

Disciplines: Business Administration, Economy, Econometrics, Finance, Labour Economics, Political Science, Public Administration, International Relations

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE ÇALIŞAN PERFORMANSININ ROLÜ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA¹

The Role of Employee Performance in the Impact of Transformational Leadership on Organizational Commitment

Ahmet TEKE (MBA)

İstanbul Gedik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ABD, İstanbul/Türkiye

Prof. Dr. Rıdvan KARALAR

İstanbul Gedik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ABD Program Başkanı, İstanbul/Türkiye

Teke, A. & Karalar, R. (2018). “Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Çalışan Performansının Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Uygulama”, International Journal of Academic Value Studies, Vol:4, Issue:21; pp:729-741

Makale Türü: Araştırma Makalesi

ARTICLE INFO

Article History

Makale Geliş Tarihi

Article Arrival Date

26/06/2018

Makale Yayın Kabul Tarihi

The Published Rel. Date

10/07/2018

Anahtar Kelimeler

Dönüşümcü Liderlik,
Örgütsel Bağlılık, Çalışan
Performansı

Keywords:

Local Governments,
Municipality, Metropolitan
Municipality, Law No. 6360,
Reform.

ÖZ

Küreselleşme ile birlikte son yıllarda yaşanan gelişmeler liderlik alanında da etkisini göstermiş ve değişim odaklı liderlik türü olan dönüşümcü liderliğin önemini giderek arttırmıştır. Liderlerin uygulamaları işletme yönetiminin bir parçası olduğundan dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen liderler, izleyicilerinin bireysel gelişim ihtiyaçlarını dikkate alan, sorunlar için yaratıcı çözümler arayan, yüksek beklentiler ortaya koyan, bir bütün olarak hedeflerin kabulünü sağlayan ve gelecek için ortak bir vizyon oluşturan davranışlar sergilemektedirler. Dönüşümcü liderlik davranışına sahip bir lider, çalışanlarını beklenenden daha iyi bir performans göstermelerini sağlayabilmek için onları cesaretlendirmeyi ve ilham vermeyi amaçlamaktadır. Böylelikle dönüşümcü liderler, işletmeler için başarı yolunu kolaylaştırmakta ve çalışanların örgütsel bağlılıklarında artışa neden olmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, dönüşümcü liderlikle örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve etkileri belirlemek ve varsayılan ilişkide çalışan performansının aracılık rolü olup olmadığını tespit etmektir. Araştırma evreni İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde yolcu ve yük taşımacılığı yapan havacılık işletmelerinde görevli uçuş ve bakım personelinde oluşmaktadır. Anket tekniğiyle elde edilen 508 adet veri, SPSS 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada sırasıyla, betimleyici istatistikler ile ilişkisel ve etkileşimsel analizler yapılmıştır. Sonuç olarak dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı yordadığı ve bu ilişkide çalışan performansın kısmi aracılık rolüne sahip olduğu görülmüştür. Bu kapsamda gerek sektördeki işletmelere gerek yönetici ve çalışanlara faydalı olacağı değerlendirilen önerilerde bulunulmuştur.

ABSTRACT

Along with globalization, recent developments in the field of leadership have also been influential in the field of leadership, and the role of change-oriented leadership has been increasingly important. As leaders' practices are part of the business management, leaders who adopt a transformational leadership style are behaving in a way that takes into account the individual development needs of viewers, looking for creative solutions to problems, raising high expectations, accepting targets as a whole and creating a common vision for the future. A leader with transformational leadership behavior aims to encourage and inspire them to make their employees perform better than expected. In this way, transformational leaders facilitate the success of businesses and increase the organizational commitment of employees. The main goal of this study is to determine the relationship and influence between the transformational leadership and organizational commitment and to determine whether the assumed associative performance of employee has an intermediary role. The research universe consists of flight and maintenance personnel working in aviation companies that make passenger and cargo transportation in İstanbul, Ankara and İzmir. 508 data obtained by questionnaire were analyzed using SPSS 21.0 program. In the study, descriptive statistics and relational and transactional analyzes were conducted respectively. As a result, it has been seen that the transformational leadership has predicted organizational commitment and that the associated performance of employee has a partial mediating role. Within this context, there are recommendations that will be useful to the sectoral enterprises, as well as managers and employees.

¹ Bu makale Prof. Dr. Rıdvan KARALAR danışmanlığında yürütülen Ahmet TEKE'nin “Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Çalışan Performansının Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Uygulama” isimli Yüksek Lisans Tezinden derlenerek oluşturulmuştur.

1. GİRİŞ

Liderlik, yapısı itibarıyla çok geniş bir kavram olduğundan literatürde liderlik ile ilgili yüzlerce tanıma ulaşmak mümkündür. Bunun nedeni, liderliğin siyaset, sosyoloji, eğitim, sağlık ve yönetim bilimleri gibi birçok disiplin tarafından araştırmalara konu olmasıdır. Liderlik, organizasyonlar için hayati önem taşımaktadır. Çünkü organizasyonlar liderin kişiliğini üstlenirler. Liderliğin eğitimi ve gelişimi sayesinde üretkenlik en üst düzeye çıkabilir. Bununla birlikte liderlik, bir kültüre uyum sağlamanın yanı sıra, aynı zamanda da o kültürü olumlu bir şekilde değiştirebilme gücüne sahiptir. Bunu başarmak için kilit kişiler, bireyleri ve takımları uygun bir liderlik tarzı kullanarak yönetmelidir. Yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu liderlik kavramının, liderlik davranış biçimlerinin ve liderlik ile ilgili uygulamaların çok çeşitli olmasını sağlamıştır. Bunun sonucunda farklı ihtiyaçlara cevap veren liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bunlardan bir tanesi de dönüşümcü liderlik yaklaşımıdır.

Dönüşümcü liderliğin yanı sıra çalışan bağlılığı da örgütün ihtiyacı olan en önemli unsurlardan biridir. Zira psikolojik açıdan doyuma ulaşmış insan, örgütsel bütünlüğün sağlanmasında bir zincirin halkaları gibi işlev görecektir. Başarının öncelikle iç müşteri olan çalışanların mutluluğu ve örgütlerine bağlılıklarıyla yakalanabileceği düşünüldüğünde konunun önemi daha net anlaşılabilmektedir. Bu bilgiler ışığında genel olarak örgütsel bağlılığın, çalışanların üyesi oldukları kurumlara olan bağlılıkları ve dikkatlerini organizasyonun varlığı ve başarısı üzerine odakladıkları bir süreç olduğu söylenebilir.

