağımsız değişkenden üçüncüsü olan EU ile LÜE ve İP arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 5). Bu aşamanın ilk adımında **EU'nun İP'yi ($\beta = .68, p < .01$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür.** İkinci adımda EU'nin aracılığı araştırılan LÜE'ye olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda **EU'nun LÜE'yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .70, p < .01$) tespit edilmiştir.** Bu aşamanın son adımında ise EU ve aracılığı araştırılan LÜE birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda EU'nun LÜE ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisinin devam ettiği ve azaldığı ($\beta = .44, p < .01$), aracılığı araştırılan LÜE'nin de İP üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta = .49, p < .01$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyid etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z = 16.2, p < .001$). Bu bulgu **EU'nun İP'ye etkisinde LÜE'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.** Aracılık testinin ikinci aşamasında bağımsız değişken EU ile ÖB ve İP arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 5). Bu aşamanın ilk adımında **EU'nun İP'yi ($\beta = .68, p < .01$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür.** İkinci adımda EU'nun aracılığı araştırılan ÖB'ye olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda **EU'nun ÖB'yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .70, p < .01$) tespit edilmiştir.** Bu aşamanın son adımında ise EU ve aracılığı araştırılan ÖB birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda EU'nun ÖB ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisinin devam ettiği ve azaldığı ($\beta = .57, p < .01$), aracılığı araştırılan ÖB'nin de İP üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta = .31, p < .01$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyid etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z = 23.5, p < .01$). Bu bulgu **EU'nun İP'ye etkisinde ÖB'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H3, H7, H11 ve aracılık hipotezleri olan H19 ve H20'nin desteklendiği görülmektedir.**

Tablo 5. Entelektüel Uyarımın İş Performansına Etkisinde LÜE ve ÖB'nin Aracılık Rolü Sonuçları

		β		β	
		LÜE	İP	ÖB	İP
EU	Test 1				
	EU		.68**		.68**
	R^2		.60		.60
	Adjusted R^2		.60		.60
			($F=422**$)		($F=422**$)
	Test 2				
	EU	.70**		.70**	
	R^2	.62		.59	
	Adjusted R^2	.62		.59	
		($F=328***$)		($F=301***$)	
Test 3					
EU		.44**		.57**	
LÜE		.49**			
ÖB				.31**	
R^2		.58		.46	
Adjusted R^2		.58		.46	
		($F=578**$)		($F=237**$)	
Sobel Test(z)		16.2**		23.5**	

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

Aracılık testleri kapsamında son bağımsız değişken olan BD ile LÜE ve İP arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 6). Bu aşamanın ilk adımında **BD'nin İP'yi ($\beta = .67, p < .01$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür.** İkinci adımda BD'nin aracılığı araştırılan LÜE'ye olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda **BD'nin LÜE'yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .71, p < .01$) tespit edilmiştir.** Bu aşamanın son adımında ise BD ve aracılığı araştırılan LÜE birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda BD'nin LÜE ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisinin devam ettiği ve azaldığı ($\beta = .41, p < .01$), aracılığı araştırılan LÜE'nin de İP üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta = .52, p < .01$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyid etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z = 21.7, p < .001$). Bu bulgu **BD'nin İP'ye etkisinde LÜE'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.** Aracılık testinin ikinci aşamasında BD ile ÖB ve İP arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 6). Bu aşamanın ilk adımında **BD'nin İP'yi ($\beta = .67, p < .01$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür.** İkinci adımda BD'nin aracılığı araştırılan ÖB'ye olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda **BD'nin ÖB'yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .71, p < .01$) tespit edilmiştir.** Bu aşamanın son adımında ise BD ve aracılığı araştırılan ÖB birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda BD'nin ÖB ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisi ortadan kalkmış ($\beta = -.08, p > .05$), aracılığı araştırılan ÖB'nin de İP üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta = .49, p < .01$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyid etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z = 15.8, p < .01$). Bu bulgu **BD'nin İP'ye etkisinde ÖB'nin tam aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H4, H8, H12 ve aracılık hipotezleri olan H21 ve H22' nin desteklendiği görülmektedir.**

Tablo 6. Bireysel Desteğin İş Performansına Etkisinde LÜE ve ÖB' nin Aracılık Rolü Sonuçları

		β		β	
		LÜE	İP	ÖB	İP
BD	Test 1				
	BD		.67**		.67**
	R^2		.53		.53
	Adjusted R^2		.53		.53
			(F=511**)		(F=511**)
	Test 2				
	BD	.71**		.71**	
	R^2	.68		.64	
	Adjusted R^2	.68		.64	
			(F=641**)		(F=578**)
Test 3					
BD		.41**		-.08	
LÜE		.52**			
ÖB				.49**	
R^2		.67		.44	
Adjusted R^2		.67		.44	
		(F=481**)		(F=220**)	
Sobel Test(z)		21.7**		15.8**	

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

Hiyerarşik regresyon analiz sonuçlarına göre tüm bağımsız değişkenlerin aracı ve bağımlı değişkenleri anlamlı ve pozitif olarak etkilediği görölmektedir. Tabloda 7' de de göröldüğu gibi regresyon analizlerine göre tüm hipotezler destek bulmuştur. Bu kapsamda test edilen toplam 22 hipotezin tamamı destek bulmuştur.

