



**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞA ETKİSİNDE LİDER-ÜYE
ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ROLÜ: HAVACILIK
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Ali UÇAR

**İşletme Anabilim Dalı
Dr. Öğr. Üyesi Zişan Duygu ALIOĞULLARI
Erzurum-2023**

T.C.
ERZURUMTEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ROLÜ:
HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ali UÇAR

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Zişan Duygu ALİOĞULLARI

ERZURUM-2023

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY SAYFASI

Ali UÇAR tarafından hazırlanan Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma adlı bu çalışma 08.12.2023 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda ☒ oybirliği / ☐ oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı	Doç. Dr. Seda KAYAPALI YILDIRIM Atatürk Üniversitesi	İmza
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi Zişan Duygu ALİOĞULLARI Erzurum Teknik Üniversitesi	İmza
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Burak BAŞKAN Erzurum Teknik Üniversitesi	İmza

Ali UÇAR tarafından hazırlan Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma başlıklı yüksek lisans tezi kabul edilmiştir. 08.12.2023

Prof. Dr. Serap BEDİR KARA

Enstitü Müdürü

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada kullandığım her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, verilerin toplanmasında ve analizinde etik kurallara uyulduğunu, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sorumluluğu ve tezin erişim sürecine ilişkin aşağıdaki beyanımı kabul ediyorum.

08.12.2023

Ali UÇAR
Öğrenci

- ☐ Tezle ilgili patent başvurusu yapılması / patent alma sürecinin devam etmesi sebebiyle Enstitü Yönetim Kurulunun Tarih girmek için tıklayınız tarih ve Karar No sayılı kararı ile teze erişim 2 (iki) yıl süreyle engellenmiştir.
- ☐ Enstitü Yönetim Kurulunun Tarih girmek için tıklayınız tarih ve Karar No sayılı kararı ile teze erişim 6 (altı) ay süreyle engellenmiştir.
- ☐ Enstitü Yönetim Kurulunun Tarih girmek için tıklayınız tarih ve Karar No sayılı kararı ile teze erişim süresi ile ilgili bir kısıtlama bulunmamaktadır.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix
ÖN SÖZ.....	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI

1.1. LİDERLİĞİN TANIMI ve TARİHÇESİ	3
1.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	4
1.2.1. Modern Liderlik Yaklaşımı.....	5
1.2.1.1. Hizmetkar Liderlik.....	5
1.2.1.2. Etkileşimci Liderlik	7
1.2.1.3. Dönüştürücü Liderlik	8
1.3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TEORİLERİ.....	10
1.3.1. Burns'un Dönüştürücü Liderlik Teorisi.....	10
1.3.2. Bass ve Avolio'nun Dönüştürücü Liderlik Teorisi	11
1.4. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK BOYUTLARI	11

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI ve TARİHÇESİ.....	14
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI	16
2.2.1. Mowday, Porter ve Steers'in Yaklaşımı	16

2.2.2. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	16
2.2.3. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	16
2.2.4. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	17

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ KAVRAMI

3.1. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN TANIMI ve TARİHÇESİ.....	19
3.2. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ YAKLAŞIMLARI.....	22
3.2.1. Rol Yaklaşımı.....	22
3.2.2. Sosyal Değişim Yaklaşımı	23
3.2.3. Eşitlik Yaklaşımı	24
3.2.4. Dikey İkili Bağlantı Yaklaşımı	25
3.3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN BOYUTLARI	26

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HAVACILIK KAVRAMI

4.1. DÜNYADA HAVACILIĞIN TARİHSEL GELİŞİMİ	28
4.1.1. Türkiye'de Havacılığın Tarihsel Gelişimi	29
4.2. ULUSLARARASI SİVİL HAVACILIK KURULUŞLARI.....	30
4.3. TÜRKİYE'DE HAVA ULAŞTIRMA İŞLETMELERİ	31

BEŞİNCİ BÖLÜM

UYGULAMA

5.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE MODELİ.....	33
5.1.1. Araştırmanın Yöntemi	33
5.1.2. Araştırmanın Modeli	33
5.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	34
5.2.1. Dönüştürücü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	34

5.2.2. Dönüştürücü Liderlik ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki	37
5.2.3. Lider-Üye Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	38
5.2.4. Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki.....	39
5.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI	40
5.3.1. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler	41
5.3.2. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklem Seçimi.....	42
5.3.3. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntemler	43
5.4. BULGULAR.....	45
5.4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular	45
5.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizleri .	46
5.4.2.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine Ait AFA Sonuçları	48
5.4.2.2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine Ait DFA Sonuçları	50
5.4.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait AFA Sonuçları	52
5.4.2.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait DFA Sonuçları	55
5.4.2.5. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait AFA Sonuçları	56
5.4.2.6. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait DFA Sonuçları	58
5.4.3. Hipotezlerin Testi	60
5.4.4. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	72
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	78
KAYNAKÇA.....	87
EKLER.....	110
Ek-1.1. YEM Analizlerine Ait Genişletilmiş Şekil Gösterimleri	110
Ek-1.2. Anket Formu	114

ÖZET

YÜKSEK LİSANS

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ROLÜ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Ali UÇAR

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Zişan Duygu ALİOĞULLARI

2023, 117 sayfa

Jüri: Dr. Öğr. Üyesi Zişan Duygu ALİOĞULLARI (Danışman)

Doç. Dr. Seda KAYAPALI YILDIRIM (Başkan)

Doç. Dr. Burak BAŞKAN (Üye)

Kurumlar daha iyi çıktılar elde edebilmek için dönüştürücü lidere ihtiyaç duymaktadır. Dönüştürücü liderlerin başarılı olmalarında, çalışanların büyük katkısı bulunmaktadır. Çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin yüksek olması rekabet şartlarında işletmelerin ayakta kalmalarına katkı sağlamaktadır. Bu çalışmada, günümüz iş dünyasında yer alan dönüştürücü liderliğin havacılık alanında da bulunduğu tespit edilmesi, bununla birlikte dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu kapsamda, ülkemiz sivil havacılığında çok önemli yer teşkil eden bir havayolu işletmesinin, İstanbul ilinde pilot olarak görev yapan 290 personelinden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, liderin dönüştürücü davranışlarının çalışanları (pilotlar) ile kurdukları etkileşimi olumlu yönde artırdığı aynı zamanda dönüştürücü lider ile çalışan pilotların örgütlerine daha bağlı oldukları tespit edilmiştir. Araştırmada son olarak, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Lider-Üye Etkileşimi, Havacılık.

