



Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi

An Analysis of Effects of Transformational Leadership Perceptions of Employees on Organizational Commitment

Enis HEMEDOĞLU

İstanbul Üniversitesi
enishemedoglu@hotmail.com

Fetullah EVLİYAĞLU

İstanbul Üniversitesi
fetullahevliyaoglu@hotmail.com

Özet

Bu çalışmada, çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma bir hizmet firmasının farklı departmanlarında çalışan 144 beyaz yakalı çalışanı ile yapılmıştır. Verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Verilerin analizinde “bağımsız t testi”, “eşlenik t testi”, “korelasyon analizi”, “regresyon analizi” ve “tek yönlü ANOVA testi” kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon bileşeninin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık bileşenlerinden duygusal, normatif ve devam bağlılıkları üzerinde anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir. Son olarak çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ve örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Anahtar kelimeler: *Liderlik, dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık, ilham verici motivasyon*

Abstract

In this paper, the relationship between employee's transformational leadership perceptions and organizational commitment has been analyzed. The research made on 144 white-collar employees from different departments of one service company. Survey was used for data collection. Data obtained were analyzed through “paired-samples t test”, “independent-samples t test”, “correlation analysis”, “regression analysis”, and “one-way ANOVA”. The results show that one of the transformational leadership component which is inspirational motivation has significant effects on organizational commitment and its components - affective commitment, continuance commitment and normative commitment. Lastly, employee's transformational leadership perceptions and their organizational commitments have been examined by demographics of employees.

Keywords: *Leadership, transformational leadership, organizational commitment, inspirational motivation*

GİRİŞ

Örgüt teorisyenleri, örgütün desteği ile çalışanların ürettiği iş arasındaki ilişkinin çok yoğun olduğunu gözlemlemişlerdir (Liu ve Ipe., 2010). Çalışanların örgütten bu desteği alabilmeleri örgütte var olan liderlik tarzı ile yakından ilişkilidir. Bass ve Avolio (1993) etkili örgütlerin liderleri tarafından inşa edilen taktik ve stratejik düşünce yanında kültüre ihtiyaç duyacağını belirtmişlerdir. Eren (2009: 501) ise liderliği bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı şeklinde tanımlamaktadır. Başka bir açıdan liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirilmesi sürecidir (Koçel, 2010: 569). Sonuç üzerinden gittiğimizde ise liderler ahlaki değerlere, prensiplere, risk almaya ve fırsatlara bağlı olarak örgütün çıktılarını yükseltebilirler (Srithongrung, 2011). Literatürde liderliğin birçok tanımı olmak ile birlikte temel olarak liderlik üç fonksiyon ile ifade edilmiştir; lider, izleyiciler ve durum.

Modern liderlik literatürü liderliği iki kısma ayırmaktadır: Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik (Srithongrung, 2011). Etkileşimci liderlik dışsal ödüller ile çalışanları motive ediyor olmasına rağmen, etkinliği kısa süreli olabilir; dışsal ödül elde edildiği andan itibaren aynı seviyedeki ödüller etkisini kaybedecektir. Etkileşimci liderlik görev ve hedefleri bitirmeye odaklı ödül sistemi ile iyi performans elde etmeyi hedeflerken düşük performans yönetimi gösterir. Bunun tersine, dönüşümcü liderlik hem kendisi hem de takipçileri için motivasyon ve ahlak seviyesini yükselterek beklenenin üzerinde sonuçlar oluşturur (Gao ve Bai, 2011). Dönüşümcü liderlik uzun dönemli örgüte bağlılığı arttırabilir ve içsel ödüllerle çalışanların davranışlarını örgüt için pozitif olacak şekilde dönüştürebilir (Srithongrung, 2011).

Liderlik uygulamasının, işletme yönetiminin parçası olması ile birlikte, dönüşümcü liderliği benimseyen liderlerin, çalışanların örgütsel bağlılığını geliştiriyor olması beklenmektedir. Çünkü dönüşümcü liderler takipçilerinin değerlerini, hedeflerini davranışlarını ve inançlarını değiştirir; onların örgütün vizyonunu benimsemelerini sağlar (Srithongrung, 2011). Bu da çalışanların örgüte karşı pozitif bir ilişki geliştirmesini ve örgüte bağlılığını kolaylaştırır. Bir başka açıdan belirtmek gerekirse, çalışanların yönetimle ilişkisi onların örgüte bağlılığını belirlemektedir. Teorik kavram olarak örgütsel bağlılık farklı disiplinlerden farklı araştırmalarda uzun süreden beri kullanılmaktadır (Stazyk, Pandey ve Wright, 2011). Farklı alanlardaki araştırmacıların konuya kendi uzmanlıkları gereğince yaklaşımları; örgüte bağlılığın birçok disiplinde ölçülebilmesinin mümkün olmasından kaynaklanmaktadır (Allen, 2003). Bu çalışmada, çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Bu çalışmanın sonraki bölümlerinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile bunlar arasındaki ilişkilerle ilgili geçmiş çalışmalara, araştırmanın yöntemine, araştırmanın bulgularına, son bölümde ise sonuçlara yer verilmiştir.

Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, son yirmi yılda, liderlik davranışlarının kompleksliği nedeniyle ve liderlik etkinliğini deşifre etmek için birçok araştırmanın odağı olmuştur (Piccolo ve Colquitt, 2006). Franke ve Felfe (2011) dönüşümcü liderliğin çalışanların psikolojik sıkıntılarına nasıl etki ettiğini, Mulla ve Krishman (2011) dönüşümcü liderin moralinin takipçilerinin morali üzerindeki etkilerini, Oreg ve Berson (2011) dönüşümcü

liderin kişisel özelliklerinin örgütsel değişime direnen çalışanların davranışları üzerindeki etkilerini incelemiştir.

Dönüşümcü liderlik ilk olarak James MacGregor Burns tarafından 1978 yılında ortaya atılmış olup Bass (1985) tarafından geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik, liderin başında bulunduğu grup ya da organizasyonun amaçlarına yönelik yeni bir bakış açısı ortaya koyması ve izleyicileri bu yeni açılıma doğru harekete geçirmesi sürecidir (Koparal ve Diğ., 2003:150). Dönüşümcü lider; organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansla ulaştıran kişidir (Koçel, 2010: 592). Özetle dönüşümcü liderler belirlenen örgütsel hedefleri gerçekleştirmek üzere izleyicilerin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını değiştirebilen liderlerdir.

Dönüşümcü liderler takipçilerine ilham kaynağı olarak, onları zorluklarla yüzleştirerek ve onların kişisel gelişimlerini ölçerek takipçilerini motive ederler (Shiva ve Suar, 2010). Dönüşümcü liderlik daha çok izleyicilerinin değerleri, inançları ve davranışları ile ilgilenir (Shah ve Diğ., 2011). Dönüşümcü lider izleyicilerine karşı sempatik davranışlar gösterir ve talimatlarda, yönergelerde ve etkileşimlerde merhametli liderliğini sürdürür (Shah ve Diğ., 2011). Dönüşümcü liderliğin özü, istenen geleceğe ulaştıracak vizyona ilham ile bağlı olmaktadır (Leach, 2005).