Tablo 7. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	β	Sonuç
H1: İE → İP	0.68	Desteklendi
H2: İE → LÜE	0.69	Desteklendi
H3: İE → ÖB	0.70	Desteklendi
H4: İVM → İP	0.67	Desteklendi
H5: İVM → LÜE	0.70	Desteklendi
H6: İVM → ÖB	0.69	Desteklendi
H7: EU → İP	0.68	Desteklendi
H8: EU → LÜE	0.70	Desteklendi
H9: EU → ÖB	0.70	Desteklendi
H10:BD → İP	0.67	Desteklendi
H11:BD → LÜE	0.71	Desteklendi
H12:BD → ÖB	0.71	Desteklendi
H13:LÜE → İP	0.72	Desteklendi

H14:ÖB → İP	0.71	Desteklendi
İE'nin İP'ye etkisinde LÜE'nin aracılık etkisi vardır.	Kısmi Aracılık	Desteklendi
İE'nin İP'ye etkisinde ÖB'nin aracılık etkisi vardır.	Tam Aracılık	Desteklendi
İVM'nin İP'ye etkisinde LÜE'nin aracılık etkisi vardır.	Kısmi Aracılık	Desteklendi
İVM'nin İP'ye etkisinde ÖB'nin aracılık etkisi vardır.	Kısmi Aracılık	Desteklendi
EU'nin İP'ye etkisinde LÜE'nin aracılık etkisi vardır.	Kısmi Aracılık	Desteklendi
EU'nin İP'ye etkisinde ÖB'nin aracılık etkisi vardır.	Kısmi Aracılık	Desteklendi
BD'in İP'ye etkisinde LÜE'nin aracılık etkisi vardır.	Kısmi Aracılık	Desteklendi
BD'in İP'ye etkisinde ÖB'nin aracılık etkisi vardır.	Tam Aracılık	Desteklendi

*p< .05 ** p< .01 ***p< .001

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma ile idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek olmak üzere dört boyuttan oluşan dönüşümcü liderliğin iş performansı üzerindeki etkileri ve bu etkide lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılığın aracılık rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla çalışmada Ankara ilinde faaliyet gösteren uzay ve havacılık sanayi sektöründe yer alan özel işletme çalışanları ele alınmıştır. Bu araştırma ile analize dâhil edilen dönüşümcü liderlik ve dört alt boyutunun iş performansı üzerindeki etkileri regresyon analizi yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma ile çalışanlara ilişkin dönüşümcü liderlik lider-üye etkileşimi, örgütsel bağlılık ve iş performansı ilişkisine yönelik açıklayıcı bulgular elde edilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde; dönüşümcü liderliğin iş performansı ile ilişkili olduğu ve iş performansını idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek olmak üzere tüm alt boyutlarıyla anlamlı ve pozitif yönlü olarak etkilediği belirlenmiştir. Literatür taraması neticesinde yerli ve yabancı alan yazında bu üç değişkeni bir arada inceleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Ancak dönüşümcü liderliğin örgütler üzerinde yarattığı değişime yönelik çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür. İş performansının son derece önemli bir örgütsel çıktı olduğu göz önüne alındığında ve bu önemli çıktının örgüt içerisindeki pek çok olumlu değişkenle birlikte olumlu yönde artış göstereceği düşünüldüğünde bu çalışmanın söz konusu çalışmaların sonuçlarını destekleyecek nitelikte olduğunu söylemek mümkün görünmektedir.

Araştırmanın sonuçlarından biri olarak, lider-üye etkileşiminin iş performansı ile ilişkili olduğu ve lider-üye etkileşiminin iş performansını pozitif ve anlamlı olarak artırdığı tespit edilen bulgulardandır. Bu bulgu benzer araştırmalar ile uyumludur (Bauer ve Green, 1996; Deluga, 1998; Gerstner ve Day, 1997; Schriesheim, 1999).