ABSTRACT
MASTER'S THESIS
THE MEDIATING ROLE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE IN THE
EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON
ORGANIZATIONAL COMMITMENT:
A RESEARCH IN THE AVIATION SECTOR

Ali UÇAR

Advisor: Assist. Prof. Zişan Duygu ALİOĞULLARI

2023, 117 pages

Jury: Assist. Prof. Zişan Duygu ALİOĞULLARI (Colsultant)
Assoc. Prof. Seda KAYAPALI YILDIRIM (President)
Assoc. Prof. Burak BAŞKAN (Member)

Institutions need transformative leaders to achieve better results. Employees have a great contribution to the success of transformational leaders. High levels of employee commitment to the organization contribute to the survival of businesses in competitive conditions. In this research, it is aimed to determine that transformational leadership, which is present in today's business world, is also present in the aviation sector, and to examine the mediating role of leader-member exchange in the effect of transformational leadership on organizational commitment.

In this context, data was collected by survey method from 290 personnel working as pilots in the Istanbul, an airline company that has a very important place in our country's civil aviation. According to the findings of the research, it has been determined that the transformative behaviors of the leader positively increase the interaction they establish with the employees (pilots) and at the same time, it has been determined that the pilots working with the transformational leader are more committed to their organizations. In addition, it was concluded that leader-member exchange has a partial mediating effect on the effect of transformational leadership on organizational commitment.

Key Words: Transformational Leadership, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange, Aviation.

TABLOLAR LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
1	Katılımcıların Ölçek Puanlarına İlişkin Cronbach's Alpha (α) Katsayıları ile Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	43
2	Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular.....	45
3	Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin AFA KMO ve Bartlett's Test Sonucu.....	48
4	Dönüştürücü Liderlik Ölçeği AFA Faktör Yük Değerleri.....	49
5	Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde Analizi.....	50
6	Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Uyum İndeksleri.....	52
7	Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin AFA KMO ve Bartlett's Test Sonucu.....	52
8	Örgütsel Bağlılık Ölçeği AFA Faktör Yük Değerleri.....	53
9	Örgütsel Bağlılık Ölçeği Madde Analizi.....	54
10	Örgütsel Bağlılık Ölçeği Uyum İndeksleri.....	56
11	Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin AFA KMO ve Bartlett's Test Sonucu.....	56
12	Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği AFA Faktör Yük Değerleri.....	57
13	Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Madde Analizi.....	58
14	Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Uyum İndeksleri.....	59
15	Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	60
16	Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Doğrudan Etkisine İlişkin Uyum İndekslerinin Değerlendirilmesi.....	64
17	Yapısal Modelin (Doğrudan Etki) Kestirim Sonuçları.....	64
18	Dönüştürücü Liderliğin Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Doğrudan Etkisine İlişkin Uyum İndekslerinin Değerlendirilmesi.....	65
19	Yapısal Modelin (Doğrudan Etki) Kestirim Sonuçları.....	66
20	Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Doğrudan Etkisine İlişkin Uyum İndekslerinin Değerlendirilmesi.....	67
21	Yapısal Modelin (Doğrudan Etki) Kestirim Sonuçları.....	68
22	Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolüne İlişkin Uyum İndekslerinin Değerlendirilmesi.....	70

23	Yapısal Modelin (Aracı Etki) Kestirim Sonuçları.....	70
24	Modele İlişkin Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri (Model 4).....	71
25	Yaş Grubuna Göre One Way ANOVA Sonuçları.....	72
26	Yaş Grubuna Göre Farklılıkların Çoklu Karşılaştırma Bonferonni Testi Sonuçları.....	73
27	Medeni Duruma Göre Independent Samples T Test Sonuçları.....	74
28	Eğitim Durumuna Göre One Way ANOVA Sonuçları.....	74
29	Eğitim Durumuna Göre Farklılıkların Çoklu Karşılaştırma Bonferonni Testi Sonuçları.....	75
30	Kurumdaki Çalışma Süresine Göre One Way ANOVA Sonuçları.....	75
31	Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılıkların Çoklu Karşılaştırma Bonferonni Testi Sonuçları.....	76
32	Mevcut Yöneticisiyle Çalışma Süresine Göre One Way ANOVA Sonuçları...	76
33	Mevcut Yöneticisiyle Çalışma Süresine Göre Farklılıkların Çoklu Karşılaştırma Bonferonni Testi Sonuçları.....	77

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Sekil No</u>	<u>Seklin Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
1	Araştırma Modeli.....	33
2	Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Yamaç Eğim Grafiği.....	48
3	Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	51
4	Örgütsel Bağlılık Ölçeği Yamaç Eğim Grafiği.....	53
5	Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi	55
6	Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Yamaç Eğim Grafiği.....	57
7	Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi	59
8	Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Doğrudan Etkisine İlişkin Yol Diyagramı.....	63
9	Dönüştürücü Liderliğin Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Doğrudan Etkisine İlişkin Yol Diyagramı.....	65
10	Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Doğrudan Etkisine İlişkin Yol Diyagramı.....	67
11	Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolüne İlişkin Yol Diyagramı.....	69

KISALTMALAR LİSTESİ

ACI	: Uluslararası Havalimanları Konseyi
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
AR-GE	: Araştırma geliştirme
CWB	: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı
D8	: Gelişen 8 Ülke
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
EASA	: Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı
ECAC	: Avrupa Sivil Havacılık Konferansı
EUROCONTROL	: Avrupa Hava Seyrüseferi Emniyeti Teşkilatı
IATA	: Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği
ICAO	: Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı
JAA-TO	: Müşterek Havacılık Otoriteleri Eğitim Organizasyonu
kg	: Kilogram
km	: Kilometre
KMO	: Kaiser-Mayer-Olkin
LMX	: Lider-Üye Değişimi (Etkileşimi)
LÜE	: Lider-Üye Etkileşimi
M.Ö.	: Milattan Önce
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
VDL	: Dikey İkili Bağlantı
vs.	: Vesaire
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
yy	: Yüzyıl

ÖN SÖZ

Bu çalışmada, havacılık sektöründe dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü incelenmiştir. 19.10.2023 Tarih, 11. toplantı ve 6. karar sayısı ile Erzurum Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulunca bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde etik açıdan sakınca olmadığına karar verilmiştir. İlgili birime teşekkür ederim.

Tez çalışmamdaki konunun belirlenmesinden sonucuna kadar, bilgi ve tecrübeleriyle beni sürekli yönlendiren danışman hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Zişan Duygu ALİOĞULLARI'na çok teşekkür ederim. Tez çalışmama bulundukları destek ve katkılarından dolayı jüri üyelerim Sayın Doç. Dr. Seda KAYAPALI YILDIRIM ile Sayın Doç. Dr. Burak BAŞKAN'a teşekkür ederim. 10 Temmuz 2015 tarihinden beri aldığım bütün kararlarda yanımda olan, beni her konuda destekleyen ve motive eden sevgili eşim Zeynep hanımefendiye ayrıca bu çalışmanın sonucunu belirleyen, vakit ayırıp anket sorularını yanıtlayan ilgili havayolu işletmesi pilotlarına teşekkür ederim. Kıymetli pilotlarımızın iniş takımlarına taş değmesin inşallah.