Dönüşümcü liderlik geleneksel olarak dört bileşene ayrılmaktadır. (1) ilham verici motivasyon; (2) idealleştirme etkisi; (3) kişiselleştirilmiş ilgi ve (4) entelektüel uyarım (Chemers, 2000). **İlham verici motivasyon;** liderlerin, izleyicilerinin karşı karşıya kaldıkları sorunların üstesinden gelebilmeleri ve işlerini daha iyi yapabilmeleri konusunda onlara destek vererek izleyicilerini motive etmesidir (Gao ve Bai, 2011). İlham verici motivasyon, izleyicilerin çalışmalarına anlam ve meydan sağlayarak izleyicileri motive ve telkin etmek şeklinde davranmak suretiyle dönüşümcü liderlerde görülür. Dönüşümcü liderler, ilham verici motivasyon özelliği ile izleyicilerine takım ruhu aşılar ve onlara coşku ve iyimserlik gösterir. **İdealleştirme etkisi** diğer bir adıyla “karizma”, dönüşümcü liderlerin takipçileri için rol-model olmalarıdır (Gao ve Bai, 2011). İdealleştirme etkisi izleyicileri için rol modelleri olarak hizmet vermesine izin vermek üzere dönüşümcü liderlerin davranışının kavramsallaştırmalarını ifade eder. Takipçiler, dönüşümcü liderleri genellikle yüksek ahlak ve etik standartlarına sahip olmalarının yanında olağanüstü özelliklere, sürekliliğe ve kararlılığa sahip olarak algılamaktadırlar (Gao ve Bai, 2011). İzleyiciler bu liderlerle tanımlanırlar ve onları taklit etmek isterler. **Entelektüel uyarım**, varsayımları sorgulayarak, sorunları yeniden çerçevlendirerek ve eski durumlara yeni yollardan yaklaşılarak izleyicilerinin çabalarının yenilikçi ve yaratıcı olması için teşvik eden dönüşümcü lider özelliğidir. Özetle entelektüel uyarım; takipçilerin kendi inançlarını, değer yargılarını ve varsayımlarını sorgulamaya devam etmelerini sağlamaktır (Gao ve Bai, 2011). Dönüşümcü liderler entelektüel uyarımı kullanarak takipçilerin düşüncelerini, hayallerini, yaratıcılığını, değerlerinin farkındalığını ve inançlarını sorgulamasını sağlar (Avolio ve Diğ., 2004). **Kişiselleştirilmiş ilgi**, değerlerini anlamak ve onların problemlerini paylaşmak; kişisel olarak her bir takipçi ile ilgilenmek ve onların gelişen isteklerine cevap verebilmektir (Gao ve Bai, 2011). Liderler, çalışanları bireysel olarak geliştirir çünkü liderler bireylerin değerlerine, kişiliklerine, öğrenme süreçlerine ve kapasitelerine saygı duyarlar. Dönüşümcü liderlik bir antrenör veya danışman gibi hareket ederek, başarı ve büyüme için her bir izleyicinin ihtiyaçlarına özel ilgi göstermesini ifade eder. İzleyiciler daha yüksek potansiyel seviyesini başarmak için geliştirilmişlerdir. Avolio ve Diğ. (2004), çalışmalarında güçlendirilmiş çalışanların

kendilerini daha becerikli ve organizasyonu daha anlamlı olarak gördüğü sonucuna ulaşmışlardır. Geçmiş araştırmalarda da lider ile astları arasında yüksek kaliteli ilişkinin hem örgüt hem de birey için birçok pozitif sonuçları olduğu belirlenmiştir (Griffith, Connelly ve Thiel, 2011). Bunların hepsi; idealleştirme etkisi, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve kişiselleştirilmiş ilgi dönüşümcü liderlik için genel bir yapı oluşturur (Reichard ve Diğ., 2011).

Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık yöneticilerin karşılaştığı çarpıcı ve süregelen örgütsel konulardan biridir (Lo ve Diğ., 2010). Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan olan Grusky (1966) bağlılığı; “bireyin örgüte olan bağının gücü” olarak tanımlamıştır (Wahn, 1998; 256). Bir diğer tanıma göre örgütsel bağlılık, kişinin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın birleşik gücüdür (Leong, Furnham ve Cooper, 1996). Örgütsel bağlılık, örgütteki bireylerle ilgilenilmesi ve tanımlanmasıdır; bu da birey ile örgüt arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkarır (Akbar ve Zaman, 2011). Joo (2010)’a göre örgütsel bağlılık bir kişinin örgütteki kimliğini belirten psikolojik ilişkisini ifade eder. Örgütsel bağlılık örgütün değerlerine ve hedeflerine yönelik yapılan saldırılarda daha ön plana çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığın en bilinen anlamı birey ile organizasyon arasındaki bağlantılar olmasına rağmen araştırmaların birçoğu çalışanların (i müşteri) bağlılığının sorgulanması üzerine yapılmıştır (Cichy, Cha ve Kim, 2009). Bunun çeşitli sebepleri olmakla birlikte en önemli nedeni örgütün sahip olduğu tüm paydaşların örgüte karşı farklı motivasyonlar ile bağlılık oluşturmasıdır. Bu araştırmada, tüm paydaş grupları yerine çalışanların bağlılığı ele alınmıştır.

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanılan karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkünse de literatürde özellikle Meyer ve Allen (1991) tarafından yapılan üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç sınıflandırma; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık Şeklinde ortaya konulabilir. **Duygusal bağlılık**, çalışanın örgüte duygusal bağını, örgütle bütünleşmesini yansıtılmaktadır. Çalışanların rgtsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini içerdiği söylenebilir (Gl, 2002: 45). **Devam bağlılığı** ise çalışanın rgttn ayrılması durumunda ödemek durumunda kalacağı maliyeti ifade eder. Devam bağlılığı, rgttn ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağının düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur (İlsev, 1997: 22). **Normatif bağlılık**, çalışanın Őirkette varlığını sürdürmek için taşıması gereken zorunlu ve kuralcı bağlılıktır. Normatif bağlılık, çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev ve sosyal sorumluluk olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir (Gl, 2002: 45).

Her üç bağlılık arasındaki ortak nokta, kişi ile örgüt arasında rgttn ayrılma olasılığını azaltan bir bağın olmasıdır. Bununla birlikte üç bağlılıktan birincisinde örgütte kalma güdüsü isteğe, ikincisinde gereksinime ve üçüncüsünde ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Balay, 2000: 72). Ngodo (2008) rgtsel bağlılığın  büyük kavram içerdiğini belirtmiştir. Bunlar ilk olarak, çalışanın örgütle ilgili güven, birlik ve tanınırlık duyguları, ikinci olarak, çalışanın örgüt aktivitelerine katılımı ve son olarak, çalışanın örgütsel otoriteyi kendi üstünde kabul etmesidir. Bu farklı sınıflandırmalara bağlı olarak çeşitli yazarların örgütsel bağlılık konusunda yaptığı alışmaları Meyer ve

Allen (1991)'ın belirledikleri örgütsel bağlılığın üç bileşenine göre Tablo 1'de yer verilmiştir.