Bir diğer sonuca göre, çalışanların örgütsel bağlılıklarının iş performansı ile ilişkili olduğu ve örgütsel bağlılığın iş performansını pozitif ve anlamlı bir yönde arttırdığı tespit edilmiştir. Literatürde örgütsel bağlılığın iş performansına hem olumlu hem de olumsuz anlamda etkisi olduğuna dair bulgular tespit edilmiştir. Çalışma neticesinde örgütsel bağlılık ve iş performansı ilişkisinin olumlu yönde olduğunu gösteren çalışmalar ile uyumlu bulgular elde edildiği söylenebilir (Yousef, 2003; Elorza, Aritzeta ve Ayestaran, 2011; Rusu, 2013; Kashefi vd., 2013).

Dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek olmak üzere dört alt boyutunun lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık ile de pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu araştırma sonucunda elde edilen diğer önemli bulgular arasında yer almaktadır.

Dönüşümcü liderliğin; çalışanların iş performanslarını arttırmada, örgütsel bağlılık hissetmelerinde ve izleyici ile lider arasındaki ilişkilerde önem arz ettiği ve örgüt için en değerli kaynak olan insan kaynağını örgüt amaçları doğrultusunda motive ederek gelişimlerine katkı sağlamalarında önemli bir kazanım olarak görülmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda bir liderin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerini etkili bir biçimde kullanma becerisinin yüksek olması, çalışanların örgüt içerisinde sergileyecekleri ilişkilere, mesleki becerilerine ve örgüte karşı duydukları duygu durumlarına yansıtacağından iş performanslarının da artmasını sağlayacaktır. Nitekim bu araştırmanın sonuçları da bu beklentileri doğrular tarzda dönüşümcü liderliğin iş performansını anlamlı ve pozitif yönlü olarak etkilediğini göstermektedir.

Dönüşümcü liderliğin çalışanların iş performansları üzerinde etkisinin olduğu, bu etkinin bazı değişkenler aracılığı ile etkisini arttırabileceği ve dolayısıyla da çıktı değişkenlere yansiyabildiği düşünülmüştür. Bu noktadan hareketle dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının çalışanların iş performanslarına olan etkisinde lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü araştırılmıştır. Bu kapsamda elde edilen bulgulardan dönüşümcü liderliğin dört alt boyutunun iş performansına etkisinde lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, örgüt içerisinde gerçekleşen değişim ve dönüşüm

süreçlerinin çeşitli aşamalarında gerekli davranışları göstererek, değişimin başarıyla gerçekleştirilmesine olanak sağlayan bir liderin varlığı çalışanların iş performans düzeyini etkilemektedir. Bu kapsamda sürekli bir değişim ve gelişim gösteren çalışma dinamikleri içerisinde yer alan örgütlerdeki günümüz lider ve yöneticilerine söz konusu araştırma konusu ile ilgili çeşitli tavsiyelerde bulunmak mümkün görünmektedir. Dönüşümü destekleyen ve iyi yöneten bir liderin sahip olduğu bilgi ve becerileri çalışan ve dolayısıyla örgüt yararına olacak şekilde kullanması çalışanların örgüte bağlılıklarını arttıracak, lider-üye etkileşimini olumlu yönde tetikleyecek ve dolayısıyla çalışanların iş performanslarını arttıracaktır. İş performansının artmasında iletişim, etkileşim ve bağlılık olgularının son derece önemli olduğu göz önünde bulundurulmalı ve liderlerin bu tür uygulamaları benimsemeleri gerektiği unutulmamalıdır. Karşılıklı güvene dayalı doğru iletişim ve etkileşim ile oluşturulmuş bir iş ortamı bağlılığı yüksek, kendini örgütündeki olaylara karşı müdahil olmuş hisseden çalışanların, kısa ve uzun vadede örgüt bağlılıklarını arttırarak bu durumun iş performanslarına olumlu olarak yansıyan bir etkiye sahip olacağı bilinmelidir.

Bu çalışmanın, dönüşümcü liderlik, lider-üye etkileşimi, örgütsel bağlılık ve iş performansı kavramlarını ilk olarak bir arada araştırmaya dâhil etmesi sebebiyle, bilimsel birikime ve meslek hayatına sağlayacağı katkı bakımından özgün bir değeri bulunduğu söylenebilir.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın uzay ve havacılık sanayi sektöründe yapılmış olması diğer sektörlerde araştırma kapsamında yer verilmemesi araştırmanın önemli bir sınırlılığı olarak düşünülmektedir. Bu nedenle bu çalışmayı takip edecek diğer çalışmalarda farklı illerdeki farklı sektörlerde yer verilmesi bu çalışmadan elde edilen sonuçları farklılaştırabileceği unutulmamalıdır. Araştırmanın belirli bir tarih aralığında yapılmış olması diğer bir önemli kısıt olarak belirtilebilir. Söz konusu değişkenlerin belirli aralıklarla elde edilecek araştırma sonuçlarına dahil edilmesi çalışmanın bulguları bağlamında daha açıklayıcı neticeler doğuracağı tarafımızca değerlendirilmektedir. Araştırmacılara, bu çalışma paralelinde yapılacak gelecek araştırmalarda, Türkiye’de farklı sektörlerdeki, farklı ölçekte ve farklı örgüt kültürleri olan işletmelerden sağlanan verilerin analizi suretiyle, elde edilecek verilerle söz konusu araştırma değişkenlerine yönelik etkilerin araştırılması ve konuyla ilgili daha geniş bir perspektif sağlanması hususu önerilebilir.