*11 Ağustos 2020 tarihinde aramıza katılan, sevgili evlatlarım Ayaz ve Emir'e,
babanız sizi çok seviyor.*

GİRİŞ

Havacılık sektörü, yüksek bütçeli, sürekli yeniliklere hazır ve hataya mahal verilmeyen bir çalışma alanıdır. Farklı bölümlerde çalışan itfaiyesinden yer hizmetlerine, hava trafik kontrolöründen teknisyenine, uçuş ekibinden pilotuna kadar tüm çalışanlar işlerinde kusursuz olmalıdır. Çünkü havacılık sektöründe çalışanların yapacağı en küçük bir hata insan yaşamını olumsuz yönde etkileyebilir.

Ekip çalışmasının çok önemli olduğu ve dünyadaki yenilikleri yakından takip eden havacılık sektörü, dönüştürücü liderlik uygulamalarının ön plana çıkmasına uygun zemin oluşturmaktadır. Dönüştürücü liderin en önemli özelliği, çalışanları örgütsel hedeflerin olumlu çıktıları yönünde teşvik etmek, örgüt amaçlarını benimsetmek, bireysel çıkarlar yerine örgüt çıkarlarının ön planda tutulmasını sağlamak ve nihayetinde ekip ruhu oluşturmaya çalışmaktır (Odumeru ve Ogbonna, 2013: 359; Hall vd., 2002: 1). Dolayısıyla havacılık sektöründe liderin dönüştürücü davranışlar sergilemesinin, çalışan sadakatini ve motivasyonunu etkileyeceği düşünülmektedir. Dönüştürücü lider, gerçekleştireceği yenilik ve değişimler ile örgüt çalışanlarının özüne dokunarak onların örgütten beklentilerini, istek ve ihtiyaçlarını tam olarak anlamak ve uygun çalışma koşulları sağlamak için çaba sarf etmelidir (Ergun-Özler, 2013: 103). Bununla birlikte dönüştürücü lider, örgütlerin daha yüksek bir performans düzeyine ulaşmasını ve çalışanların mevcut görevlerine daha fazla katılmalarını sağlamaktadır. Tüm bunların neticesinde havacılık sektöründe dönüştürücü davranışlar sergileyen lider, çalışanlarıyla etkileşim kurarak çalışanların memnuniyet seviyeleri ile örgüte olan bağlılıklarını artıracaktır (İntepeler ve Barış, 2018: 100; Anderson, 2007: 1).

Havacılık sektöründeki operasyonlar, hava aracının uçuş öncesi bakımı, yakıt ikmali, yük ve yolcu alımı vb. aşamalardan oluşmaktadır. Bu operasyonların son aşaması uçuş olup bu aşamada uçuş emniyeti en önemli husustur. Pilotlar uçuş emniyetinden birinci derecede sorumlu kişileridir (SHGM, 2023). Kokpitte durumsal farkındalık ve ekip kaynak yönetiminin rolü uçuş emniyeti açısından son derece önemlidir. Havacılık sektöründeki dönüştürücü liderin pilotlar üzerinde oluşturacağı sinerji, uçuş esnasında durumsal farkındalığı pozitif yönde artıracak ve ekip kaynak yönetimini olumlu kılıp uçuş emniyetinin oluşmasına katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla havacılık sektöründeki uçuş koordinasyonunu yapacak olan liderin dönüştürücü davranışlar sergilemesi ve bu liderlik tarzına ait becerilere sahip olması önemlidir.

Yapılan literatür taramasında, dönüştürücü liderlik, örgütsel bağlılık ve lider-üye etkileşimi değişkenleriyle araştırmacılar tarafından, havacılık sektöründe bir çalışma konusu edilmediği görülmüştür. Araştırma bu yönüyle özgün nitelik taşımaktadır. Dolayısıyla hem ulusal hem de uluslararası literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Havacılık sektöründe dönüştürücü liderin örgütsel bağlılığa etkisinde lider-üye etkileşimin aracılık rolünü inceleyen bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk dört bölümünde; liderlik, örgütsel bağlılık, lider-üye etkileşimi ve havacılık kavramlarına ilişkin literatür taraması yapılarak kuramsal çerçeve oluşturulmuş, bu kavramların tarihçesi ve tanımlarına yer verilmiştir. Çalışmanın beşinci bölümünde ise bahse konu değişkenlerle ilişkili literatürdeki yerli ve yabancı çalışmalar incelenmiş, bunların neticesinde çalışmanın modelini oluşturan; H₁: Dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı etki vardır, H₂: Dönüştürücü liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı etki vardır, H₃: Lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı etki vardır ve son olarak H₄: Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı (mediatör) rolü vardır hipotezleri oluşturulmuştur. Bu model ve hipotezleri test etmek amacıyla ülkemiz sivil havacılığında çok önemli yer teşkil eden bir havayolu işletmesinde alan araştırması yapılmış, bu doğrultuda ilgili havayolu işletmesinin İstanbul ilinde görev yapan pilotlarından anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Daha sonra bu veriler analiz edilerek bulunan sonuçlara ilişkin değerlendirmeler yapılmış ve literatüre katkı sağlaması amacıyla çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI

Çalışmanın bu kısmında literatürde yer alan bilgiler ışığında liderlik kavramının tanımı, tarihçesi ve liderlik yaklaşımlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

1.1. LİDERLİĞİN TANIMI ve TARİHÇESİ

Yönetim organizasyon alanında lider ve liderlik kavramları en fazla çalışılan konular arasında yer almaktadır (Benson vd., 2012: 30; Malik, 2013: 209; Bezuijen vd., 2009: 1; Lin vd., 2010: 1). Çalışmalar sonucunda lider ve liderlik kavramlarına ilişkin olarak da birçok tanım ortaya çıkmıştır (Sağır ve Memişoğlu, 2012: 3). Sözlük anlamıyla liderlik, “sürükleyen, yöneten ve önde giden” anlamlarını taşımaktadır. Bu tanım liderliği dar anlamda tanımlamaktadır. Liderlik yalnızca grupları yönetmekten ibaret olmayıp, bununla birlikte geniş insan kitlelerine hedef ve amaçlar gösteren kişiyi ifade etmektedir (Güney, 2012: 35). Liderlik, geniş bir anlamda tanımlandığında, bir başkasının eylemlerini etkileyebilecek beceri olarak tanımlanmaktadır (Gümüş, 2010: 1).

Şişman (2014: 3) liderliği, birtakım amaçlar ve hedefler bağlamında insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme potansiyeli olarak açıklamaktadır. Alga’ya (2017: 98) göre liderlik, kurumun amaçlarını gerçekleştirmesinde liderin uzun süreli bir yaklaşıma sahip olarak bulunduğu konumdan güç almadan diğer bireyleri etkisi altına alması ve güdülemesi süreci olarak ifade edilmektedir. İbicioğlu vd. (2009: 2) liderliği, diğer insanlar ile ilişkisi sonucunda bireyin belirli bir grup içerisinde diğer kişilerden ayrı bir şekilde üstlendiği rol şeklinde açıklamaktadır. Farklı bir deyişle liderlik, grup içindeki bireyin geliştirdiği davranış şeklidir.