Tablo 1. Bileşenlerine göre örgütsel bağlılık çalışmaları

Yazarlar	İncelenen Örgütsel Bağlılık Bileşeni	Kullanılan Ölçek
Joo, 2010	Duygusal bağlılık	Meyer, Allen ve Smith (1993) ölçeği
Huang ve Chen, 2010	Duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı	Kalitatif çalışma
Lo ve Diğ., 2010	Duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı	Allen ve Meyer (1996) ölçeği
Woodcock, 2010	Duygusal bağlılık, normatif bağlılık	Meyer, Allen ve Smith (1993) ölçeği
Chandna ve Krishnan, 2009	Duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı	Meyer, Allen ve Smith (1993) ölçeği
Özmen, Özer ve Saatçioğlu, 2005	Duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı	Meyer, Allen ve Smith (1993) ölçeği
Meyer ve Diğ., 2002	Duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı	Allen ve Meyer (1996) ölçeği ve Meyer, Allen ve Smith (1993) ölçeği
Lee, Allen ve Meyer, 2001	Duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı	Meyer, Allen ve Smith (1993) ölçeği

Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Örneğin, Tims, Bakker ve Xanthopoulou (2011) dönüşümcü liderlerin çalışan bağlılığını artırıp artırmadığı, Ramachandran ve Krishnan (2009) kültür kavramını moderatör olarak kullanarak dönüşümcü liderliğin duygusal ve normatif bağlılık üzerindeki etkilerini, Riaz, Akram ve Ijaz (2011) dönüşümcü liderliğin çalışanların duygusal bağlılığı üzerindeki etkilerini, Yavuz (2009) işgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarını ve Farahani, Taghadosi ve Behboudi (2011) duygusal zekayı moderatör olarak kullanarak dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Tse ve Lam (2008) dönüşümcü liderlik davranışının izleyicilerin örgütsel bağlılığı ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu göstermişlerdir.

Ismail ve Diğ. (2011) dönüşümcü liderlik, güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş ve 1009 kişi ile yaptıkları çalışmada hem dönüşümcü liderlik ve güçlendirme hem de dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ispatlamışlardır. Ismail ve Diğ. (2011) ayrıca güçlendirme ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılıkla bağlantılı olduğunu regresyon analizi ile göstermişlerdir.

Avolio ve Diğ. (2004) dönüşümcü liderlik, psikolojik güçlendirme, yapısal uzaklık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişler ve büyük bir hastanenin 520 kişilik hemşire kadrosu ile yaptığı çalışmada psikolojik güçlendirmenin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dolaylı olarak etki ettiğini saptamışlardır. Ayrıca, yapısal uzaklığın dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında potansiyel bir moderatör olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Wang ve Walumbwa (2007) ise aile dostu programlar, örgütsel bağlılık ve işten ayrılmalar arasındaki ilişkiyi incelerken dönüşümcü liderliği dolaylı değişken olarak modele dahil etmiştir.

Lider-izleyici üzerine yapılan geçmiş araştırmalar, yöneticisi ile daha iyi ilişkisi olan izleyicilerin daha az ilişkide olanlara göre işlerine daha bağlı olduğunu göstermektedir (Liao, Hu ve Chung, 2009). Bu araştırma sonuçları bize daha önce dnşmc liderliğin bileşenlerinden biri olan kişiselleştirilmiş ilgi ile çalışanların işlerine bağlılığı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Örneğin personel güçlendirme, danışmanlık, kişisel gelişim uzmanlığı bireysel olarak örgüte bağlılık hissini arttırır (Srithongrung, 2011). Birçok deneysel çalışma da dnşmc liderliğin takipçilerin örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif etkisini onaylamıştır (Gao ve Bai, 2011).

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi bölümünde araştırmanın amacı, modeli, hipotezleri, araştırmanın kapsamı ve araştırmada kullanılan ölçekler incelenmiştir.

Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu araştırmanın amacı çalışanların dnşmc liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri ve dnşmc liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu nedenle önce, yöneticilerin sergilediği dnşmc liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki ve etkileşim irdelenmiş ve son olarak dnşmc liderlik algısının ve örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışanların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim, işletmedeki çalışma süresi) göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Literatürde dnşmc liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar olmasına rağmen dnşmc liderlik bileşenleri ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar yetersizdir. Çalışanların dnşmc liderlik algısı ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkilerle ilgili ortaya konan araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıda verilmiştir.

- H1. Dnşmc liderlik bileşenlerinden ilham verici motivasyon örgütsel bağlılığı etkiler.
- H2. Dnşmc liderlik bileşenlerinden ilham verici motivasyon örgütsel bağlılık bileşenlerinden duygusal bağlılığı etkiler.
- H3. Dnşmc liderlik bileşenlerinden ilham verici motivasyon örgütsel bağlılık bileşenlerinden normatif bağlılığı etkiler.
- H4. Dnşmc liderlik bileşenlerinden ilham verici motivasyon örgütsel bağlılık bileşenlerinden devam bağlılığını etkiler.
- H5. Dnşmc liderlik bileşenlerinden idealleştirme etkisi örgütsel bağlılığı etkiler.
- H6. Dnşmc liderlik bileşenlerinden idealleştirme etkisi örgütsel bağlılık bileşenlerinden duygusal bağlılığı etkiler.
- H7. Dnşmc liderlik bileşenlerinden idealleştirme etkisi örgütsel bağlılık bileşenlerinden normatif bağlılığı etkiler.
- H8. Dnşmc liderlik bileşenlerinden idealleştirme etkisi örgütsel bağlılık bileşenlerinden devam bağlılığını etkiler.
- H9. Dnşmc liderlik bileşenlerinden entellektüel uyarım örgütsel bağlılığı etkiler.
- H10. Dnşmc liderlik bileşenlerinden entellektüel uyarım örgütsel bağlılık bileşenlerinden duygusal bağlılığı etkiler.
- H11. Dnşmc liderlik bileşenlerinden entellektüel uyarım örgütsel bağlılık bileşenlerinden normatif bağlılığı etkiler.

H12. Dönüşümcü liderlik bileşenlerinden entellektüel uyarım örgütsel bağlılık bileşenlerinden devam bağlılığını etkiler.

H13. Dönüşümcü liderlik bileşenlerinden kişiselleştirilmiş ilgi örgütsel bağlılığı etkiler.

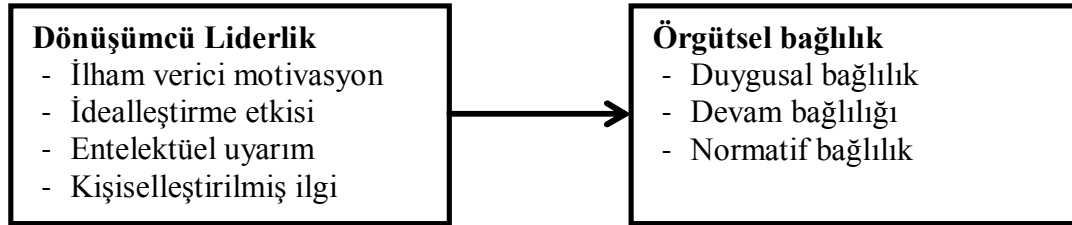
H14. Dönüşümcü liderlik bileşenlerinden kişiselleştirilmiş ilgi örgütsel bağlılık bileşenlerinden duygusal bağlılığı etkiler.