KAYNAKÇA

Akal, Z., (2003). Performans Kavramları ve Performans Yönetimi, MPM, Ankara.

Allen, D., Shore, L.M. ve Griffeth, R.W. (2003). “The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in The Turnover Process”. Journal of Management, 29: 99-118.

Allen, N. J. D. ve Grisaffe, B. (2001). Employee Commitment To the Organization And Customer Reactions: Mapping The Linkages, human Resource Management Review, V. 11, S. 3, s. 209-236.

Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, 1-18.

Amabile, T. R., Conti, H. Coon, J. L., ve Herron, M. (1996). "Assessing The Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, 39, p. 1154- 1184.

Amonphaisal, K., C. ve Ussahawanitchakit, P., (2008). "Roles of human resource practices and organizational justice in affective commitment and job performance of accountants in Thai firms", *Review of Business Research*, Vol. 8, No.2, 47-58.

Arshadi, N. ve Hayavi, G., (2013). "The effect of perceived organizational support on affective commitment and job performance: mediating role of OBSE", *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, Vol. 84, 739-743.

Aubrey, K., ve Chelladurai, P. (2001). Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: A case study in intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, 15, 135-159.

Avcı, U. ve Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C:4, S:2, s.45-55

Avolio, B.J., 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 Behavior*, Vol. 25, 951-968.

Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 26-40.

Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision. *Organizational Dynamics*, 19, 3–23.

Bass, B. M. ve Avolio, B.J. (1993). Leadership: Theory and research perspectives and directions. *Transformational Leadership: A response to critiques*. In. M.M. Chemers (Ed). San Diego, CA: Academic Pres.

Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behaviour. *Leadership Quarterly*. 10 (2): 181-216.

Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, ve C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 29_40). Lexington, MA: D. C. Health.

Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers ve R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49–80). San Diego, CA: Academic Press.

Bass, B. M.; 1990; "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, 18(3),.pp. 9-31.

- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York.
- Bass, B.M. (1988). *The Multifactor Leadership Questionnaire*. Binghamton NY: Center for Leadership Studies. State University of New York at Binghamton. 165.
- Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, Bernard M.; 1997; "Personel Selling and Transactional/Transformational Leadership", *Jurnal of Personal Selling & Sales Management*, 17(3), pp. 19-28.
- Bass, Bernard M.; 1999;. "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), pp. 9-32.
- Bauer, T.N. ve Green, S.G. (1996). "Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test", *Academy of Management Journal*, 39(6), p. 1538-1567.
- Becker, T. E. (1992). Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?, *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 1, s. 232-244.
- Bergman, M. E., (2006). "The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, No.5, 645-663.
- Berson, Y. ve B., J. Avolio. 2004, "Transformational Leadership and the Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of Atelecommunnication Firm", Lincoln, NE 68588, United states.
- Bettencourt, L. A. (2004). "Change-Oriented Organizational Citizenship Behaviors: The Direct and Moderating İnfluence of Goal Orientation", *Journal of Retailing*, 80(3), ss.165-180.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Breland, J. W., Treadway, D. C., Duke, A. B. ve Adams, G. L., (2007). "The Interactive Effect of Leader-Member Exchange and Political Skill on Subjective Carrier Success", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13 (3), 1-14.
- Brett, J. F.,Cron, W. L. ve Slocum, J. W. (1995). "Economic dependency on work: a moderator of the relationship between organizational commitment and performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No.1, 261-271.
- Brown, B. B., 2003, *Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors*, Doctor of Philosophy, The Faculty of the Virginia Polytechnic Institute, State University.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chang, P-C . ve Chen, S-J. (2011). "Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service

organizations”, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22, No.4, 883-901.

Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. Group Dynamics, 4, 37-43.

Chen, Z. X., Francesco, A. M. (2003). The Relationship Between The Three Components Of Commitment And Employee Performance İn China. Journal of Vocational Behavior, 62, s. 490-516.

Cheng, Y. ve Stockdale, M. S. (2003). The Validity of the Three-Component Model of Organizational Commitment in Chinese Context, Journal of Vocational Behavior, Article in Press.

Chiu , S. (2004). The Linkage of Job Performance to Goal Setting , Work Motivation, Team Building, and Organizational Commitment in the High-Tech Industry in Taiwan , H Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Doctor of Business Administration (yayınlanmamış doktora tezi).