Yapılmış olan bu tanımlara göre insan topluluklarında etkili olarak kendisini izleten liderlerin, örgütlerinde gerçekleştirmeleri gerekli olan birçok görevlerinin olduğu, bir liderin birden çok rolü olabildiği gibi liderin davranışının birçok amaca yönelik olabildiği de söylenmektedir. Dolayısıyla örgüt üyelerini peşinden sürükleyen liderlerin birden çok rolünün olduğu ve bunların çoğunun örgüt üyelerini belirlenmiş olan amaca ulaştırmakla ilgili olduğu görülmektedir (Alkın, 2006: 2). Ayrıca liderlerin birden fazla amaca hizmet ederek örgütsel verimliliği artırmaya çalıştıkları da görülmektedir (Al-Khajeh, 2018: 1; Timothy vd., 2011: 100; Xenikou ve Simosi, 2006: 566).

Yapılan araştırmalar yöneticiler ve liderler arasında bazı farklılıklar olduğunu göstermektedir (Arntzen, 2016: 2068; Toor, 2011: 310). Yöneticiler yasalar ile belirlenen yetkileri dahilinde düşünüp uygulamalar yaparlar. Bu sebeple yöneticilerin görev veya işlerinin neticelerine bakılarak değerdendirmeler yapılmaktadır. Görevli oldukları kurum veya kuruluşlara sıkı sıkıya bağı olan yöneticiler görev adamıdırılar. Liderler ise yasal yetkileri olmadan da bir takım uygulamalar yapabilir, herhangi bir kurum ve kuruluşa bağı olmadan bireyleri etkileyerek peşlerinden sürükleyebilirler. Yöneticilik ve liderlik kavramlarının farklı olmasına karşın aralarında bir ilişkinin bulunduğı da söylenebilir. Her ikisinin de otoritelerine dayanarak çalışanlara iş yaptırmaya çalıştıkları fakat yöneticinin otoritesinin resmi olduğı, liderin otoritesinin ise gayri resmi olduğı bilinmektedir (Güney, 2012: 42).

Liderlik çalışmaları özellikle 1980’li yıllarda James MacGregor’un ortaya koyduğı düşünce ve yaklaşımları ile bazı bilim insanlarının akademik çalışmalarından oluşmaktadır (Stewart, 2006: 1). Daha sonra 1990’lı yıllardan itibaren liderlik olgusu ile ilişkili olan bazı değışim ve dönüşümler yaşanmıştır. Bu doğrultuda liderlik olgusunun sadece bir kişiyle sınırlı olmadığı, içinde bulunan koşullara göre şekillenen ve birçok kişiyi etkileyen bir kavram olduğı görüşü ön plana çıkmıştır. 20. yy içinde de liderlik çalışmaları olmuş, buna yönelik görüşler gelişmiş ve çeşitli liderlik tanımları ortaya çıkmıştır (Gedikoğılu, 2015: 27; Wart, 2003: 214).

1.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik yaklaşımları sayesinde birtakım liderlik tarzları geliştirilmiştir. Bu liderlik tarzları bazı hal, koşul ve zamanlarda kişilerin ya da grupların amaçlarına ulaşmalarını sağlamak adına onları harekete geçirme isteğı uyandırma, yönetme ve etkileme için tercih edilen en etkili yöntem olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle liderlik tarzları üstünde durulması gereken ve dikkat çekici olan bir konu olarak literatürde yer almaktadır (Gündüz, 2015: 1). Liderlik yaklaşımları ile ilgili çalışmalar yönetim biliminde gerçekleştirilen çalışmalara paralel bir şekilde 20. yy’ın başlarına dayanmaktadır. Araştırmacılar liderlerin kişisel özellikleriyle diğerdlerinden ayrıldığını düşünüp 1930 ve 1940’lı yıllarda liderlerin hangi özelliklerini sergilemeye çalıştıklarını belirlemeye odaklanmıştır. Geleneksel liderlik teorilerinin eksiklikleri 1980’li yıllarda görülmüş, farklı bakış açılarıyla bu teorileri tamamlayıcı görüşler geliştirme arayışına girilmiştir (Alioğıulları, 2019: 9).

Liderlik teorileri; büyük adam teorisi, özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri, durumsal liderlik teorileri ve modern liderlik teorileri sınıflandırmalarıyla literatürde yer almıştır (Keleş, 2022: 72; Gandolfi ve Stone, 2018: 261; Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2014: 57). Büyük adam teorisi, liderlerin doğuştan gelen bir takım olağanüstü özellikler taşıdığına dayanmaktadır. Özellikler teorisi, liderin ne tür liderlik özelliklerine sahip olduğu ve liderin hangi özelliklere (dış görünüşü, boyu, kilosu, sağlığı vb.) sahip olması gerektiğine vurgu yapılmaktadır (Akyurt vd., 2015: 51). Hızla değişen teknoloji küreselleşme ve rekabeti geliştirmesiyle, geleneksel liderlik teorilerini yeni durumlara cevap vermekte zorlar hale getirmiştir. Dolayısıyla liderlik teorilerinde yeni yaklaşım arayışı sonucunda modern liderlik teorileri ortaya çıkmıştır (Besler, 2012'den aktaran: Akyurt vd., 2015: 51). Liderlik kuramını davranışsal yaklaşım açısından inceleyenlere göre liderin davranışlarının liderlik biçimleri ve bunların grup üzerindeki olası etkileri üzerinde durdukları söylenebilir. Durumsal yaklaşım açısından liderlik kuramını inceleyenlere göre ise en iyi lider davranış biçimi, şartlara, gruba ve kişisel özelliklere bağlı olarak değişiklik gösterebilen lider olduğu dikkati çekmektedir (Teyfur vd., 2013: 86). Modern liderlik kuramları sonrasında pek çok liderlik türü ortaya çıkmış olup en çok yaygın olan liderlik türleri incelenmiştir.

1.2.1. Modern Liderlik Yaklaşımı

İçinde bulunduğumuz dönemde her alanda hızlı yaşanan değişimler, teknolojinin devamlı olarak gelişmesi, insanların bilgi düzeyinin yükselmesi ve sosyoekonomik gelişmelerin süreklilik sahibi olması yeni yönetim anlayışlarının ortaya koyulmasına sebep olmuştur (Kasaroğlu, 2021: 107). Değişim gösteren yönetim anlayışlarıyla beraber liderlik yaklaşımlar da değişmiş ve yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Geleneksel liderlik yaklaşımlarının etkisini kaybetmeye başladığı, modern liderlik yaklaşımlarının daha önemli hale geldiği dikkat çekmektedir. Modern liderlik yaklaşımları olarak nitelendirilen; Hizmetkar Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Dönüştürücü Liderlik yaklaşımları aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır (Erer ve Demirel, 2018: 647; Kellis ve Ran, 2013: 130).