H15. Dönüşümcü liderlik bileşenlerinden kişiselleştirilmiş ilgi örgütsel bağlılık bileşenlerinden normatif bağlılığı etkiler.

H16. Dönüşümcü liderlik bileşenlerinden kişiselleştirilmiş ilgi örgütsel bağlılık bileşenlerinden devam bağlılığını etkiler.

H17. Çalışanların yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarına yönelik algıları çalışanların demografik özelliklerine (H17a: cinsiyet, H17b: yaş grupları, H17c: eğitim, H17d: işletmedeki çalışma süresi) göre farklılık göstermektedir.

H18. Çalışanların örgütsel bağlılıkları çalışanların demografik özelliklerine (H18a: cinsiyet, H18b: yaş, H18c: eğitim, H18d: işletmedeki çalışma süresi) göre farklılık göstermektedir.



Şekil 1. Araştırma modeli

Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırmanın kapsamını, toplu taşımacılık hizmeti veren bir firmanın beyaz yakalı personeli oluşturmaktadır. Firmanın toplam 367 beyaz yakalı personelinin 153'ünden cevap alınabilmiş ancak 9 ankete yetersiz cevap verildiğinden kullanılamamıştır. Bu nedenle analizler 144 anket (tüm beyaz yakalı çalışanların %39'u) üzerinden yapılmıştır. Katılımcıların %85.4'ü erkek, %16.4'ü kadındır. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde %35'nin 20-29 yaş arasında, %41'inin 30-39 yaş arasında, %24'ü ise 40 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyi ele alındığında %21'i ortaöğretim, %56'sı lisans, %23'ü ise lisansüstü mezundur.

Katılımcıların firmadaki toplam çalışma süreleri incelendiğinde %12'sinin 1 yıldan az, %36'sının 1 ile 4 yıl arasında, %7'sinin 4 ile 7 yıl arasında, %5'inin 7 ile 10 yıl arasında, %19'uzun 10 ile 13 yıl arasında, %21'inin ise 13 yıldan fazla firmada çalıştıkları görülmektedir.

Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışına yönelik algılarını ölçmek amacıyla dönüşümcü liderliğin ölçümünde Bass'ın oluşturduğu temel liderlik ölçeğinin bir parçası olan Avolio ve Bass'ın dönüşümcü liderlik ölçeği (TLQ) kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye standardizasyonu Çakar (2002) tarafından yapılmıştır. Kullanılan dönüşümcü liderlik anketinin daha önce yapısal geçerliliği kanıtlandığı için (örn., Sosik ve Megerian, 1999; Çakar, 2002) faktör analizi yapılmamıştır. Dönüşümcü liderlik davranışının daha önce bahsettiğimiz dört bileşeninden idealleştirme etkisi ilk 10

soruda, entelektüel uyarım 7 soruda, ilham verici motivasyon 10 soruda ve son olarak kişiselleştirilmiş ilgi ise son 10 soruda sorulmuştur. Bu bileşenleri ölçen sorulara birkaç örnek verirsek; “Yönetimi bir başarı örneği olarak görüyorum” ifadesi idealleştirme etkisini, “Yöneticim bizi cesaretlendirecek konuşmalar yapar” ifadesi entelektüel uyarımı, “Yöneticim karmaşık olaylarda önemli noktaları saptamamızı sağlar” ifadesi ilham verici motivasyonu ve “Yöneticim her bir çalışanına/astına birer birey gözüyle bakar” ifadesi de kişiselleştirilmiş ilgiyi ölçmek için sorular örnek sorulardır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda dönüşümcü liderlik davranışına ait Cronbach Alpha değeri 0.992 olarak ve her bir alt bileşene ait Cronbach Alpha değerleri sırasıyla idealleştirme etkisi için 0.978, entelektüel uyarım için 0.968, ilham verici motivasyon için 0.972 ve son olarak kişiselleştirilmiş ilgi için 0.969 olarak bulunmuştur. Bu değerler kullanılan ölçeğin çok güvenilir olduğunu göstermektedir.

Anketin ikinci bölümünde çalışanların örgütsel bağlılığını ölçmek amacıyla Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen, Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından revize edilen ve Wasti (2000) tarafından Türkçe’ye standardizasyonu yapılmış ölçek kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık anketinin de yapısal geçerliliği daha önce kanıtlandığı için (örn., Allen ve Meyer, 1990; Meyer, Allen ve Smith, 1993; Wasti, 2000) faktör analizi yapılmamıştır. Kullanılan ölçek Allen ve Meyer (1996) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılığın üç bileşeni olan duygusal, devam ve normatif bağlılığı ölçmektedir. Bu üç bileşen ve bu bileşenleri ölçen sorular sırasıyla ilk 6 soru duygusal, sonraki 6 soru normatif ve son 6 soru devam bağlılığı ölçmektedir. Bu bileşenleri ölçen ifadeleri örneklersek ; “Kendimi kuruluşumda ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum” ifadesi duygusal bağlılık, “Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim” ifadesi normatif bağlılığını ve “Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur” ifadesi devam bağlılığını ölçmektedir. Kontrol amaçlı olumsuz sorular daha sonra tersine çevrilerek olumlu ifadeler haline getirilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda örgütsel bağlılığa ait Cronbach Alpha değeri 0.926 olarak ve her bir alt bileşene ait Cronbach Alpha değerleri sırasıyla normatif bağlılık için 0.903, normatif bağlılık için 0.883 ve devam bağlılığı için 0.759 olarak bulunmuştur. Bu değerler kullanılan ölçeğin çok güvenilir olduğunu göstermektedir.

Çalışmanın birinci kısmında 5’li Likert ölçeği kullanılmış ikinci bölümde ise 7’li Likert ölçeği uyum sağlama açısından 5’li Likert ölçeğine dönüştürülmüştür. 5’li Likert ölçeğine göre ifadeler 1-“Kesinlikle Katılmıyorum”, 2-“Katılmıyorum”, 3-“Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum”, 4-“Katılıyorum”, 5-“Kesinlikle Katılıyorum” olarak belirlenmiştir. Anketin son bölümü ise çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim, işletmedeki çalışma süresi ve departmanını içeren beş demografik sorudan oluşmaktadır.

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bulguları bölümünde dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin ortalamaları, korelasyon ve regresyon analizlerinin sonuçları ve demografik özelliklere göre farklılık analizi sonuçları incelenmiştir.

Ölçeklerin Ortalamaları

Dönüşümcü liderlik davranışı ile örgütsel davranış ölçeklerinin ortalama sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir. Dönüşümcü liderlik davranışı ölçeğinin ortalaması 2.72 olarak bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik ve bileşenleri arasında yapılan eşlenik t testleri sonuçlarına göre entelektüel uyarım ortalaması; dönüşümcü liderlik ortalamasından

($t=-2.616$, $p<0.05$), ilham verici motivasyon ortalamasından ($t=-2.815$, $p<0.01$) ve idealleştirme etkisi ortalamasından ($t=-2.404$, $p<0.05$) anlamlı olarak farklı bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin ortalaması 2.97 olarak bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ve bileşenleri arasında yapılan eşlenik t testleri sonuçlarına göre sadece normatif bağlılık ortalaması ile örgütsel bağlılık ortalaması ($t=0.665$, $p=0.507$) arasında anlamlı bir fark bulunmamış, diğer tüm ölçeklerin ortalamaları arasında anlamlı farklar bulunmuştur.