İşletme yöneticilerinin karşılaştığı en önemli sorunlardan bir tanesi de çalışanların iş yapabilme yetenekleri veya onlara verilen görevlerin ne şekilde yerine getirildiğiyle ilgilidir. Bu sorun, işletmelerde performans kavramının önem kazanmasına neden olmuştur. Çalışanlardan yüksek performans beklemek, ancak bağlılık duygusunun gelişmesiyle sağlanacaktır. Dolayısıyla performans, çalışanların hedeflerini gerçekleştirmesinde ve örgütün başarıya ulaşmasında önemli bir yere sahiptir.

2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Dönüşümcü liderlik, son otuz yılda liderlik alanında en çok dikkat çeken ve araştırmacılar tarafından en çok üzerinde durulan konulardan birisidir. Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasında kültürel ve ekonomik değişimlerin, küreselleşmenin, yeni sistem teknik ve yaklaşımlarının, yoğun rekabet ortamının ve insan ihtiyaçları gibi birçok faktörün etkisi vardır. Teoride genel olarak, liderin izleyiciler üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Dönüşümcü liderlik kavramı James McGregor Burns tarafından 1978'de siyasi liderler tanımında ortaya atılmıştır (Yavuz, 2008: 48). Burns, dönüşümcü liderliği, liderlerin ve izleyicilerinin, birbirlerinin moral ve motivasyonlarını daha yüksek bir düzeye iletmeyle yardımcı oldukları bir süreç olarak nitelendirir. Burns, dönüşümcü bir yaklaşımın hem bireylerin hem de organizasyonların beklenti, istek, algı ve değerlerinde belirgin bir değişim yaratabileceğini savunmuştur. Böylelikle Burns, dönüşümcü liderliği belirli bir davranış olmaktan çok bir süreç olarak tanımladı. Burns'e göre dönüşümcü liderler, daha yüksek idealler ve ahlaki değerlere hitap edenler olup, izleyicilere derin ve köklü değişimler üretme yetkisi vermektedir. Dönüşümcü liderler hem liderlerin hem de izleyicilerin ilişki düzeyini, bağlılıklarını, performans ve ahlakını daha yüksek seviyelere getirir (Burns, 1975: 382).

Daha sonraki yıllarda (1985), Burns'un araştırmalarını askeri ve endüstriyel alanlarda genişleten Bass, endüstriyel yöneticilere yaptığı araştırmalarda işletme organizasyonlarına dönüşümcü liderliği uygulamıştır. Örgütsel psikolojiyi siyaset bilimi ile bütünleştirerek dönüşümcü liderlik kavramını genişleten Bass, dönüşümcü liderliği tanımlamak için bir anket araştırması yapmış ve ankete katılan 70 erkek üst düzey endüstriyel yöneticinin verdiği cevaplar neticesinde dönüşümcü liderliği tanımlamıştır. Bass, dönüşümcü bir liderin "bizi beklediğimizden daha fazlasını yapmaya motive eden kişi" olduğunu söylemiştir ve motivasyonun sağlanabilmesi için sonuçlara ulaşma yolları konusundaki farkındalık düzeyinin yükseltilmesi gerektiğini savunmuştur (Bass, 1985: 20).

Dönüşümcü lider, astların değer ve inanç yapısını değiştirebilme yeteneğine sahip kişidir. Dönüşümcü liderler, yenilik ve değişimler yaparak örgütlerin daha yüksek bir performans düzeyine ulaşmasını sağlarlar. Bunların gerçekleştirebilmesi için öncelikle, liderin bir vizyona sahip olması gerekir. Daha sonra ise, bu vizyonu izleyicilere kabul ettirebilecek güce sahip olması gerekir. Yani vizyon, izleyicilerin bağlılıklarını arttıran, çalışanları heyecanlanmalarını sağlayan ve örgütsel yaşamı anlamlı kılan bir güçtür. Ayrıca izleyicilerin belirlenen hedeflere ulaşmasında kendilerine güven duyulmasını sağlar (Koçel, 2005: 605).

Dönüşümcü liderlik, değer odaklıdır. Lider, izleyiciler için yüksek standartlar ve amaçlar belirlemekte, bunları ise ilham, örnek uygulama, iş birliği ve güven yoluyla sağlamaya çalışmaktadır. Dönüşümcü liderlik, değişime hızlı bir şekilde tepki vermeyi ve insanları en iyi şekilde değerlendirmeyi amaçlar. Böyle bir liderlik yaklaşımı, değişim çatışmalarının ve çevresel karışıklıkların yaşandığı dönemlerde

stratejik değişiklikler yaparak örgütü ayakta tutmaya çalışmaktadır. Bunu yaparken gücünü paylaşılan ilkeler, normlar ve değerlerden almaktadır (Basham, 2010: 145).

Dönüşümcü liderlerin sahip oldukları birtakım özellikler vardır. Bunlar (Akçakaya, 2010: 164; Castanheira ve Costa, 2011: 2012; Nikezic ve diğ., 2012: 288):

- Kendilerini değişim görevlisi olarak ifade ederler,
- Belirsizlik, karmaşıklık ve bilinmezliklerle yaşama yeteneğine sahiptirler,
- Yaşadıkları sürece öğrenmeye önem verirler,
- Kolayca pes etmezler,
- Değerler tarafından yönlendirilirler,
- İzleyicilerin çabaları ile örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi arasındaki ilişkiyi güçlendirerek her izleyicinin ortak vizyon, misyon ve örgütsel değerlere olan bağlılık derecesini artırır,
- Dönüşümcü liderler, davranışları modellemek için bir araçtır, proaktif bir kişidir ve izleyicilere örnek teşkil eder,
- İzleyicileri sorunlar için yaratıcı çözümler aramaya, sınırlamalarını aşmalarını ve yeni hedefler aramalarına ve belirledikleri hedeflere ulaşmada yeni yollar bulmalarına yardımcı olur,
- Mesleki gelişim ihtiyaçlarına ve her bir izleyicinin hedefe ulaşmasına dikkat eder,
- İzleyicilerinin yetkinliklerini geliştirmeleri için onları teşvik eder ve bazen bir rehber görevi görür,
- Örgütsel gerçekliği tanımlayan biri olarak bir anlam yöneticisi olarak görülür,
- Grubun yönlendirilmesine öncülük ederler,