1.2.1.1. Hizmetkar Liderlik

21. yüzyıl ile beraber otokratik, geleneksel ve karizmatik liderlik kavramlarının yavaş yavaş yerini çalışanların profesyonel ve kişisel gelişiminin desteklendiği, etik değerler kapsamında yaklaşımların sergilendiği liderlik kavramlarının aldığı görülmüştür. Manevi (spiritual) liderlik, dönüştürücü (transformational) liderlik, etik liderlik, otantik

(authentic) liderlik vb. kavramlar sıklıkla tartışılmış ve yazılmıştır. Söz konusu yeni liderlik anlayışının en önemli örneklerinden biri hizmetkar liderliktir (Duyan, 2012: 1). Hizmetkar liderlik anlayışının yaşadığımız dönemdeki insanlar için önemli olduğu, toplumun en küçük birimi şeklinde nitelendirilen aileden başlayarak okul, iş yaşamı, siyaset ve toplumun bütün kesimlerinde hızlı bir şekilde artan insani gereksinimlerin karşılanmasında hizmetkar liderlerin önemli görevlerinin olduğu ifade edilmektedir (Bakan ve Doğan, 2012: 9; Sendjaya vd., 2008: 402).

Patterson (2003) çalışmasında hizmetkar liderliğin tutum, davranış ve kişisel özelliklerinden bahsetmiştir. Ona göre bir hizmetkar lider; ahlaki sevgi sahibi, alçakgönüllü, fedakar, vizyon sahibi, güven verici, çalışanları güçlendiren ve onlara hizmet eden kişidir (Patterson, 2003'ten aktaran: Bakan ve Doğan, 2012: 4). Hizmetkar liderliğin 7 alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar (Bakan ve Doğan, 2012: 4; Van-Dierendonck, 2011: 1228; Russell ve Stone, 2002: 145):

- **Ahlaki Sevgi Sahibi Olma:** Bu sevginin temelinde her çalışanın arzu, gereksinim ve istekleri olan bir insan şeklinde değerlendirilmesi vardır. Liderin de bu sevgiye sahip olan kişi olduğu, ahlaki sevgisini gösterdiğinde ilk olarak çalışanlarına ve temel gereksinimlerine odaklandığı, ardından onların yeteneklerini göz önünde bulundurduğu ve örgüt yararına odaklandığı görülmektedir.
- **Alçakgönüllü Olma:** Kişinin kendisinden çok diğer insanlara odaklanması, önem vermesi olarak açıklanmaktadır. Liderler kendisini diğer kişiler arasındaki en iyi kişi olduğunu düşünmemekte ve liderin tevazu sahibi olduğu nitelendirilmektedir.
- **Fedakar Olma:** Hizmetkar liderliği benimseyen liderlerin herhangi bir beklenti içinde olmaksızın bireylere yardım etmeye odaklanmaları ve buna istekli olmalarıdır. Diğerlerine yardım etme sürecinde hiçbir kazanç elde etme amacı bulunmamaktadır.
- **Vizyon Sahibi Olma:** Hizmetkar liderliği benimsemiş liderlerin uzun vadeli bir bakış açısının olduğu, örgüt adına vizyon oluşturmakta ve söz konusu vizyona göre çalışanlarını yönlendirmekte olduğu görülmektedir.
- **Güven:** Hizmetkar liderlik güvene dayalıdır. Liderin etik ve adil davranışları nedeniyle bireylerde lidere yönelik güven duygusu gelişmektedir.

- **Çalışanları Güçlendirme:** Çalışanlara yapmakta oldukları işlerin sorumlulukları yüklenmekte, yetkiler verilmekte ve böylelikle çalışanlar üzerindeki var olan kontrol terk edilmektedir.
- **Hizmet Etme:** Temelinde liderlerin kendi bireysel çıkarlarından çok diğerlerinin çıkarlarını düşünerek buna göre davranması yer almaktadır.

1.2.1.2. Etkileşimci Liderlik

Lider örgütleri hedef ve amaçlarına ulaştırmak için değişen piyasa şartlarında çevresel ve zamana bağlı etmenlere uyum sağlayıp çalışanlarını harekete geçirir. Örgüt içerisinde geçmişten bugüne çalışanların verimli ve etkin olarak sürece katılabilmesinde birçok bilimsel yaklaşım ve çalışma geliştirilmiştir. Etkileşimci liderlik modern liderlik yaklaşımlarından biridir. Bu liderliği benimseyen liderler astlarının gereksinimlerini karşılayarak çalışanlarını üretime yönlendirmekte ve ceza ve ödül gibi motivasyon araçlarıyla çalışanların davranışlarını etkilemektedir. Yenilik ve değişime en az düzeyde açık olan etkileşimci liderlerin çalışanların davranışlarında olumlu ve olumsuz birçok etkisi vardır (Duman, 2020: 1; Tavanti, 2008: 166).

Kavramsal açıdan bakıldığında etkileşimci lider, elde etmek istediklerini çalışanlarına açıkça ifade etmektedir. Çalışanların, liderlerin isteklerini uygulaması oldukça önemli bir etken olarak kabul edilmektedir. Çalışan ve lider arasındaki etkileşim karşılıklı olarak bağımlılığı içermektedir. Bu nedenle liderlerinde sıklıkla çalışanlarının isteklerine cevap verme durumu söz konusudur. Etkileşimci liderlik, liderlerin çalışanlarının değişen gereksinimlerini hangi düzeyde cevaplayabildiğine bağlı olmaktadır (Eraslan, 2011: 6). Etkileşimci lider, örgütün işlem yaptığı her anda daha nitelikli sonuçlara, yüksek satış rakamlarına, donanımlı hizmet sağlamaya ve birim başına daha düşük üretim maliyetlerine benzer olarak sürekli istenen sonuçlara ulaşmada yapılması gerekenleri tanımlama sorumluluğuna sahiptir (Tunçbilek, 2013: 13).

Etkileşimci liderlik aşağıdaki alt boyutlardan meydana gelmektedir (Barbuto, 2005'ten aktaran: Yeşilyurt, 2015: 9).

- **Koşullu ödüllendirme:** Liderler, çalışanlarına örgütte göstermiş oldukları performansın bir sonucu olarak ödüller vermektedirler. Çalışanlar, örgütün amaçlarına ulaşması halinde bekledikleri ödüllere sahip olurlar. Bu ödüller maddi

içerikli olabileceği gibi sosyal ihtiyaçlara yönelik ödüllerde olabilmektedir (Yavuz ve Tokmak, 2009: 19).

- **İstisnalarla yönetim:** Bu yönetim koşullu ödül seviyesinin temeline odaklanmaktadır. Bundan dolayı planlanan bir eylem için çalışanlarını cezalandırmakta veya ödüllendirmektedir (Barbuto, 2005'ten aktaran: Yeşilyurt, 2015: 9).
- **Pasif olarak istisnalarla yönetim:** Pasif istisnalar ile yönetim tutumunu benimsemiş olan etkileşimci liderler, genelde karşılaşılan sorunlara çözüm geliştirebilmek için çaba sarf etmemekte ve örgütsel faaliyetlerle alakalı sorunlara çalışanlarından çözüm tavsiyeleri beklemektedirler. Genel anlamda çalışanlar tarafından sunulan çözüm alternatifleri kabul edilmektedir (Yavuz ve Tokmak, 2009: 19).
- **Serbest bırakıcı liderlik:** Bu liderlik modelinde etkileşimci liderler, çalışanlarına hedef belirler ve kendi hallerine bırakır. Etkileşimci lider örgütün dış dünyasından çalışanların gereksinim duyduğu kaynak ve bilgiyi temin etmektedir. Örgüt düzeninin geliştirilmesinde çalışanların kendileri ile alakalı söz haklarının olduğu görülmektedir (Yavuz ve Tokmak, 2009: 4).