Tablo 2. Ölçek ortalamaları

Ölçek	Örnekleme	Ortalama
Dönüşümcü liderlik	144	2.72
İlham verici motivasyon	144	2.76
Entellektüel uyarım	144	2.65
İdealleştirme etkisi	144	2.75
Kişiselleştirilmiş ilgi	144	2.71
Örgütsel bağlılık	144	2.97
Duygusal bağlılık	144	3.17
Normatif bağlılık	144	2.99
Devam bağlılığı	144	2.76

Korelasyon ve Regresyon Analizleri

Çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkilerin incelenmesinde korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Dönüşümcü liderlik ile ilham verici motivasyon ($r=0.97$, $p<0.01$), entellektüel uyarım ($r=0.97$, $p<0.01$), idealleştirme etkisi ($r=0.97$, $p<0.01$) ve kişiselleştirilmiş ilgi ($r=0.96$, $p<0.01$) arasında anlamlı ilişkiler söz konusudur. Benzer şekilde, örgütsel bağlılık ile duygusal bağlılık ($r=0.92$, $p<0.01$), normatif bağlılık ($r=0.94$, $p<0.01$) ve devam bağlılığı ($r=0.76$, $p<0.01$) arasında anlamlı ilişkiler vardır. Bu sonuçlar Tablo 3'ten görülebilir.

Tablo 3. Korelasyon analizi sonuçları

	Dönüşümcü liderlik	İlham verici motivasyon	Entellektüel uyarım	İdealleştirme etkisi	Kişiselleştirilmiş ilgi	Örgütsel bağlılık	Duygusal bağlılık	Normatif bağlılık
İlham verici motivasyon	0.97(**)							
Entellektüel uyarım	0.97(**)	0.92(**)						
İdealleştirme etkisi	0.97(**)	0.91(**)	0.92(**)					
Kişiselleştirilmiş ilgi	0.96(**)	0.92(**)	0.89(**)	0.92(**)				
Örgütsel bağlılık	0.66(**)	0.66(**)	0.64(**)	0.64(**)	0.63(**)			
Duygusal bağlılık	0.65(**)	0.65(**)	0.62(**)	0.63(**)	0.62(**)	0.92(**)		
Normatif bağlılık	0.67(**)	0.67(**)	0.64(**)	0.64(**)	0.64(**)	0.94(**)	0.84(**)	
Devam bağlılığı	0.39(**)	0.39(**)	0.39(**)	0.39(**)	0.36(**)	0.76(**)	0.52(**)	0.58(**)

** 0.01 anlamlılık düzeyinde anlamlı

Çalışanların dönüşümcü liderlik davranışına yönelik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır ($r=0.66$, $p<0.01$). Bu ilişkiye uygun şekilde

dönüşümcü liderlik bileşenlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi regresyon analizi sonuçlarına göre anlamlı bulunmuştur ($F=28.203$, $p<0.01$). İlham verici motivasyon ($\beta=0.423$, $p<0.05$) örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Ancak dönüşümcü liderlik bileşenlerinden entelektüel uyarım ($\beta=0.069$, $p>0.05$), idealleştirme etkisi ($\beta=0.151$, $p>0.05$) ve kişiselleştirilmiş ilgi ($\beta=0.042$, $p>0.05$) bileşenlerinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Bu nedenle H1 hipotezi kabul edilirken H5, H9 ve H13 hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışanların dönüşümcü liderlik davranışına yönelik algıları ile örgütsel bağlılık bileşenlerinden duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır ($r=0.65$, $p<0.01$). Bu ilişkiye uygun şekilde dönüşümcü liderlik bileşenlerinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi regresyon analizi sonuçlarına göre anlamlı bulunmuştur ($F=26.392$, $p<0.01$). İlham verici motivasyon ($\beta=0.447$, $p<0.05$) duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Ancak dönüşümcü liderlik bileşenlerinden entelektüel uyarım ($\beta=0.004$, $p>0.05$), idealleştirme etkisi ($\beta=0.188$, $p>0.05$) ve kişiselleştirilmiş ilgi ($\beta=0.032$, $p>0.05$) bileşenlerinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Bu nedenle H2 hipotezi kabul edilirken H6, H10 ve H14 hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışanların dönüşümcü liderlik davranışına yönelik algıları ile örgütsel bağlılık bileşenlerinden normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır ($r=0.67$, $p<0.01$). Bu ilişkiye uygun şekilde dönüşümcü liderlik bileşenlerinin normatif bağlılık üzerindeki etkisi regresyon analizi sonuçlarına göre anlamlı bulunmuştur ($F=29.304$, $p<0.01$). İlham verici motivasyon ($\beta=0.472$, $p<0.05$) normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Ancak dönüşümcü liderlik bileşenlerinden entelektüel uyarım ($\beta=0.021$, $p>0.05$), idealleştirme etkisi ($\beta=0.054$, $p>0.05$) ve kişiselleştirilmiş ilgi ($\beta=0.144$, $p>0.05$) bileşenlerinin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi kalmamıştır. Bu nedenle H3 hipotezi kabul edilirken H7, H11 ve H15 hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 4. Dönüşümcü liderlik bileşenlerinin örgütsel bağlılık ve bileşenleri üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi sonuçları

	Örgütsel bağlılık	Duygusal bağlılık	Normatif bağlılık	Devam bağlılığı
(Sabit)	1.541**	1.432**	1.233**	1.959
İlham verici motivasyon	0.423*	0.447*	0.472*	0.149
Entellektüel uyarım	0.069	0.004	0.021	0.187
İdealleştirme etkisi	0.151	0.188	0.054	0.164
Kişiselleştirilmiş ilgi	0.042	0.032	0.144	-0.094
F	28.203**	26.392**	29.304**	6.645**
R ²	0.448	0.432	0.457	0.161
Düzeltilmiş R ²	0.432	0.415	0.442	0.136

* $p<0.05$, ** $p<0.01$

Çalışanların dönüşümcü liderlik davranışına yönelik algıları ile örgütsel bağlılık bileşenlerinden devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($r=0.39$, $p<0.01$). Bu ilişkiye uygun şekilde dönüşümcü liderlik bileşenlerinin devam bağlılığı üzerindeki etkisi regresyon analizi sonuçlarına göre anlamlı bulunmuştur ($F=6.645$, $p<0.01$). Regresyon analizi sonuçlarına göre ise hiçbir dönüşümcü liderlik bileşeninin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Bu nedenle H4, H8, H12 ve H16 hipotezleri reddedilmiştir.