3. ÖRGÜTSEL BAğLILIK

Bir örgütün yaşamını devam ettirebilmesi, o örgütte çalışan bireylerin örgütte kalmalarına bağlıdır. İşletme çalışanları, örgütlerine ne kadar çok bağlı olurlarsa, örgüt bir o kadar güçlü olur. Örgütün yaşamını sürdürebilmesi için çalışanların örgütten ayrılmasını önleyecek birtakım tedbirlerin alınması gerekir. Bunun için çalışanların maaşlarında artış sağlama, onları ödüllendirme, yükselme olanağı sağlama vb. tedbirler almak örgüt için faydalı olacaktır. Tabi bu durum, her örgüt için aynı olmayabilir. Bazı işletmeler çalışanın işten ayrılmasından çok fazla etkilenmez. Örgüte katılım oranı yüksek olan işletmeler, çalışanı örgüte bağlamak için büyük bir çaba göstermeye gerek duymaz (Çetin, 2004: 90).

Örgütsel bağlılık, bugünkü rekabet gücü yüksek iş ortamında en önemli konuların başında gelir. Çünkü örgütler bu tür küresel bir senaryoda hayatta kalmaya çalışmaktadır (Jain ve Duggal, 2015: 3). Dolayısıyla örgütlerin yaşamını devam ettirebilmesi bakımından bu konuya ağırlık verilmesi son derece önemlidir.

Örgütsel bağlılık, iş ile ilgili bir tutumdur. Bu tutumlar nesnelere, durumlara, kişilere veya gruplara yönelik davranışımızı etkilediğinden örgütsel bağlılığı tanımlamanın en basit yolu, bir örgütle çalışanları arasındaki ilişkinin gücünü ifade eden davranıştır (Konya ve diğ., 2015: 113). Başka bir tanıma göre örgütsel bağlılık, bireyi organizasyona bağlayan zihinsel bir anlaşmadır. Bu, bir kişinin bir organizasyona katılımı ve organizasyonda kalma isteği ile gücünü gösterir (Lyndon ve Rawat, 2015: 99).

Yöneticilerin, örgütlerde sergiledikleri yönetim tarzı ile liderlik biçimleri, örgütsel bağlılığı olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Örneğin; katılımcı ve esnek bir yönetim şekli ile liderlik biçimi çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu bir biçimde etkilerken, otoriter bir yönetim şekli çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumsuz biçimde etkilemektedir (Saldamlı, 2009: 37).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tanımlamalar neticesinde, bağlılığın üç temel bileşeni olduğunu söyleyebiliriz. Bunlar (Angle ve Perry, 1981: 2):

- a) Örgütsel hedeflere olan inanç ve bu hedeflerin kabulü
- b) Örgütün menfaati için çaba gösterme
- c) Örgüte üye olma isteği

4. ÇALIŞAN PERFORMANSI

Performans ile ilgili açıklamalara geçmeden önce, çalışan kavramının açıklanmasında yarar vardır. Çalışan, bir işletmede ücret, maaş veya ödeme karşılığında görev yapan kimsedir. İnsan, makine, malzeme ve para gibi kaynakları kullanarak hedefini gerçekleştirmek için hem özel hem de kamu sektörü organizasyonları kurulmuştur. İşletmelerin hedeflerini gerçekleştirebilmek amacıyla kullandıkları tüm bu kaynaklar işletme açısından çok önemlidir. Ancak bu kaynakların temeli çalışanlardır (Ugwu ve Duru, 2015: 28).

Ulusal ve uluslararası alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin karşılaştığı en önemli sorun, çalışanların iş yapabilme yetenekleri ve onlara verilen görevlerin ne şekilde yerine getirildiğidir. Bu sorun, işletmelerde performans kavramının önem kazanmasına neden olmuştur. İşletmeler başarıya ulaşmak ve rekabet üstünlüğünü sağlamak için daima yüksek performans gösteren bireylere ihtiyaç duyarlar. Dolayısıyla performans, bireylerin veya örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmesinde ve başarıya ulaşmasında son derece önemli bir yere sahiptir (Saldamli, 2009: 44-45).

Performans, belirli zaman diliminde bireyler tarafından gerçekleştirilen eylemlerdir. İyi bir performans, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik bir adımdır (Khan ve diğ., 2012: 69).

Performans, örgüt misyonlarına veya amaçlarına veya bu davranışlardan kaynaklanan ürün veya hizmetlere yönelik davranışları ifade eder. Çalışanların performansı, organizasyon hedeflerini etkiler ve aynı zamanda organizasyonun başarı düzeyini yükseltmesine yardımcı olur (Mottoh, 2015: 438).

Çalışanların performansı, herhangi bir organizasyonun etkililiğini, verimliliğini ve başarısını geliştirme açısından çok önemlidir. Bu nedenle yöneticiler, sürekli eğitim ve geliştirme programları yoluyla çalışanların performanslarını arttırmaya çalışmaktadırlar. Etkililik ve verimlilik, literatürde performans kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılır. Etkililik, performans sonuçlarının değerlendirilmesidir ve tüm yönetim düzeylerinde toplam performansın bir sonucudur. Çalışanlar etkililiği ile değil, performanslarına dayalı olarak ödüllendirilmeli veya cezalandırılmalıdır. Çünkü örgüt, kimin iyi performans gösterdiğini bilmemektedir. Ödül ve ceza sistemi etkililiğe dayandığında, yüksek performans gösteren çalışanlar hayal kırıklığına uğrayacaklardır. Bu hayal kırıklığı çalışanların bağlılıklarını ve performanslarını olumsuz yönde etkileyebilir (Suliman, 2001: 1049-1050).

İşletme yöneticileri, çalışanların performans düzeylerini önemli ölçüde etkiler. Bir çalışan kendi yöneticisinden geribildirim almıyorsa, performansını nasıl değerlendireceği konusunda hiçbir fikri olmaz. Yöneticiler, olumlu ve olumsuz geri bildirimleri vermek için eğitilmelidir. Olumsuz durumlarda, yönetici performans eksikliklerine yardımcı olacak bir program oluşturmak için çalışanın yanında olmalıdır. Çalışanların doğru yaptıklarını bildiklerinde performanslarını iyileştirmeleri daha kolaydır (Anderson, 2000: 122).

5. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÇALIŞAN PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Dönüşümcü liderliğin çeşitli organizasyonel ortamlarda örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili olduğunu ileri süren araştırmalar mevcuttur. Bass'a (1985) göre, dönüşümcü liderler, izleyicilerini grubun menfaati uğrunda kendi menfaatlerinden vazgeçmeye teşvik eder. Bass ayrıca, bu liderlerin izleyicileri eleştirel düşünmeye ve sorunların çözümü için yeni yollar aramaya teşvik ettiğini savunur. Sorunlara ve zorluklara yaklaşmanın yeni yollarını aramaya yönelik bu yükümlülük, izleyicileri görevlerine daha fazla katılmaya teşvik eder ve bu da çalışanların memnuniyet seviyelerini ve kuruluşa olan bağlılıklarını artırır. Dönüşüm yapan liderler, izleyicilerine saygı ve güven göstererek, izleyicilerin lider ve örgütle özdeşleşmeye istekli oldukları ölçüde, izleyiciler arasında yüksek derecede güven ve sadakat sağlayabilirler. Sonuç olarak izleyiciler, liderle çok zor şartlar altında bile olsa, örgütle birlikte kalmaya istekli oldukları için kendilerine güvenir ve duygusal olarak örgütle bir bağ kurar (Bass, 1985: 20-21; Verma ve Krishnan, 2013: 96).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, liderlik tarzları, performans ve örgüt içindeki güven örgütsel bağlılık ile ilişkili faktörlerden bazılarıdır. Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişki, batı toplumlarında uzun zamandan beri incelenen bir konudur. Genel olarak örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgüt adına çaba sarf etmeye istekli olduğunu ve mantıksal olarak bu çabanın çalışan performansını iyileştirmesini beklediğini ifade eder (Francesco ve Chen, 2004: 426).

6. METODOLOJİ

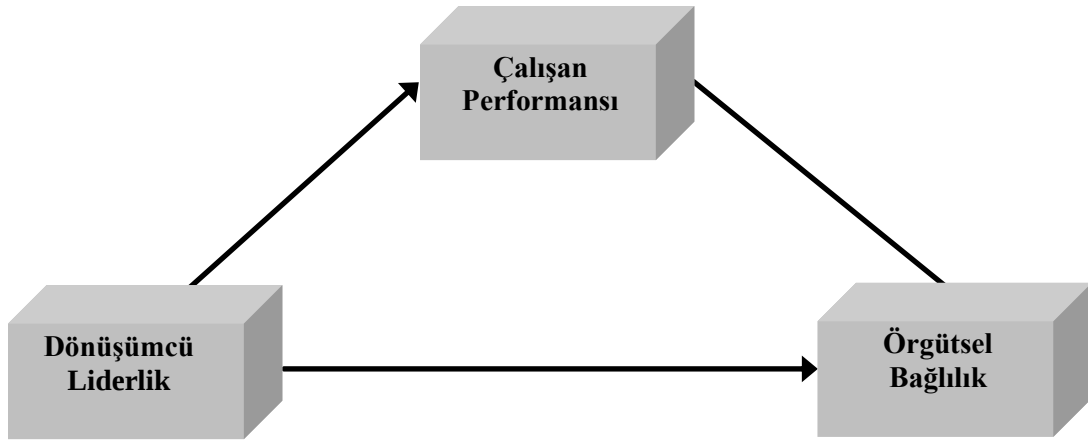
6.1. Amaç

Dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı kavramları üzerine yapılan teorik çalışmaya ek olarak, bu bölümde, havacılık sektöründe görev yapmakta olan personel ve yöneticilerin dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve performanslarını ölçmek ve böylece dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde çalışan performansının aracılık rolünü ortaya koymak amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Bu noktada araştırmadaki temel amacımız, dönüşümcü liderlikle örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve etkileri belirlemek ve varsayılan ilişkide çalışan performansının aracılık rolü olup olmadığını belirlemektir.

6.2. Model ve Hipotezler

Araştırmanın amacı doğrultusunda çalışmanın temelini ve detaylarını gösteren araştırma modeli; dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı konuları ile ilgili alanyazın taraması neticesinde aşağıda gösterildiği şekilde oluşturulmuştur.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Alan yazın taraması neticesinde elde edilen bilgiler ışığında araştırma modeli üzerine kurulan hipotezler şunlardır:

H₁: Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H₂: Dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H_{2a}: Dönüşümcü liderlik, duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H_{2b}: Dönüşümcü liderlik, devam bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir.

H_{2c}: Dönüşümcü liderlik, normatif bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H₃: Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde çalışan performansının aracılık rolü vardır.

6.3. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde yolcu ve yük taşımacılığı yapan havacılık işletmelerinde görevli uçuş ve bakım personelinden oluşmaktadır. Evren olarak seçilen bu işletmeler, havayolu taşımacılığının kavşak noktalarında ve uçuş yoğunluğunun en fazla olduğu bölgelerde bulunmaktadır. Gerekli izinler alınarak gerçekleştirilen bu araştırmaya toplam 558 personel katılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen anketlerden 32'si bilimsel araştırma için bir veri tabanı oluşturacak biçimde düzenlenmediğinden dolayı değerlendirmeye alınmamıştır. Dağıtılan anketlerden 18'i boş bir şekilde geri gelmiştir. Geçerli 508 anket, araştırmanın veri tabanını oluşturmaktadır. Bunlardan 208 tanesi uçuş, 300 tanesi de bakım personelinden oluşmaktadır.

Örneklem sürecinde evreni oluşturduğu düşünülen her kütleye ulaşmanın mümkün olmamasından dolayı araştırma verileri, zaman ve maliyet tasarrufuyla birlikte en fazla sayıda veri elde etmeyi sağlayacak tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden "kolayda örnekleme yöntemi" ile toplanmıştır. Kolayda örnekleme yöntemiyle, kolaylıkla ulaşılabilen birimler seçilerek bir örnek oluşturulmaya çalışılmaktadır.