1.2.1.3. Dönüştürücü Liderlik

Yaşadığımız dönemde örgütler dönüşüm, değişim ve yoğun rekabet gibi unsurlara karşı duyarsız kalamamaktadır. Örgütlerin bu unsurlarla baş edebilmesi için liderlerin örgütlerini yeniden yapılandırmaları gerekmektedir. Başka bir deyişle örgütsel liderlerin çevre şartlarının değişimlerini göz önünde bulundurarak örgütlerinde bir değişim ya da dönüşümü gerçekleştirmeleri gereklidir. Böylece dönüşüm ve/veya değişim sürecini mümkün kılan ve literatürde dönüştürücü (transformatif) liderlik şeklinde ifade edilen kavram ortaya çıkmıştır (Ayrancı ve Öge, 2010: 37; Tabassi vd., 2017: 22).

Geçmiş dönemlerde lider ve liderlik mekanizmalarının önemli oranda baskıcı ve liderin gücü kapsamında geliştiği görülürken, zamanla söz konusu bu algının değişikliğe uğradığı daha demokratik, özellikle de liderin yalnızca kendisinin varlığına odaklı hareket etmediği liderlik türlerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlardan birisi gelişim ve dönüşüme ilişkin hareket eden dönüştürücü liderliktir (İlhan, 2017: 1). Bu liderlik modeline uygun davranışlar sergileyen liderler, dönüşüme önem veren, değişime açık, risk alabilen, radikal kararlara imza atan ve inisiyatif kullanan bir yapıya sahiptir. Bunun

yanında dönüştürücü liderlik tarzını benimsemiş olan liderler çalışan kitlelerini güdüleme konusunda da oldukça etkili bir özelliğe sahiptir (Ergun-Özler, 2013: 103). Ayrıca dönüştürücü liderlikte örgütün işleyişinin denetim ve eşgüdümüne dayanan liderlik algısından ziyade öğrenmeyi daha da basitleştiren, yenilikçi bir liderlik gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Söz konusu liderlik tarzında değişime yarar sağlayan yeni örgütsel değerlerin geliştirilmesi önemli kabul edilmektedir (Çelik, 1997: 473).

Dönüştürücü liderler, herkesin farklı gereksinimlerinin olduğuna ve söz konusu bu gereksinimlerin zamanla ya da liderin etkisiyle değişebileceğine inanmaktadır. Liderlerin etkisi ile çalışanların gereksinimlerinin değişimi liderlerin onları geliştirmesi ile mümkün olabilmektedir. Dönüştürücü lider, çalışanlarını teknoloji kullanımı ve AR-GE hususlarında yönlendirdiğinde ve başarı elde ettiğinde, normal gereksinimleriyle birlikte çalışanların bu hususlarla ilgili yeni gereksinimleri de ortaya çıkmaktadır. Liderler söz konusu gereksinimleri karşılarsa çalışanların verim ve tutumları da artabilecektir. Diğer bir deyişle, dönüştürücü liderin çalışanlarına yapmış olduğu yatırım yüksek motivasyon ve verimlilik olarak kendisine dönebilecektir. Bununla birlikte dönüştürücü liderler çalışanlarının gereksinimlerini karşıladığı gibi kendi gereksinimlerini de karşılayabilmelidir (İntepeler ve Barış, 2018: 100; Anderson, 2007: 1).

Dönüştürücü liderliğin temelini lider ile çalışanlar arasındaki etkileşim meydana getirmektedir. Buna göre etkileşimin liderle çevresindekiler arasında olduğu ve herhangi bir dayatma veya hegemonyaya bağlı olmadığı, aksine bu durumu teşvik ederek liderin çevresi de dönüşüm ve değişimi doğal ve mecburi görmektedir. Söz konusu mecburiyet, lider tarafından çevresine, yalnızca örgütün değil tüm birimlerin ve çalışanlarında çıkarlarına olacak biçimde açıklanmaktadır. Bu durumun da çevresinde, liderin dönüştürücü tavrını desteklemesini sağlamaktadır (İlhan, 2017: 12). Dönüştürücü liderlerin diğer bir belirgin özelliği de, değişim ve vizyon geliştirmeyi etkili bir şekilde yönetmeleridir. Dönüştürücü liderlik anlayışında lider çalışanların gereksinimlerini ve değer yargılarını değiştirmektedir. Dönüştürücü liderin organizasyonları, değişim ve yenilenmenin gerçekleştirildiği üstün performansa ulaştırdığı bilinmektedir (Tetik, 2014: 268). Literatürde dönüştürücü liderlerin sahip oldukları diğer özellikleri aşağıdaki gibidir (Odumeru ve Ogbonna, 2013: 359; Hall vd., 2002: 1):

- Liderler sorunları gelişmeden öngörebilmektedir. Pro aktiftir.

- Yeni düşüncelerin gerçekleştirilmesi adına organizasyonel kültür değişimi için çalışmaktadır.
- Liderler vizyonerlik ve motivasyon yetileri ile çalışanların hedeflerine ulaşmasını sağlayabilmektedir.
- Dönüştürücü liderler çalışanları bireysellik yerine tüm ekip için faydalı olabilecek şekilde ihtiyaçları karşılanarak güdülemektedir.
- Dönüştürücü liderler her tutumu, bireyin kendisini dile getirmesi ve yardıma ihtiyacı olabilecek durum şeklinde değerlendirmektedir.
- Dönüştürücü liderler çalışanların problem çözme ve eleştirel düşünme becerilerini geliştirip üretkenliklerini arttırmaktadırlar.

1.3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TEORİLERİ

Değişimin yönetilmesi ve bu değişimin örgüt için bir fırsat haline gelmesi adına klasik liderlik anlayışından vazgeçilmesinin gerekli olduğu artık kabul gören bakış açısıdır. Dolayısıyla elindeki otorite ve gücü bir denetim ve baskı aracı şeklinde kullanmakta olan geleneksel liderlik anlayışı, özellikle 1980'lerden itibaren yerini çalışanlarının gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri ile birbirinden farklı kişiler olarak algılayan dönüştürücü liderlere bıraktığı ifade edilmektedir (Murat ve Açıkgoz, 2008: 154). Dönüştürücü liderlik üzerine geliştirilen Burns (1978), Bass ve Avolio'nun (1998) teorileri aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

1.3.1. Burns'un Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Literatür incelendiğinde “dönüştürücü lider” kavramının ilk kez Burns (1978) tarafından ortaya atıldığı dikkat çekmektedir. Daha önce Max Weber (1947) tarafından ortaya atılmış olan “karizmatik lider” kavramını irdeleyen Burns (1978), dönüştürücü liderlik tanımını ortaya koymuştur. Burns (1978) dönüştürücü lideri, potansiyel takipçilerin istek ve gereksinimlerini fark eden söz konusu gereksinim ya da istekleri karşılayan, takipçilerin nasıl motive olabileceğini anlayan ve normalden daha da üstün olan amaçlara yönelmelerini sağlayabilen kişi olarak tanımlamıştır (Ayrancı ve Öge, 2010: 39; Stewart, 2006: 8; Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 262).