Coyle-Shapiro, J.A-M. ve Conway, N. (2005). Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support, Journal of Applied Psycholog, 90(4). 774-781.

Cummings, L.L. ve Schwab, D.P. (1973). *Performance in Organisations: Determinants And Appraisal*, Glenview: Scott, Foresman and Company.

Çalışkan, A., Akkoç, İ., ve Turunç,Ö., (2011), Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik Ve Girişimciliğin Aracılık Rolü, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(3):.363-401.

Çalışkan, A., ve Hazır, K., (2012). Psikolojik Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(2), s. 49-77.

Çalışkan, A. ve Akkoç İ. (2012). Girişimci ve Yenilikçi Davranışın İş Performansına Etkisinde Çevresel Belirsizliğin Rolü, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1), 1-29.

Çalışkan, A. (2015). “Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Etik İklimin Aracılık Rolü”, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1/2, s.115-141.

Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), ss.7-36.

Çöl, G. ve Gül H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt: 19. Sayı:1, s. 291-306.

Dansereau, F., Graen, G.B. ve Haga, W. A. (1975). "Vertical Dyad Linkage Approach To Leadership in Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of The Managerial Role-Making Process", *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, p. 46–78.

Drummond, H., (2000). *Introduction to Organizational Behavior*, New York, Oxford University Press.

Duckett, H. ve Macfarlane, E. (2003). Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Retailing. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (6): 309-317.

Dvır, T., Eden D., Avolio B. J. ve Boas, S. (2002). "Impact of Transformational Leadership on Foolewer Development and Performance: A Field Experiment", *Academy of Management Journal*, 45(4), pp. 735-744.

Eisenbach, R., Watson, K. ve Pillai, R. (1999). Transformational Leadership in The Context of Organizational Change. *Journal Of Organizational Change*, 12 (2): 80-88.

Elorza, U., Aritzeta, A., ve Ayestaran, S. (2011). Exploring the black box in Spanish firms: the effect of the actual and perceived system on employees' commitment and organizational performance. *International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1401-1422.

Erdheim, J., Wang, M., ve Zickar, M. (2006). Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Commitment , *Personality and Individual Differences*, (41), 959-970.

Erdogan, B., Liden, R. C. ve Kraimer, M. L. (2006). *The Academy of Management Journal* Vol. 49, No. 2 pp. 395-406.

Erkmen, T, Bozkurt, S. (2011). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, C. XXXI, S. II, s. 197-228.

Ertan, H. (2008). Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu, İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme. *Doktora Tezi*, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, ss.3-44.

Farahani, M., Taghadosi, M. ve Behboudi, M. (2011). "An exploration of the relationship between transformational leadership and organizational commitment: The moderating effect of emotional intelligence: Case study in Iran", *International Business Research*, Vol. 4 No. 4, 211-217.

Fey, F. C. ve Björkman I. (2000). "The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia", *Stockholm School of Economics in St. Petersburg working paper*.

Gao, F.Y. ve Bai, S. (2011). "The effects of transformational leadership on organizational commitment of family employees in Chinese family business", *2011 International Conference on Economics, Trade and Development IPEDR* 7.

Gellatly, I. R., Meyer, J. P. ve Luchak, A. A., (2006). Combined Effects of The Three Commitment Components on Focal and Discretionary Behaviors : A Test of Meyer and Herscovitch's Propositions, *Journal of Vocational Behavior*, 69 (2), s. 331-345.

Gerstner, C.R. ve Day, D.V. (1997). "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", *Journal of Applied Psychology*, 82(6), p. 827-844.

Goodman, S. A. ve Svyantek, D. J. (1999). "Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter?", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.55.

Graen, G. B., Liden, R. C. ve Hoel, W. (1982). "Role of Leadership in The Employee Withdrawal Process", *Journal of Applied Psychology*, 67(6), ss.868-872.

Graen, G. B., ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.

Graen, G.B. ve Cashman, J.F. (1975). "A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach", Kent: Kent State University Press, p. 143–165.

Greenberg, J. ve Barron, R. (2000). *Behaviour in Organizations*. Prentice Hall, New Jersey.

Greiman B.C. (2009) "Transformational Agricultural Education: A Synthesis Of The Literature", *University of Minnesota Journal of Agricultural Education*, 50(4): 50 – 62.

Hartog, D. N. ve M. J. Van. (1997). "Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of The MLQ", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 70, No. 1, 18-32.

Hartog, D., Deanne N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A. ve Dorfman, P. W. (1999). Culture Spesific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic / Transformational Leadership Universally Endorsed?. *Leadership Quarterly*, 10 (2): 219-257.

Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., ve Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20, 517-534.