6.4. Veri Toplama Araçları

Sosyal bilim araştırmalarında evrenin bütününe ulaşmak çoğu zaman mümkün değildir. Bu nedenle örneklem alma yoluna gidilir. Sekaran'ın (1992: 253) "Belirli Evrenler için Kabul Edilebilir Örnek Büyüklükleri" isimli tablosuna göre, en büyük evren 10.000.000 ile sınırlandırılmış olup, bu büyüklükteki bir evreni temsil edebilecek örneklem büyüklüğü ise minimum 384 olarak belirlenmiştir (Altunışık ve diğ., 2012: 137). Araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Toplam 558 kişiyle iletişime geçilmiş, yalnız doldurulan anketlerden 508 adedi çalışmaya dahil edilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan anket, üç adet ölçek ve demografik bilgileri elde edebilmek amacıyla hazırlanan kişisel bilgi formundan oluşmaktadır. Ankette:

- Dönüşümcü liderlik ile ilgili soruların hazırlanmasında "Çoklu faktör liderlik ölçeği",
- Örgütsel bağlılıkla ilgili soruların hazırlanmasında "Örgütsel bağlılık ölçeği",

- Çalışan performansı ile ilgili soruların hazırlanmasında ise “Çalışan performansı ölçeği” kullanılmıştır.

6.4.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Dönüşümcü liderliğin ölçümü için Bernard M. Bass ve Bruce J. Avolio’nun geliştirmiş oldukları “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik ölçeği, birçok araştırmacı tarafından örgütlerde uygulanarak geliştirilmiş, geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmıştır. Ölçek, dönüşümcü liderliği; karizma/ideal etki, entelektüel teşvik, ilham verici motivasyon ve bireyselleştirilmiş düşünce olmak üzere toplam 20 sorudan oluşan dört alt boyutta incelemektedir. Karizma/İdeal Etki faktörü ile ilgili 8 soru, entelektüel teşvik faktörü ile ilgili 4 soru, ilham verici motivasyon faktörü ile ilgili 4 soru ve bireyselleştirilmiş düşünce faktörü ile ilgili de 4 soru bulunmaktadır.

6.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılığın ölçümü için Natalie J. Allen ve John P. Meyer’in (1990) geliştirmiş olduğu “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği daha önce bilimsel çalışmalarda sıkça kullanılmış ve pek çok bilim adamı tarafından genel olarak kabul görmüş, geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmıştır. Ölçek, örgütsel bağlılığı; duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere toplam 24 sorudan oluşan üç alt boyutta incelemektedir. Duygusal bağlılık faktörü ile ilgili 8 soru, devam bağlılığı faktörü ile ilgili 8 soru ve normatif bağlılık faktörü ile ilgili de yine 8 soru bulunmaktadır.

6.4.3. Çalışan Performansı Ölçeği

Çalışan performansını ölçmek için ilk olarak Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise Sigler ve Pearson’un (2000) yapmış oldukları çalışmalarda kullandıkları “Çalışan Performansı Ölçeği” dir. Çalışan performansı ölçeği 4 sorudan oluşan tek boyutlu bir ölçektir.

6.5. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Anket formu ile elde edilen veriler, sosyal bilimler istatistik programına (Statistical Package for Social Sciences-SPSS 21.0) yüklenerek gerekli analizlerin yapılabilmesi için hazır duruma getirilmiştir.

Güvenilirlik analizlerine geçilmeden önce veri setleri; uygunsuz, eksik veya hatalı kodlama yönünden kontrol edilmiş ve bu kontrol sonucu uygun bulunmayan anket formları araştırmadan çıkarılmıştır. Daha sonra tüm boyutların ayrı ayrı geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik analizinden sonra araştırma hipotezleri test edilmiştir.

Araştırma çerçevesinde kullanılacak olan ölçeklerin güvenilirlik analizleri neticesinde elde edilen alfa (α) değerleri Tablo 1’de gösterilmiştir:

Tablo 1: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği: 0,965
- Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Karizma/İdeal Etki Boyutu: 0,867 - Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Entelektüel Teşvik Boyutu: 0,929 - Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İlham Verici Motivasyon Boyutu: 0,901 - Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Bireyselleştirilmiş Düşünce Boyutu: 0,882
Örgütsel Bağlılık Ölçeği: 0,902
- Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Duygusal Bağlılık Boyutu: 0,880 - Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Devam Bağlılığı Boyutu: 0,843 - Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Normatif Bağlılık Boyutu: 0,821
Çalışan Performansı Ölçeği: 0,911
Ölçek Geneli: 0,961

Elde edilen güvenilirlik değerleri göz önüne alındığında gerek bütünsel gerekse her bir ölçeğin alt boyutları bazında çok yüksek güvenilirlik değerlerine sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca bir ölçeğin güvenilirlik test değerleri, madde-bütün korelasyon katsayısı toplanabilirlik özelliğini bozmaması açısından değerlendirilmekte ve negatif işaretli maddeler ile maddeler arası korelasyonu 0,25’den küçük olanlar ölçekten çıkarılarak güvenilirlik işlemleri tekrarlanabilmektedir. Anılan koşul her soru

bazında karşılandığından dolayı bu aşamada herhangi bir maddenin ilgili ölçekten çıkarılmasına gerek duyulmamıştır.

6.6. Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, katılımcılardan ölçekler yardımıyla toplanan verilerin analizleri yapılacak, bu analizler neticesinde elde edilen bulgulara ve bunlara dayalı olarak aşağıdaki açıklamalara yer verilecektir.

6.6.1. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerinin test edildiği bu bölümde, katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal, devam ve normatif bağlılıkları ile çalışan performansı arasındaki ilişkilerin varlığını incelemek için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Daha sonra varsayılan ilişkide çalışan performansının aracılık rolünün olup olmadığına bakılmıştır.

6.6.2. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiler

Dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasındaki ilişkileri incelemek için yapılan Pearson Korelasyon Analizi Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: Değişkenler Arası Korelasyonlar

DEĞİŞKEN	Ort.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Karizma/ideal etki	3,54									
Entelektüel Teşvik	3,48	,897**								
Bireysel Düşünce	3,53	,846**	,890**							
İlham verici Motivasyon	3,67	,830**	,858**	,868**						
Dönüşümcü Liderlik	3,54	,957**	,960**	,942**	,928**					
Duygusal Bağlılık	3,50	,638**	,685**	,647**	,644**	,687**				
Devam Bağlılığı	3,39	,250**	,331**	,333**	,348**	,324**	,305**			
Normatif Bağlılık	3,38	,600**	,638**	,623**	,596**	,646**	,663**	,375**		
Örgütsel Bağlılık	3,42	,624**	,694**	,672**	,666**	,695**	,830**	,706**	,848**	
Çalışan Performansı	3,86	,473**	,529**	,498**	,463**	,515**	,477**	,298**	,558**	,558**

**p<0,01

Değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakıldığında beklenen sonuçların elde edildiği görülmektedir. Bu kapsamda:

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır ($r=,695$ $p<0.01$). Bu ilişki, dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki değişimlerin aynı yönde gerçekleştiğini göstermektedir. Bu kapsamda örgütsel bağlılık değişkeninin alt boyutları bakımından değerlendirilmesi önem arz etmektedir.

Dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır ($r=,687$ $p<0.01$). Bu ilişki, dönüşümcü liderlik arttıkça duygusal bağlılığın da artmakta olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü liderlik ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır ($r=,324$ $p<0.01$). Bu ilişki, dönüşümcü liderlik arttıkça devam bağlılığının da artmakta olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü liderlik ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır ($r=,646$ $p<0.01$). Bu ilişki, dönüşümcü liderlik arttıkça normatif bağlılığı da artmakta olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü liderlik ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır ($r=,515$ $p<0.01$). Dolayısıyla dönüşümcü liderlik konusundaki olumlu düşünceler, çalışan performansındaki artışın da bir göstergesidir.

Çalışan performansı ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır ($r=,477$ $p<0.01$). Bu ilişki, çalışan performansı arttıkça duygusal bağlılığın da artmakta olduğunu göstermektedir.

Çalışan performansı ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ve düşük dereceli bir ilişki vardır ($r=,298$ $p<0.01$). Bu ilişki, çalışan performansı arttıkça devam bağlılığının da artmakta olduğunu göstermektedir.

Çalışan performansı ve normatif bağlılık arasında ise pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır ($r=,558$ $p<0.01$). Bu ilişki, çalışan performansı arttıkça normatif bağlılığın da artmakta olduğunu göstermektedir.

Elde edilen bu sonuçlara göre, araştırmanın ilk hipotezi "**H₁: Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır**" **hipotezi kabul edilmiştir.**

6.6.3. Regresyon Analizleri

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimi belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizleri özet tablosu aşağıda gösterilmektedir:

Tablo 3: Regresyon Analizleri Özeti

Değişkenler	Standart Beta Katsayısı	R ²	Anlamlılık Değeri (P)
Bağımsız Değişken: Dönüşümcü Liderlik Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık	,695**	0,483	P<0,001
Bağımsız Değişken: Dönüşümcü Liderlik Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık	,687**	0,471	P<0,001
Bağımsız Değişken: Dönüşümcü Liderlik. Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı	,324**	0,103	P<0,001
Bağımsız Değişken: Dönüşümcü Liderlik Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık	,646**	0,417	P<0,001

Anova testi neticesinde anlamlı değerlerle birlikte geçerliliği kabul edilen modelde, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerindeki değişimin %0,48'inin, dönüşümcü liderlik değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. Bununla birlikte p: 0,000 düzeyinde anlamlı olan değişkenler arasındaki ilişkide ortaya çıkan 0,695 değerindeki Beta katsayısı, örgütsel bağlılıktaki değişimin, dönüşümcü liderlik değişkeni tarafından anlamlı şekilde yordandığını göstermektedir. Elde edilen bu sonuca göre, araştırmanın; "**H₂: Dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir**" **hipotezi kabul edilmiştir.**

Anova testi neticesinde anlamlı değerlerle birlikte geçerliliği kabul edilen modelde, çalışanların duygusal bağlılık düzeylerindeki değişimin %0,47'sinin, dönüşümcü liderlik değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. Bununla birlikte p: 0,000 düzeyinde anlamlı olan değişkenler arasındaki ilişkide ortaya çıkan 0,687 değerindeki Beta katsayısı, duygusal bağlılıktaki değişimin, dönüşümcü liderlik değişkeni tarafından anlamlı şekilde yordandığını göstermektedir. Elde edilen bu sonuca göre, araştırmanın; "**H_{2a}: Dönüşümcü liderlik, duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir**" **hipotezi kabul edilmiştir.**

Anova testi neticesinde anlamlı değerlerle birlikte geçerliliği kabul edilen modelde, çalışanların devam bağlılığı düzeylerindeki değişimin %0,10'unun, dönüşümcü liderlik değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. Bununla birlikte p: 0,000 düzeyinde anlamlı olan değişkenler arasındaki ilişkide ortaya çıkan 0,324 değerindeki Beta katsayısı, devam bağlılığındaki değişimin, dönüşümcü liderlik değişkeni tarafından anlamlı şekilde yordandığını göstermektedir. Elde edilen bu sonuca göre, araştırmanın; "**H_{2b}**: Dönüşümcü liderlik, devam bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir" **hipotezi kabul edilmiştir.**

Anova testi neticesinde anlamlı değerlerle birlikte geçerliliği kabul edilen modelde, çalışanların normatif bağlılık düzeylerindeki değişimin %0,41'inin, dönüşümcü liderlik değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. Bununla birlikte p: 0,000 düzeyinde anlamlı olan değişkenler arasındaki ilişkide ortaya çıkan 0,646 değerindeki Beta katsayısı, normatif bağlılıktaki değişimin, dönüşümcü liderlik değişkeni tarafından anlamlı şekilde yordandığını göstermektedir. Elde edilen bu sonuca göre, araştırmanın; "**H_{2c}**: Dönüşümcü liderlik, normatif bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir" **hipotezi kabul edilmiştir.**

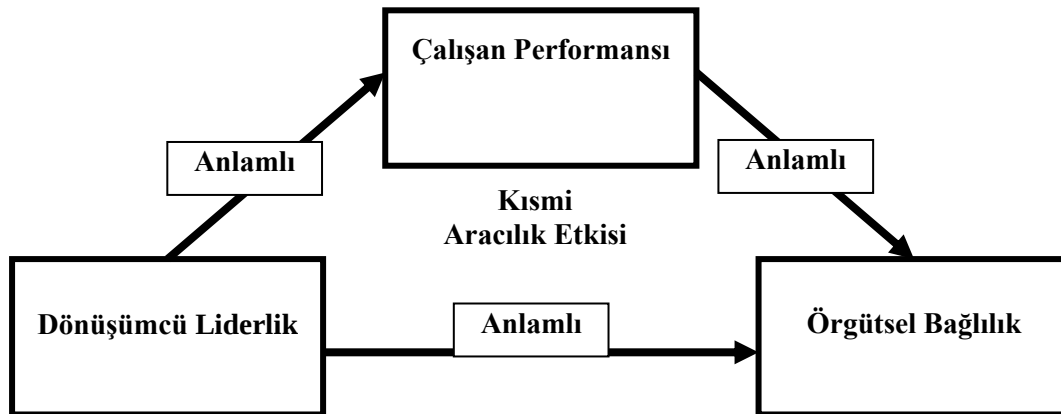
6.6.4. Aracı Değişken ile Regresyon Analizi