Burns (1978) dönüştürücü liderlik kavramını ilk kez, siyasi yöneticilere ilişkin tanımlamalarında kullanmıştır. Liderliğin tek başına değil, lideri takip edenlerin amaçları ve beklentileri ile birlikte değerlendirilebileceğini söylemektedir. Dönüştürücü liderlik,

lider ile takipçileri arasındaki ilişkisi farklı motivasyon ve güç barındıran insanlar arası özel bir etkileşim şeklidir (Awla, 2023: 48). Burns'e (1978) göre, politikacı liderler seçim sürecinde kişisel çıkarları için oy karşılığı vaatlerde bulunurken, dönüştürücü liderler ise çerçeveyi değiştirmek için hareket ederler. Burns'un dönüştürücü liderlik teorisinde, misyon olarak takipçilerinin üst düzey ihtiyaçlarına hitap eden bir amaç sunulmaktadır. Dönüştürücü liderler, takipçilerinin ahlaki değerlerine hitap ederek daha büyük bir iyilik uğruna farkındalıklarını artırıp kişisel çıkarlarının üzerine çıkmaya teşvik edip enerjilerini harekete geçirirler (Şeref, 2022: 10).

Burns (1978) en yüksek ahlaki standartlara sahip kişilerin insan onuru, eşitlik ve insan hakları gibi evrensel ahlaki adalet ilkelerini takip eden kişiler olduğunu ve dönüştürücü liderliğin doğası gereği ahlaki ve manevi unsurları kapsadığını ifade etmektedir. Dönüştürücü liderler, takipçilerini olumsuz algı uyandıran nefret, korku vb. duygularla değil, olumlu algı uyandıran adalet, özgürlük, barış vb. değerlerle bilinçlendirirler. Dönüştürücü liderler ile takipçileri arasında heyecan uyandıran bir ilişki vardır. Ayrıca dönüştürücü liderlik öğretici yönüyle, çalışanların değerlerine şekil vermektedir (Hiçyılmaz, 2021: 15).

1.3.2. Bass ve Avolio'nun Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Bass ve Avolio (1998) dönüştürücü liderliği, örgüt içerisinde değişen çevre şartlarının gereklerine göre dönüşüm süreci başlatılarak örgütü harekete geçirme, cesaret, güven ve saygınlık uyandıran nitelikler ile takipçilerin tutum, inanç ve değerlerini etkileyip örgütün amaç ve misyonuna ulaşabilme süreci olarak açıklamıştır. Dönüştürücü liderlerin takipçilerin sergilemekte oldukları çabalarını grup veya örgüt faydasına göre yönlendirip, örgütün amaç ve misyonunu benimsemelerini sağladıkları belirtilmektedir (Özalp ve Öcal, 2000: 210-211; Stewart, 2006: 11).

1.4. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK BOYUTLARI

Bass (1998) dönüştürücü liderliği, karizma (idealleştirilmiş etki), ilham verici motivasyon, entelektüel etki ve bireysel ilgi olarak açıklamıştır (Stewart, 2006: 12).

- **Karizma (İdealleştirilmiş Etki):** Karizma, bir liderin takipçilerine kendini kabul ettirmesinde önemli olduğu kadar dönüştürücü liderlik uygulamaları içinde değerlidir. Literatürdeki çalışmalara bakıldığında dönüştürücü liderlerde karizmanın çalışanları yönlendirme konusunda etkili olduğu görülmektedir (Tetik,

2014: 268; Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 263). Dönüştürücü lidere yönelik güven, çalışanların kabul ve algı düzeylerini radikal şekilde değiştirebilecek güçtedir. Dönüştürücü lider, davranışları ile çalışanlar üzerinde ideal lider etkisi oluşturmaktadır. Çalışanların liderden etkilendiği sürece dönüştürücü liderin etkinliğinin söz konusu olduğu bilinmektedir. Etkinin ortadan kalkması ile bağlılık ve etkinliğin de ortadan kalkacağı düşünülmektedir (Gümüş, 2015: 20).

- **İlham Verici Motivasyon:** Dönüştürücü liderlerin geçmişindeki başarıları, gelişmiş olan iletişim yetenekleri ve bu doğrultuda başka liderleri örnek almaları ve çalışanlarına esin kaynağı olabilmelerini sağlayan gücü vermektedir. Söz konusu gücün oluşmasında kişisel ilgi ve entelektüel uyarımın da büyük bir rolünün olduğu görülmektedir. Zira bu nevi davranış ve tutumun karşısında çalışanların, kendilerine değer verilmekte olduğunu hissettikleri, özgüven kazandıkları, karşılaşmakta oldukları zorlukların aşılmasında ve örgütün yeni imkanlar yakalamasında dönüştürücü liderin yardımcı olacağına inanıldığı ifade edilmektedir. Misyon ve vizyonun çalışanlar tarafından benimsenmesinin oranı yükseldikçe, dönüştürücü liderlerin bir esin kaynağı şeklinde motive edebilme gücünün de artacağı düşünülmektedir (Murat ve Açıkgöz, 2008: 160; Jandaghi vd., 2009: 272).
- **Entelektüel Etki:** Dönüştürücü liderlerin çalışanlarda oluşturdukları karizma ile çalışanlar tarafından önemsenmeleri sağlanmaktadır. Dönüştürücü liderler çalışanların olmak istediği imajı sergilemelidirler. Çalışanın özel hayatında ya da mesleki hayatında iz bırakan dönüştürücü liderlerin, çalışanların yaşamında yer alan diğer insanlardan daha farklı bir etkisinin olduğu söylenebilir (Yavuz, 2009: 53). Dönüştürücü lider, sıra dışı metot ve akıl yürütmeye her zaman açık olabilmektedir. Çift taraflı entelektüel uyarımın söz konusu olması halinde, örgüt içerisinde aşağıdan yukarıya doğru etkileşimin söz konusu olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderler, çalışanlarını teşvik etmekte onların mantıksal çıkarım ve yeni düşüncelerinden faydalanmaktadırlar. Dönüştürücü liderlerin çalışanların görüşlerini önemsemesi ve onları dinlemesi, çalışanlarında bağlılık ve güdülenmeyi arttıran bir unsurdur. (Antonakis vd., 2003: 265; Jandaghi vd., 2009: 272).
- **Bireysel İlgi:** Çalışanların tamamının farklı bireysel gereksinimlerinin olduğu ve birbirlerinden farklı kişiler olduğunu algılayan dönüştürücü liderin, çalışanlar üzerinde özgüven oluşturmak adına çalıştığı gerekli hallerde çalışanların

amaçlarına ulaşması için yeterli kaynak ve yardıma sahip olduklarını hissettirmektedirler. Çalışanların optimum performans ve gelişim sergilemesinde engel teşkil eden gereksiz faktörlerin ortadan kalkması adına girişimler gerçekleştirirler. Kişisel ilginin temelinde her kişinin farklı gereksinimleri olduğu ve söz konusu gereksinimlerin de zamanla değişebileceği ya da dönüştürücü liderin etkisi ile değiştirebileceği düşüncesi yatmaktadır (Murat ve Açıkgöz, 2008: 159; Jandaghi vd., 2009: 272).