Herold, David M. (1977). Two-Way Influence Processes in Leader-Follower Dyads, *The Academy of Management Journal*, Vol.20, No.2,224-237.

Hinkin, T. R. ve Tracey, J. B. (1999). The Relevance of Charisma For Transformational Leadership In Stable Organization. *Journal of Organization Change Management*, 12 (2): 105-119.

Hogan, R., ve Shelton, D. (1998). A socioanalytic perspective on job performance. *Human Performance*, 11, 129–144.

Hunton, J. E. ve Norman, C. S., (2010). "The impact of alternative telework arrangements on organizational commitment: insights from a longitudinal field experiment", *Journal Of Information Systems*, Vol. 24, No.1, 67-90.

Ismail, A., Mohamed, H.B., Sulaiman, A.Z., Mohamed, M.H. ve Yusuf, M.H. (2011). "An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment", *Business and Economics Research Journal*, Vol. 2 No. 1, 89-107.

Jabnoun, N. ve Rasasi, A. J. A. (2005). Transformational Leadership and Service Quality in UAE Hospitals. *Managing Service Quality*, 15 (1): 70-81.

Janssen, O. ve W. V. Yperen (2004). Employees' Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction, *Academy of Management Journal*, Vol.47, No.3, 368-384.

Joo, B.K. (2010). "Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention", *Human Resources Development Quarterly*, Vol. 21 No. 1, 69-85.

Kanter, R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Kashefi, M. A., Adel, R. M., Abad, H. R. G., Aliklayeh, M. B. H., Moghaddam, H. K. ve Nadimi, G., (2013). "Organizational commitment and its effects on organizational performance", *Institute of Interdisciplinary Business Research*, Vol. 4, No.12, 501-510.

Kelloway, E. K., Barling, J. K., Elizabeth, C. J. ve Gatlen, B. (2003). Remote Transformational Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 24 (3): 163-171.

Ketchland, A. (1998). The Existence Of Multiple Measures Of Organizational Commitment and Experience-Related Differences in A Public Accounting Setting, *Behavioral Research in Accounting*, 10, s. 112-115.

Kim, S., (2004). "Individual-level factors and organizational performance in government organizations", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 15, No.2, 245-261.

Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999). "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, 42(1), s. 58-74.

Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior*, New York: McGraw Hill.

Krishnan, V. R. (2004). "Impact of transformational leadership on followers' influence strategies", *Leadership and Organization Development Journal*, 25(1), ss.58-72.

Krishnan, V. R. (2005). "Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 10(1), ss.14-21.

Krishnan, V. R. (2009). Transformational Leadership and Outcomes: Role of Relationship Duration. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (6): 442-457.

Kuokkanen, L., Leino-Kilpi, H. ve Katajisto, J. (2003). Nurse Empowerment, Job-Related Satisfaction, and Organizational Commitment, *Journal of Nursing Care Quality*, Vol. 18, No 3, September-July.

Landy, F. J., ve Farr, J. L., (1983). *The Measurement of Work Performance*, Orlando, FL: Academic Pres.

Lang, J. W. B., Zettler, I., Ewen, C., ve Hülshager, U. (2012). Implicit motives, explicit traits, and task and contextual performance at work. *Journal of Applied Psychology*, 97, 1201-1217.

Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J. ve Wilk, P. (2004). A Longitudinal Analysis Of The Impact Of Workplace Empowerment On Work Satisfaction. *Journal Of Organizational Behavior*, 25, 4, s. 527-545.

Leung, M.; Chen, D. ve Yu, J., (2008). “Demystifying moderate variables of the interrelationships among affective commitment, job performance, and job satisfaction of construction professionals”, *Journal Of Construction Engineering And Management*, December, 963-971.

Liao, S., Hu, D. ve Chung, H. (2009). “The relationship between leader-member relations, job satisfaction and organizational commitment in international tourist hotels in Taiwan”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20 No. 8, 1810-1826.

Liden, R. ve Graen, G. (1980). “Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership”, *Academy of Management Journal*, 23 (3), ss. 451- 465.

Liden, Robert C. ve Maslyn, John M. (1998). “Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development”, *Journal of Management*, 24 (1), ss. 43-72.

Lievens, F. Conway J. M. ve De Corte, W. (2008). The relative importance of task, citizenship and counterproductive performance to job performance ratings: do rater source and team-based culture matter?, *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 81, 11–27.

Lo, M. C., Ramayah, T., Win, H. W. ve Songan, P. (2010). The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: Role of leadermember exchange, *Asia Pacific Business Review*, Vol. 16, No. 1-2, s. 79-103.

Loi, R., Hang-Yue, N. ve Foley, S. (2006). “Linking Employees’ Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention To Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79:101–120.

Maslyn, J. M. ve Uhl-Bien, M. (2001). “Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other’s Effort on Relationship Quality”, *Journal of Applied Psychology*, 86 (4), ss. 697-708.