Nedensel bir ilişki ağı içerisinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin belirlenmesine aracılık eden değişken, aracı değişken olarak adlandırılmaktadır. İki değişken arasındaki ilişkinin kurulmasını sağlayan aracı değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemeye yardımcı olur. Aracılık etkisinin incelenebilmesi için yerine getirilmesi gereken bazı koşullar bulunmaktadır. Bu koşullar aşağıda sıralanmıştır (Gülbüz ve Şahin, 2014: 276-277):

- Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin bulunması gerekir.
- Bağımsız değişken ile aracı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır.
- Model içerisinde bağımsız değişkenle birlikte kullanıldığında, aracı değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmalıdır.
- Bağımsız değişken ile aracı değişkenin regresyon analizine katılmasıyla birlikte bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki çıkması tam aracılık etkisinin, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında var olan ilişkide düşüş olması da kısmi aracılık etkisinin olduğuna işaret eder.

Bu koşullar neticesinde ilk olarak temel değişkenler bağlamında dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde çalışan performansının aracılık etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir:

Şekil 2: Regresyon Modeli



Temel model üzerinden gerçekleştirilen aracılık etkisine yönelik dört adımlı regresyon analizlerinin özeti Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4: Aracı Değişken ile Regresyon Analizleri Özeti

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	Standart Hata	Beta	
1'nci Adım				R²: ,483
Bsızd: Dön. Lid.	,530	,024	,695**	F: 472,930
Blıd: Örg. Bağ.				P<0,001
2'nci Adım				R²: ,264
Bsızd: Dön. Lid.	,535	,040	,515**	F: 183,122
Blıd: Çal. Per.				P<0,001
3'ncü Adım				R²: ,310
Bsızd: Çal. Per.	,410	,027	,558**	F: 228,268
Blıd: Örg. Bağ.				P<0,001
4'ncü Adım				R²: ,535
Bsızd1: Dön. Lid.	,423	,027	,555**	F: 293,076
Bsızd2: Çal. Per.				P<0,001
Blıd: Örg. Bağ.	,200	,026	,271**	

Bağımsız değişken ile aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin incelendiği çoklu regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; regresyon modeli ($p<,001$) ve dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi gösteren Beta katsayısının ($,555$) istatistiksel açıdan anlamlı ($p<,001$) düzeyde olduğu görülmektedir. Aracı değişkenin de regresyon analizine dahil edilmesiyle beraber bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren Beta katsayısının ($,271$) düşüş göstermesi, çalışan performans değişkeninin bu ilişki içerisinde kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu açıklamaktadır. Son olarak, standart hata değerleri ile regresyon katsayılarının istatistiksel veri analiz programına girilmesi sonucu yapılan Sobel testi ile, Beta değerlerindeki azalmanın anlamlı ve limitler dahilinde olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre araştırmanın “**H₃: Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde çalışan performansının aracılık rolü vardır**” **hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

Tüm bulgular sonucu ortaya çıkan araştırma hipotezine ait sonuçlar, Tablo 5'te bir arada gösterilmektedir:

Tablo 5: Araştırma Hipotez Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
H₁: Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasında Pozitif Yönlü İlişki Vardır.	Kabul
H₂: Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılığı Pozitif Yönde Etkilemektedir.	Kabul
H_{2a}: Dönüşümcü Liderlik, Duygusal Bağlılığı Pozitif Yönde Etkilemektedir.	Kabul
H_{2b}: Dönüşümcü Liderlik, Devam Bağlılığını Pozitif Yönde Etkilemektedir.	Kabul
H_{2c}: Dönüşümcü Liderlik, Normatif Bağlılığı Pozitif Yönde Etkilemektedir.	Kabul
H₃: Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Çalışan Performansının Aracılık Rolü Vardır.	Kısmen Kabul

7. SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgütler, bir insan grubu aracılığıyla belirli hedeflere ulaşmak amacıyla kurulmuştur. Dolayısıyla bu insan grubunu hedefler doğrultusunda çalıştırmak için liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlik, verimliliğin en üst düzeye çıkarılmasına ve örgütsel hedeflere ulaşılmasına yardımcı olan yönetimin önemli bir fonksiyonudur. Etkili liderliğin yokluğunda örgütlerin verimli çalışması oldukça zordur. Bu nedenle liderlik gelişimi örgütler için yaşamsal öneme sahiptir.

Liderliğin son yıllarda öneminin giderek artmasının nedeni, bir değişim içinde olmamızdan kaynaklanmaktadır. Sosyal ilişkilerimiz, iş hayatımız, yaşam ve tüketim biçimimiz hızla değişmektedir. Dolayısıyla günümüzde örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmesi için değişim ve dönüşüm süreçlerine ayak uydurmaları gerekir. Bunun için işletmeler, değişim ve dönüşüm süreçlerini yönetecek ve yönlendirebilecek özellikte liderlere ihtiyaç duymaktadır. Dönüşümcü liderler, bu değişim ve dönüşümü en iyi şekilde temsil etme yeteneğine sahip kişilerdir.

Dönüşümcü liderler, insanların davranışlarını etkileme yeteneğine sahip kişilerdir. Dönüşümcü liderler, çalışanların hedeflerini liderin hedefleriyle uyumlu hale getirerek çalışanları yönlendirir. Böylelikle işletmede faaliyet gösteren elemanlar bireysel olarak çalışmak yerine grubun refahına odaklanmaya başlarlar. Dönüşümcü liderler aynı zamanda çalışanları eleştirel düşünmeye ve sorunların çözümü için yeni yollar aramaya teşvik eder. Sorunlara ve zorluklara yaklaşmanın yeni yollarını aramaya yönelik bu yükümlülük, çalışanları görevlerine daha fazla katılmaya özendirir ve bunun sonucunda ise çalışanların örgüte olan bağlılıkları artar.