Demografik Özelliklere Göre Farklılık Analizi Sonuçları

Çalışanların, dönüşümcü liderlik davranışı algılarının ve örgütsel bağlılıklarının çalışanların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim ve işletmedeki çalışma süresi) göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız t testi ve tek yönlü ANOVA testi kullanılarak belirlenmiştir.

Yapılan bağımsız t testi sonuçlarına göre çalışanların cinsiyetine ve tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre eğitim düzeyine göre dönüşümcü liderlik algıları arasında anlamlı farklılık yoktur. Tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre çalışanların yaş gruplarına göre dönüşümcü liderlik ($F=3.145$, $p<0.01$), ilham verici motivasyon ($F=3.526$, $p<0.01$) ve idealleştirme etkisi ($F=3.873$, $p<0.01$) anlamlı olarak farklılık göstermektedir. Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre 20-29 yaş grubundaki çalışanların dönüşümcü liderlik, ilham verici motivasyon ve idealleştirme etkisine yönelik algıları 30-39 yaş grubundaki çalışanların algılarından anlamlı olarak daha düşüktür. Tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre çalışanların işletmedeki çalışma süresine göre dönüşümcü liderlik ve bileşenleri anlamlı olarak farklılık göstermektedir (dönüşümcü liderlik: $F=5.702$, $p<0.01$; ilham verici motivasyon: $F=5.281$, $p<0.01$; entellektüel uyarım: $F=5.040$, $p<0.01$; idealleştirme etkisi: $F=5.204$, $p<0.01$; kişiselleştirilmiş ilgi: $F=5.907$, $p<0.01$). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre işletmede 1 yıldan az çalışanların dönüşümcü liderlik davranışı ve dönüşümcü liderlik bileşenlerinin tümüne yönelik algıları 1-4 yıl arası çalışanların algılarından anlamlı olarak daha yüksektir. Aynı şekilde işletmede 1 yıldan az çalışanların dönüşümcü liderlik, ilham verici motivasyon ve kişiselleştirilmiş ilgiye yönelik algıları 4-7 yıl arası çalışanların algılarından anlamlı olarak daha yüksektir. Son olarak işletmede 1 yıldan az çalışanların kişiselleştirilmiş ilgiye yönelik algıları 13 yıldan fazla çalışanlara göre anlamlı olarak daha düşüktür. Dolayısıyla H17b ve H17d hipotezleri kabul edilmiş, H17a ve H17c hipotezleri reddedilmiştir.

Yapılan bağımsız t testi sonuçlarına göre çalışanların cinsiyetine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı farklılık yoktur. Tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre çalışanların yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık ve bileşenleri anlamları olarak farklılık göstermektedir (örgütsel bağlılık: $F=23.307$, $p<0.01$; duygusal bağlılık: $F=20.333$, $p<0.01$; normatif bağlılık: $F=13.154$, $p<0.01$; devam bağlılığı: $F=19.323$, $p<0.01$). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre 20-29 yaş grubundaki çalışanların örgütsel, duygusal, normatif ve devam bağlılıkları 30-39 yaş grubundaki ve 40 yaş ve üstü grubundaki çalışanların bağlılıklarından anlamlı olarak daha düşüktür. Tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre çalışanların eğitim düzeylerine göre örgütsel bağlılık ve bileşenleri anlamları olarak farklılık göstermektedir (örgütsel bağlılık: $F=6.513$, $p<0.01$; duygusal bağlılık: $F=5.442$, $p<0.01$; normatif bağlılık: $F=3.262$, $p<0.01$; devam bağlılığı: $F=10.317$, $p<0.01$). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre ortaöğrenim mezunu çalışanların örgütsel ve devam bağlılıkları hem lisans mezunu hem de lisansüstü mezunu çalışanların bağlılıklarından anlamlı olarak daha yüksektir. Aynı şekilde, ortaöğrenim mezunu çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları lisans mezunu çalışanların bağlılıklarından anlamlı olarak daha yüksektir. Çalışanların işletmedeki çalışma süresine göre örgütsel bağlılık ve bileşenleri anlamları olarak farklılık göstermektedir (örgütsel bağlılık: $F=11.340$, $p<0.01$; duygusal bağlılık: $F=10.893$, $p<0.01$; normatif bağlılık: $F=7.396$, $p<0.01$; devam bağlılığı:

F=7.154, $p<0.01$). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre işletmede 1-4 yıl arası çalışanların örgütsel, duygusal, normatif ve devam bağlılıkları 1 yıldan az, 10-13 yıl arası ve 13 yıldan fazla çalışanlara göre anlamlı olarak daha düşüktür. Dolayısıyla, H18b, H18c ve H18d kabul edilmiş, H18a reddedilmiştir.

SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Bu araştırmada ilk olarak çalışanların, yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışına yönelik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler incelenmiş daha sonra çalışanların demografik özelliklerinin (cinsiyet, yaş, eğitim ve işletmedeki çalışma süresi) dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Bu araştırmada yapılan analizler sonucunda çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu anlamlı ilişkide dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon bileşeninin örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde etkileri olduğu görülmüştür. Benzer çalışmalardan elde edilen sonuçlar incelendiğinde, Srithongrun (2011)'nin araştırmasının bu araştırmada elde edilen dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon bileşeninin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ve entelektüel uyarım ile kişiselleştirilmiş ilginin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucunu desteklediğini fakat idealleştirme etkisinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucunu desteklemediği görülmüştür. Bir başka çalışmada, Shiva ve Suar (2010) dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde direk etkisinin olmadığı sonucuna ulaşırken, Gao ve Bai (2011), Avolio ve Diğ. (2004) ve Shamir, House ve Arthur (1993) çalışmalarında dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Sonuç olarak yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda elde edilen sonuçlar bu araştırmada elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir.

Bu araştırmada yapılan analizler sonucunda çalışanların cinsiyetine ve eğitim düzeyine göre dönüşümcü liderlik algıları arasında anlamlı farklılık yoktur. Çalışanların yaş grupları ve işletmedeki çalışma sürelerine göre dönüşümcü liderlik algıları arasında anlamlı farklılık yoktur. 20-29 yaş grubundaki çalışanların dönüşümcü liderlik, ilham verici motivasyon ve idealleştirme etkisine yönelik algıları 30-39 yaş grubundaki çalışanların algılarından anlamlı olarak daha düşüktür. İşletmede 1 yıldan az çalışanların dönüşümcü liderlik davranışı ve dönüşümcü liderlik bileşenlerinin tümüne yönelik algıları 1-4 yıl arası çalışanların algılarından anlamlı olarak daha yüksektir. Aynı şekilde işletmede 1 yıldan az çalışanların dönüşümcü liderlik, ilham verici motivasyon ve kişiselleştirilmiş ilgiye yönelik algıları 4-7 yıl arası çalışanların algılarından anlamlı olarak daha yüksektir. Son olarak işletmede 1 yıldan az çalışanların kişiselleştirilmiş ilgiye yönelik algıları 13 yıldan fazla çalışanlara göre anlamlı olarak daha düşüktür.