McShane, S.L. ve Von Glinow, M.A. (2009). *Organizational Behavior*, New York: McGraw Hill Edition.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), s. 61-89.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace Theory Research and Application*, Sage Publications, California.

Meyer, John P., Stanley, David J., Herscovitch, Lynne, Topolnytsky, Laryssa (2002). "Affective, Continuence, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Corralates, and Consequences". *Journal of Vocational Behavior* 61: 20-52.

Motowidlo, S. J., (2003). Job Performance. Inw. Borman, Ilgen, D. ve Klimoski, R. (Der.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 12, Hoboken, Nj: John Wiley and Sons.

Mowday, R. T., Porter, L. W. Ve Steers, R. M. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, C. 14, s. 224-247.

Murphy, K. R. ve J. N. Cleveland; 1995). *Understanding Performance Appraisal, Social, Organizational and Goal Based Perspectives*, Sage Pub. London.

Nijhof, W. J., De Margrie, M. J. ve Beukhof, G. (1998). Employee Commitment In Changing Organizations: An Exploration, *Journal of European Industrial Training*, 22 (6), 243-248.

Northouse, P.G. (2001). *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks, California: Sage, 118.

Obeng, K. ve Ugboro, I. (2003). Organizational commitment among public transit employees: an assessment study, *Journal of the Transportation Research Forum*, Vol. 57, No. 2, s. 83-98.

Omar, Z., Zainal, A., Omar, F., ve Khairudin, R. (2009). The influence of leadership behaviour on organisational citizenship behaviour in selfmanaged work teams in Malaysia. *SA Journal of Human Resource Management*, 7(1).

Owen, H., Hodgson, V. ve Gazzard, N., (2004). *The leadership Manual: Your complete practical guide for effective leadership*. Great Britain: Biddles.

Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. ve Stough, C. (2001). "Emotional intelligence and effective leadership", *Leadership and Organization Development Journal*, 22(1), ss.5-10.

Phillips, A. S. ve Bedeian, A. G., (1994). "Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes", *Academy of Management Journal*, 37 (4), 990-1001.

Pillai, R., Schriesheim C.A., Williams E.S. (1999). "Fairness Perceptions And Trust As Mediators For Transformational And Transactional Leadership: A Two-Sample Study", *Journal Of Management*, 25 (6), ss.897-933.

- Popper, M., Maysseless O. ve Castelnovo O. (2000). "Transformational Leadership and Attachment", *Leadership Quarterly*, Summer 2000, Vol.11, Issue 2, Academic Search Elite, 22.11.2001, s.1/15.
- Ramachandran, S. ve Krishnan, V.R. (2009). "Effect of transformational leadership on follower's affective and normative commitment: Culture as moderator", *Great Lakes Herald*, Vol. 3 No. 1, 23-38.
- Rhoades, L., ve Eisenberger, R. (2002). "Perceived Organizational Support: A Review of The Literature". *Journal of Applied Psychology*, 87:698–714.
- Riaz, T., Akram, M.U. ve Ijaz, H. (2011). "Impact of transformational leadership style on affective employees' commitment: An empirical study of banking sector in Islamabad (Pakistan)", *The Journal of Commerce*, Vol. 3 No. 1, 43-51.
- Roca-Puig, V., Beltran-Martin, I., Escrig-Tena, A. B. ve Bou-Llusar, J. C. (2007). "Organizational commitment to employees and organizational performance", *Personnel Review*, Vol. 36, No.6, 867-886.
- Rowden, R. W. (2000). The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment, *Leadership Organizational Development Journal*, 21(1), s. 30-35.
- Scott, S. G., ve Bruce, R. A. (1994). "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in The Workplace", *Academy of Management Journal*, 37(3), p. 580–607.
- Scott, S., ve Bruce, R. (1994). "The Influence Of Leadership, Individual Attributes, And Climate On Innovative Behavior: A Model Of Individual Innovation In The Workplace", *Academy Of Management Journal*, 37, 580-607.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
- Shah, T.A., Nisar, M., Rehman, K. ve Rehman, I. (2011). "Influence of transformational leadership on employees outcomes: Mediating role of empowerment", *African Journal of Business Management*, Vol. 5 No.21, 8558-8566.
- Shiva, M. ve Suar, D. (2010). "Leadership, LMX, Commitment and NGO effectiveness: Transformational leadership, leader-member exchange, organizational commitment, organizational effectiveness and programme outcomes in nongovernmental organizations", *International Journal of Rural Management*, Vol. 6 No. 1, 117–150.
- Shore, L. M. ve Martin, H. J. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions, *Human Relations*, 7.
- Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. (2000). "Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", *Journal of Quality Management*, 5, s. 27–52.