Örgütsel bağlılık, çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirirken göstermiş oldukları çabayla doğrudan ilgilidir. Bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar görevlerini yerine getirirken daha fazla çaba göstermekte ve örgüt içinde mutlu oldukları için uzun yıllar aynı örgütte çalışmaya devam etmektedir. Yüksek bağlılık gösteren çalışanlar daima örgüt için yeniliklere ve yaratıcılığa açıktır. Dolayısıyla işletmelerin amaçlarına ulaşmasında örgütsel bağlılığın olumlu bir etkisi vardır. Sonuç olarak örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgütün başarıya ulaşması için daha çok çalışmakta ve böylece çalışanların iş performansında önemli artış sağlanmaktadır.

Rekabet koşullarının hâkim olduğu havacılık sektöründe üstünlük sağlamak, çok sıkı kuralların ve uygulamaların varlığına bağlıdır. Ortaya çıkacak ulusal veya küresel bir krizden en hızlı ve en yüksek derecede etkilenecek olan havacılık işletmelerinin yönetim ve çalışan konusunda bazı ayrıcalıklara sahip olmaları gerekmektedir. Dolayısıyla arzu edilen, her koşulda hızlı karar alabilen ve çalışanları güdüleyerek örgüt çıkarlarının kişisel çıkarlardan daha ön planda tutulmasını sağlayacak dönüşümcü liderlik tarzına sahip yöneticilerin varlığıdır. Gelişen teknolojiye uyum sağlayabilmek adına sürekli gelişim gösteren ve bununla birlikte işletmeyi bir bütün halinde tek bir vücut olarak başarıya taşıyan; esnek, motive edici ve dinamik liderler sektörde olmazsa olmaz aktörlerin başında gelmektedir.

Başarı yalnızca istenilen nitelikte yöneticilere sahip olmakla sağlanamaz. Üretim olanakları ne kadar gelişmiş ve üstün olsa da çıktılarda mükemmellik her zaman sağlanamayabilir. Bu anlamda işletmelerin en temel ögesinin var olan insan kaynağı olduğu düşünüldüğünde, çalışanlarının göstereceği özveri, dolayısıyla kurumlarına olan bağlılık düzeyleri hedeflerin başarılmasında temel koşuldur. Bir zincirin halkaları gibi birbirine bağlı bu unsurların herhangi birinde oluşacak aksaklığın, diğer unsurları ve tümüyle işletme hedeflerini etkileyeceği unutulmamalıdır. Motivasyonu yüksek çalışanın göstereceği performans ve bununla birlikte gelişecek olan bağlılık duygusunun büyük oranda yöneticilerin sahip oldukları liderlik vasıflarıyla bağlantılı olduğu bir kez daha bu çalışmada görülmüştür.

8. ÖNERİLER

Örgüt içerisinde dönüşümü sağlayan liderlerin karar alma süreçlerine astlarının katılımını sağlamaları gerekmektedir. Bu bakımdan yöneticilerin çalışanlarına değerli olduklarını hissettirmeleri önem arz etmektedir. Astların örgüt ile ilgili kararlar alınırken bu sürece dahil olması, onların örgüte karşı duygusal bir bağ hissetmelerini sağlayacaktır. Bu da onların örgüte olan bağlılıklarını arttıracaktır. Örgüte olan bağlılığın artmasıyla birlikte çalışanlar, örgüte karşı güçlü bir sadakat duyarak kendisini örgütün bir parçası gibi görmeye başlar. Buna bağlı olarak da çalışanların performans düzeyinde artış sağlanacaktır.

İşletme yöneticileri çalışanların performans düzeyini önemli ölçüde etkiler. Çalışanların verilen göreve ilişkin işletme yöneticileri tarafından değerlendirilmesi, onların performanslarını geliştirebilmelerine katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla yöneticiler, çalışanların performansıyla ilgili standartları belirlemesi gerekir. Bu sayede çalışanların performans eksiklikleri giderilebilir.

KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. (2010). Yeni Liderlik Anlayışı, Adalet Yayınevi, Ankara.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1-18.
- Altunışık, R.; Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2012). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- Anderson, A. (2000). *Industrial Psychology*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 26(1): 1-14.
- Basham, L. M. (2010). "Transformational And Transactional Leaders In Higher Education", *International Review of Business Research Papers*, 6(6): 141-152.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, The Free Press, New York.
- Burns, J. M. G. (1975). *Leadership*, Harper & Row, Publishers, New York.
- Castanheira, P. & Costa, J. A. (2011). "In Search of Transformational Leadership: A Meta Analysis Focused on The Portuguese Reality", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15(2011): 2012-2015.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Francesco, A. M. & Chen Z. X. (2004). "Collectivism in Action: Its Moderating Effects on The Relationship Between Organizational Commitment and Employee Performance in China", *Group & Organization Management*, 29(4): 425-441.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Jain, P. & Duggal, T. (2015). "The Role of Transformational Leadership in Organizational Commitment", *International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research*, 2(5): 1-11.
- Khan, M. M.; Rehman, Z. & Akram, M. W. (2012). "The Impact of Employee Commitment on Employee Satisfaction Role of Employee Performance As A Moderating Variable", *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies*, 1(2): 68-80.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Konya, V.; Nesic, L. G. & Matic, D. (2015). "The Fluence of Leader-Member Communication on Organizational Commitment in a Central European Hospital", *Acta Polytechnica Hungarica*, 12(3): 109-128.
- Lyndon, S. & Rawat, P. S. (2015). "Effect of Leadership on Organizational Commitment", *The Indian Journal of Industrial Relations*, 5(1): 97-108.
- Mottoh, S. N. (2015). "The Influence Of Transformational and Transactional Leadership Style on Employee Performance (Case Study: Dinas Kesehatan Manado)", *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(4): 436-446.
- Nikezic, S.; Puric, S. & Puric, J. (2012). "Transactional and Transformational Leadership: Development Through Changes", *International Journal for Quality Research*, 6(3): 285-296.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Suliman, A. M. T. (2001). "Work Performance: Is It One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in a Middle Eastern Context", *International Journal of Human Resource Management*, 12(6): 1049-1061.
- Tutar, H. & Altınöz, M. (2010). "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2): 196-218.
- Ugwu, K. E. & Duru, E. E. (2015). "Political Behavior and Employee Perceived Performance in The Private Sector: A Comparative Study of Zenith Bank and First Bank PLC, South East", *Sona Global Management Review*, 9(4): 20-45.

- Verma, S. P. & Krishnan, V. R. (2013). "Transformational Leadership and Follower's Organizational Commitment: Role of Leader's Gender", NMIMS Management Review, 23(University Day Special Issue 2014): 91-112.
- Yavuz, E. (2008). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi", Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.