Bu araştırmada yapılan analizler sonucunda çalışanların cinsiyetine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı farklılık yoktur. 20-29 yaş grubundaki çalışanların örgütsel, duygusal, normatif ve devam bağlılıkları 30-39 yaş grubundaki ve 40 yaş ve üstü grubundaki çalışanların bağlılıklarından anlamlı olarak daha düşüktür. Ortaöğrenim mezunu çalışanların örgütsel ve devam bağlılıkları hem lisans mezunu hem de lisansüstü mezunu çalışanların bağlılıklarından anlamlı olarak daha yüksektir. Aynı şekilde, ortaöğrenim mezunu çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları lisans

mezunu çalışanların bağlılıklarından anlamlı olarak daha yüksektir. İşletmede 1-4 yıl arası çalışanların örgütsel, duygusal, normatif ve devam bağlılıkları 1 yıldan az, 10-13 yıl arası ve 13 yıldan fazla çalışanlara göre anlamlı olarak daha düşüktür.

Bu araştırmanın bir işletme ile sınırlı kalması nedeniyle elde edilen sonuçlar genellenemez. Bundan sonra bu konuyla ilgili araştırma yapacakların sektörel bir ayırımı gitmesi, beyaz yakalı çalışanlar yanında mavi yakalı çalışanları da dikkate alması yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akbar, S. & Zaman, S. (2011). "Impact of strategic leadership on organizational commitment in telecommunication sector of Pakistan", *Journal of Business Strategies*, Vol. 5 No.1, 1-11.
- Allen, N.J. (2003). "Examining organizational commitment in China", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62, 511-515.
- Allen, N.J. & 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.
- Allen, N. & Meyer, J.P. (1996). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49 No. 3, 252-276.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. & 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.
- Balay R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Bass, B. M. (1985). "Leadership: Good, better, best", *Organizational Dynamics*, Vol. 13 No. 3, 26-40.
- Bass, B. ve Avolio, B. (1993). "Transformational leadership and organizational culture", *Public Administration Quarterly*, Vol. 17, 112-121.
- Chandna, P. & Krishnan, V.R. (2009). "Organizational commitment of information technology professionals: Role of transformational leadership and work-related beliefs", *Tecnia Journal of Management Studies*, Vol. 4 No. 1, 1-12.
- Chemers, M.M. (2000). "Leadership research and theory: A functional integration", *Groups Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Vol. 4, 27-43.
- Cichy, F.R., Cha J. & Kim S.(2009). "The relationship between organizational commitment and contextual performance among private club leaders", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, 53-62.
- Çakar, U. (2002). *Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım Dağıtım 9. Baskı, İstanbul.
- Farahani, M., Taghadosi, M. & 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.
- Franke, F. & Felfe, J. (2011). "How Does Transformational Leadership Impact Employees' Psychological Strain?", *Leadership*, Vol. 7 No. 3, 295-316.
- Gao, F.Y. & 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.
- Griffith, J.A., Connelly, S. & Thiel, E.C. (2011). "Leader deception influences on leader - member exchange and subordinate organizational commitment", *Journal of Leadership & Organizational Studies* DOI:10.1177/1548051811403765
- Grusky O. (1966). "Career mobility and organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10 No.4, 488-503.

- Gül H. (2002). “Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt. 2 Sayı. 1, 37-56.
- Huang, L. & Chen, A. (2010). “Transformational leadership and organizational commitment: The moderating role of leaders’ centrality in influence networks: Implications for Human resource management practices, management and service science (MASS)”, 2010 International Conference on 24-26 Aug. 2010: 1-4.
- İlsev A. (1997). Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ismail, A., Mohamed, H.B., Sulaiman, A.Z., Mohamed, M.H. & 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.
- 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.
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Beta Basım Yayım Dağıtım 12. Baskı, İstanbul.
- Koparal, C., Özalp, İ, Şahin, M, Zeytinoğlu, G.N., Geylan, R., Besler, S., Tonus, Z. & Demirci, E. (2003). Yönetim Organizasyon, Anadolu Üniversitesi 7. Baskı, Eskişehir.
- Leach, L.S (2005). “Nurse executive transformational leadership and organizational commitment”, Journal of Nursing Administration, Vol. 35, No. 5, 228-237.
- Lee, K., Allen, N.J. & Meyer, J.P. (2001). “The three-component model of organizational commitment: An application to South Korea”, Applied Psychology: An International Review, Vol. 50 No. 4, 596-614.
- Leong, C.S., Furnham, A. & Cooper, C.L.(1996). “The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship”, Human Relations, Vol. 49 No. 10, 1345-1361.
- Liao, S., Hu, D. & 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.
- Liu, Y. & Ipe, M. (2010). “The impact of organizational and leader–member support on expatriate commitment”, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 21 No. 7, 1035-1048.
- Lo, M.C., Ramayah, T., Win, H.W. & Songan, P. (2010). “The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: Role of leader-member exchange”, Asia Pacific Business Review, Vol. 16, No. 1-2, 79-103.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). “A three-component conceptualization of organizational commitment”, Human Resources Management Review, Vol. 1, 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). “Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization”, Journal of Applied Psychology, Vol. 78 No. 4, 538-551.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). “Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of

- antecedents, correlates, and consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, 20-52.
- Mulla, Z.R. & Krishnan, V.R. (2011). “Transformational leadership: Do the leader’s morals matter and do the follower’s morals change?”, *Journal of Human Values*, Vol. 17 No. 2, 129-143.
- Ngodo, O.E. (2008). “Procedural justice and trust: The link in the transformational leadership-organizational outcomes relationship” *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 4 No. 1, 82-100.
- Oreg, S. & Berson, Y. (2011). “Leadership and employees’ reactions to change: The role of leaders’ personal attributes and transformational leadership style”, *Personnel Psychology*, Vol. 64, 627-659.
- Özmen, Ö.T., Özer, P.S. & Saatçiođlu, Ö.Y. (2005). “Akademisyenlerde örgütsel ve mesleki bağlılığın incelenmesine ilişkin bir örnek araştırma”, *Dokuz Eylöl Üniversitesi İşletme Fakóltesi Dergisi*, Cilt. 6 Sayı. 2, 1-14.
- Piccolo, R.F. & Colquitt, J.A. (2006). “Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics”, *Academy of Management Journal*, Vol. 49, 327-340.
- Ramachandran, S. & 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.
- Reichard, R.J., Riggio, R.E., Guerin, D.W., Oliver, P.H., Gottfried, A.W. & Gottfried, A.E. (2011). “A longitudinal analysis of relationships between adolescent personality and intelligence with adult leader emergence and transformational leadership”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, 471-481.
- Riaz, T., Akram, M.U. & 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.
- Shah, T.A., Nisar, M., Rehman, K. & 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.
- Shamir, B., House, R.J. & Arthur, B.M. (1993). “The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory”, *Organization Science*, Vol. 4 No. 4, 577-594.
- Shiva, M. & Suar, D. (2010). “Leadership, LMX, Commitment and NGO effectiveness: Transformational leadership, leader-member exchange, organizational commitment, organizational effectiveness and programme outcomes in non-governmental organizations”, *International Journal of Rural Management*, Vol. 6 No. 1, 117–150.
- Sosik, J.J. & Megerian, E.L. (1999). “Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions”, *Group & Organization Management*, Vol. 24 No. 3, 367-390.
- 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.
- Stazyk, E.C., Pandey, K.S. & Wright, E.B. (2011). “Understanding affective organizational commitment: The importance of institutional context”, *The American Review of Public Administration*, Vol. 41 No. 6, 603–624.