Smith, Brien N., Ray V. Montagno ve Tatiana N. Kuzmenko (2004). "Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4): 80–91.

Smith, Mike ve Cooper Cary; 1994; "Leadership and Stress", *Leadership & Organization Development Journal*, 15(2), pp. 3-7.

Sonnetag, S. ve Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnetag (Ed.) *Psychological Management of Individual Performance*, John Wiley ve Sons, Ltd. s. 4-25.

Sosik J.J., Potosky D., Junk D.I., " Adaptive Self-Regulation: Meeting Others' Expectations of Leadership and Performance", *The Journal of social psychology*, 2002, 142(2), 211-232

Sparrowe, R. T., ve Liden, R. C. (1997). Process and structure in leadermember exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522–552.

Spoelstra, S. (2009). Transformational leadership: Scientific concept or management concept. *The Academy of Management Proceedings*, 2009.

Srithongrung, A. (2011). "The causal relationships among transformational leadership, organizational commitment, and employee effectiveness", *International Journal of Public Administration*, Vol. 34 No. 6, 376-388.

Stahl, M.J., Mc Nichols, C.W., ve Manley, T.R. (1979). Cosmopolitan- local orientations as predictors of scientific productivity, organizational productivity and job satisfaction for scientists and engineers. *IEEE Transactions on Engineering Management*. EM-26(2), 39-43.

Steers, M. R. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22, s. 46-56.

Stone, G., Russel, R. F. ve Patterson, K. (2004). "Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus", *The Leadership and Organizational Development Journal*, Vol: 25, No:4, s. 349-361.

Suliman, A. M., Iles, P. A. (2000). The Multi-Dimensional Nature of Organizational Commitment in a Non-Western Context, *Journal of Management Development*, Vol: 19, No: 1, s. 71-82.

Swailes, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 4, Iss. 2, 155-178.

Tayyah, S. ve Tariq, N. (2001). Development of an Indigenous Organizational Commitment Questionnaire, *Pakistan Journal of Psychological Research*, ProQuest Psychology Journals, 16, s. 31-44.

Tierney P, Farmer, S.M. ve Graen, G.B. (1999). "An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships", *Personnel Psychology*, 52:591–620.

- Tims, M., Bakker, A.B. ve Xanthopoulou, D. (2011). "Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?", *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, 121-131.
- Truckenbrodt, Y. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Nova Southern University, Fort Lauderdale-Davie, FL, USA.
- Tse, H.M. ve Lam, W. (2008). "Transformational leadership and turnover: The role of LMX and organizational commitment", *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- W. J. Nijhof, M. J. De Margrie, G. Beukhof, Employee Commitment İn Changing Organizations: An Exploration, *Journal of European Industrial Training*, 22 (6), 243-248 (1998).
- Waldman, D. A., Bass B. B. ve Einstein W. O.; (1987). "Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Processes", *Journal of Occupational Psychology*, 60, pp. 177-186.
- Walumbwa, F. A., Avolio B., J. ve Weichun Z. (2008). "How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performance: The Rol of Identification and Efficacy Beliefs", *Personnel Psychology*, 61, pp. 793-825.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., ve Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420-432.
- Wang, P. ve Walumbwa, F.O. (2007). "Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: The moderating role of transformational leadership", *Personnel Psychology*, Vol. 60, 397-427.
- Wiener, Y. ve Wardi, Y., (1980). Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes: an Integrative Approach, *Organizational Behavior and Human Performance*, 26 (1), 81-96.
- Wiener, Y., (1982). Commitment in Organizations: A Normative View, *Academy of Management Review*, Vol:7, No:3, 418-428.
- Yammarino, F. ve Dubinsky, A. J. (1994). "Transformational Leadership Theory: Using Levels of Analysis to Determine Boundary Conditions", *Personnel Psychology*, 47, s.787-811.
- Yavuz, E. (2009). "İşgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt. 1 Sayı. 2, 51-69.
- Yıldırım, M. H. ve Demirel, Y. (2009). Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Yan Sanayi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 21-23 Mayıs, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, s. 585-589.

Yousef, D. A. (2003). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, No. 1, 6-28.

Yozgat, U. ve Şişman, A. F. (2007). Yeniden Yapılanma S¼reci ve Bunun alışanların İş Tatmini ve Örg¼te Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi Bir Kamu Kurumunda Araştırma, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-27 Mayıs, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, s. 745-752.

Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 10 (2): 285-305.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*, NJ: Prentice-Hall, Upper Saddle River.

Zacharatos, A., Barling J. ve E. Kelloway K. (2000). "Development and Effects of Transformational Leadership in Adolescents", *Leadership Quarterly*, Summer 2000, Vol.11, Issue 2, *Academic Search Elite*, 22.11.2001, s. 1/12.