- Tims, M., Bakker, A.B. & Xanthopoulou, D. (2011). "Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?", *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, 121-131.
- Tse, H.M. & Lam, W. (2008). "Transformational leadership and turnover: The role of LMX and organizational commitment", *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Wahn, J. E. (1998). "Sex differences in the continuance component or organization commitment" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40 No.1-4, 228-255.
- Wang, P. & Walumbwa, F.O. (2007). "Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: The moderating role of transformational leadership", *Personnel Psychology*, Vol. 60, 397-427.
- Wasti, A.(2000). "Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı, 401-410. Nevşehir; 25-27 Mayıs.
- Woodcock, C. (2010). *Transformational Leadership and Employee Commitment: The Moderating Role of Perceived Organizational Support and Individual Level Collectivism/Individualism*. Master Dissertation, Northern Illinois University, Illinois.
- Yavuz, E. (2009). "İşgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt. 1 Sayı. 2, 51-69.

An Analysis of Effects of Transformational Leadership Perceptions of Employees on Organizational Commitment

Enis HEMEDOĞLU

İstanbul Üniversitesi
enishemedoglu@hotmail.com

Fetullah EVLİYA OĞLU

İstanbul Üniversitesi
fetullahevliyaoglu@hotmail.com

The contemporary leadership literature divides leadership in to two parts: Transformational and Transactional Leadership (Srithongrung, 2011). Transactional leaders motivate their followers by extrinsic rewards, though its effectiveness can be short term; after extrinsic rewards being obtained, the next rewards of the same level will lose effectiveness. Transactional leadership describes those who concentrate on accomplishing tasks and promise rewards for good performance, while disciplining poor performance. In contrast, transformational leaders achieve extraordinary outcomes by raising the level of motivation and morality in both themselves and their followers (Gao and Bai, 2011). Transformational leadership may enhance organizational commitment in the long term and giving that intrinsic rewards for transform employees' attitudes towards organizations in positive ways (Srithongrung, 2011).

During the last two decades, researches of transformational leadership has been focusing on exposing complexity of leadership behavior and leadership effectiveness (Piccolo ve Colquitt, 2006). Franke and Felfe (2011) examined about how transformational leadership affects employees' psychological problems; Mulla and Krishman (2011) examined the impact of transformational leaders' morale on their followers morale; Oreg and Berson (2011) examined influence of transformational leaders' personalities on employees' behavior who showed resistance to organizational change. Transformational leadership consists of four components: (1) inspirational motivation; (2) idealized influence; (3) individualized consideration and (4) intellectual stimulation (Chemers, 2000).

Organizational commitment is one of the striking and ongoing topics which managers are facing (Lo et al., 2010). Grusky (1966), one of the earliest people who defined organizational commitment, described commitment as "the power of person's commitment to organization" (Wahn, 1998; 256). The other definition for organizational commitment is person's unity of identity with certain organization, and the combined power of commitment (Leong, Furnham and Cooper, 1996). Organizational commitment is giving attention to people in organization; and this shows positive relationship between the two of them (Akbar and Zaman, 2011). According to Joo (2010), organizational commitment is expressing employee's psychological relationship which specifying this person's identity in organization. Organizational commitment comes into prominence when the values and goals of the organization get attacked. The most common definition of organizational commitment is the connection between person and organization. However many of the researches only focus on the

studies of employee' commitment (Cichy, Cha and Kim, 2009). There are many reasons for that, but the most important one is that all stakeholders have commitments with different motivations. In our research, we examined employee's commitment instead of all stakeholders. There many different possible classifications in literature about commitment. However, the three components described by Meyer and Allen (1991) had gotten more attentions. These three components are affective commitment, continuance commitment and normative commitment.

The aim of this research is exploring the effect of transformational leadership perceptions of employees on their organizational commitment. Therefore, at first we examined the relationship between transformational leadership behavior of managers and employee's organizational commitment. Then we also examined if transformational leadership perceptions and organizational commitment level changes based on employee' demographical properties (gender, age, education, experience).

The scope of this research is white-collar employees of one public transport company. 153 employees answered survey out of 367 white-collar employees in total but 9 of them couldn't be used because of the answers were inadequate. As a result, 39% (144 people) of white-collar employees' answers have been analyzed.

The survey used in research consists of three sections. In the first section, we used transformational leadership scale (TQL) established by Avolio and Bass for measuring the transformational leadership perceptions of employees. Standardization of the scope is created by akar (2002). In second section of survey, we used scope established by Allen and Meyer (1990); revised by Meyer, Allen and Smith (1993) and standardized by Wasti (2000) for measuring the organizational commitment. Last section of survey consists of five demographical questions which are gender, age, education, experience in company and department. In this work, 5 point Likert scale is used. Expressions of Likert scale are 1-“Strongly Disagree”, 4-“Disagree”, 3- “Neither disagree nor agree”, 2-“Agree”, 1-“Strongly Agree”.

This study founded significant relationship between the perceptions of transformational leadership and organizational commitment to employees. In this significant relationship, three were significant effects of inspirational motivation on organizational commitment ant its components; affective commitment, continuance commitment and normative commitment.

When the results of the similar studies examined, Srithongrung (2011) has found that inspirational motivation component of transformational leadership has significant effect on organizational commitment and, intellectual stimulation and individualized consideration have no significant effects on organizational commitment. These results support our study. In other studies, Shiva and Suar (2010) have found that there is no direct effect of transformational leadership on organizational commitment, Gao and Bai (2011), Avolio et al. (2004) and Shamir, House and Arthur (1993) have found significant effects of transformational leadership on organizational commitment. As a result, most of the past studies, have similar results as our study.

In this study, as a result of the analysis, there are no significant differences between the perceptions of transformational leadership according to gender and level of education. There are significant differences between the perceptions of transformational leadership according to age groups and working time at the business. The transformational leadership, inspirational motivation and idealized influence perceptions of 20-29 age group are significantly lower than 30-39 age group. The transformational

leadership and its dimensions perceptions of working less than one year group of employees are significantly higher than working between 1 and 4 years. The transformational leadership, inspirational motivation and individualized consideration perceptions of working less than one year group of employees are significantly higher than working between 4 and 7 years. Lastly, the individualized consideration perception of working less than one year group of employees is less significantly less than working more than 13 years.

In this study, as a result of the analysis, there are no significant differences between the organizational commitment of employees according to gender. There are significant differences between the organizational commitment of employees according to age groups, level of education and working time at the business. The organizational, affective, normative and continuous commitment of 20-29 age group are significantly lower than 30-39 and 40 and above age groups. The organizational and continuous commitment of employees graduated from high school is significantly higher than those graduated from university and master. Also, the affective and normative commitment of employees graduated from high school is significantly higher than those graduated from university. The organizational, affective, normative and continuous commitment of employees working between 1 and 4 years are significantly less than other working groups.

The result of this study could not be generalized due to it has been studied at one business. For the further research, the researchers should make a sectorial categorization, and study on both white-collar and blue-collars.