Dönüştürücü liderler, herkesin inanç, değer, tutum ve gereksinimlerini dikkate alıp herkese farklı davranabilmektedirler. Dönüştürücü liderler çalışanlarının kişisel gelişimlerine bireysel ve ailevi gereksinimlerine önem vermektedir. Onların kişisel gereksinimlerini ve sıkıntılarını gidermeye ilişkin davranışlar ortaya koymaktadırlar. Söz konusu davranışlar neticesinde çalışanların kendilerini motive olmuş ve örgüt için özel hissetmeleri sağlanmaktadır. Değer gören ve kendini özel hisseden çalışanların örgütsel performanslarında artış kaçınılmaz olacaktır (Gümüş, 2015: 23).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Çalışmanın bu kısmında literatürde yer alan bilgiler ışığında örgütsel bağlılık kavramının tanımı, tarihçesi ve örgütsel bağlılık yaklaşımlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI ve TARİHÇESİ

Günümüz iş dünyasında sürekli olarak ve önlenemez bir şekilde dönüşüm ve değişimin yaşandığı görülmektedir. Tarım toplumundan sanayi ve bilgi toplumlarına geçiş yaşanmış, bu gelişmelere paralel olarak da yönetim alanında ve insan ve insan kaynaklarına yönelik kavramlarda devamlı olarak gelişmelerin yaşandığı görülmüştür. Örgütlerde bu değişimin sonrasında çalışana yönelik bakış açısının değiştiği, insana verilen önem ve uzmanlaşmanın arttığı görülmektedir. İnsan faktörüne verilen önemin artmasıyla birlikte insanı daha verimli bir şekilde çalıştırmanın ve daha iyi yönetmenin yollarının arandığı tespit edilmiştir. Bunlardan biri olan çalışanın örgüte bağlılığı ön plana çıkmıştır (Akçakaya, 2010: 146).

Örgütsel bağlılık, pek çok bilimsel alanda çalışılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyoloji, psikoloji, felsefe vb. çeşitli alanlarda farklı yönleriyle değerlendirilmektedir. Bu sebeple örgütsel bağlılığa ilişkin farklı tanımların yapıldığı görülmektedir. Dolayısıyla yapılmış olan farklı tanımların incelenmesi örgütsel bağlılık kavramının çeşitli yönlerden algılanmasında önemlidir (Gedik ve Üstüner, 2017: 42).

Örgütsel bağlılık kavramını tarihte ilk defa 1966 yılında açıklamış olan Grusky, örgütsel bağlılığı çalışanın örgüte yönelik bağlılığının gücü olarak ifade etmiştir. Başka bir deyişle ise örgütsel bağlılık, insanların bağlılık yaklaşımları neticesinde gelişen davranışsal faaliyetlerdir. Kidron'un (1978) çalışmasında örgütsel bağlılık, daha cazip alternatiflerin ulaşılabilir olması durumunda örgüt üyeliğini sürdürme isteğinin olması şeklinde ifade edilmiştir. Örgütsel bağlılık, kişi ve örgüt arasında algılanan uyumun bir işlevi olarak da açıklanmaktadır (Grusky, 1966: 1; Kidron, 1978: 3; Sağcan, 2013: 31).

Kavramsal olarak incelendiğinde örgütsel bağlılık, örgütsel değer ve amaçların çalışanlarca benimsenmesi, çalışanların kendilerini örgütün birer üyesi şeklinde görmesi, örgüt üyesi şeklinde çabalamaları ve örgütü güçlü bir aile yapısı şeklinde algılamalarıdır (Özdevecioğlu, 2003: 113). Başka bir deyişle örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel

süreçlerini kabul etmeleridir (Demirel, 2009: 116). Vardarlier ve Akıner (2017: 83) örgütsel bağlılık kavramını, çalışanların örgütlerine ilişkin bağın gücü şeklinde açıklamıştır. Yüce ve Kavak'a (2017: 81) göre ise örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle duygusal ilişki kurması, hedef, amaç ve değerlerin benimsenmesi, söz konusu değerlere kuvvetli bir şekilde bağlanması ve örgütün amaçları kapsamında üst seviyede bir performans sergileyip organizasyonla özdeşleşmesi hali şeklinde ifade edilmiştir. Literatürde yer alan farklı çalışmalarda da örgütsel bağlılık, hem çalışan performansını (Rose vd., 2009: 55; Jaramillo vd., 2005: 705; Masihabadi vd., 2015: 303; Aban vd., 2019: 162) hem de iş motivasyonunu ve iş doyumunu arttıran önemli bir unsur olarak açıklanmaktadır (Dharmanegara vd., 2016: 41; Culibrk vd., 2018: 1; Gheitani vd., 2018: 2).

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde, örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olmasının çalışanlarla birlikte örgütsel açıdan da önemli bir husus olduğu anlaşılmaktadır. Bu anlamda nitelikli çalışanın örgüt kapsamında sürekliliğin sağlanması adına, çalışan örgütsel bağlılık seviyesinin yüksek tutulmasının oldukça önemli olduğu görülmektedir. Çünkü örgütün hedeflerine ulaşma ve etkinlik alanlarında başarılı olması, nitelikli çalışanların varlığı ile mümkün olabilmektedir. Bu açıdan çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek seviyede olabilmesi için örgütlerin çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılaması gerekmektedir. Bununla birlikte örgütlerin hangi faktörlerin örgütsel bağlılıkla yakın ilişkisinin olduğunun bilincinde olması, örgütsel bağlılık düzeyini arttıran tedbirlerin alınması açısından dikkat çekicidir (Karataş ve Güleş, 2010: 77).

Çalışanlar üzerinde örgütsel bağlılığa etkisi olan pek çok faktörün olmasına karşın bazı dönemlerde örgütlerin yapı hususunda çalışanın görevlerine ilişkin bazı etkenler de örgütsel bağlılıkta etkili olabilmektedir. Yüksek başarı düzeyine sahip örgütlerde çalışanların sorumluluklarına ilişkin karşı karşıya kalabildikleri sorunların kısıtlı olduğu görülmektedir. Yüksek düzeyde başarı sahibi olan örgütlerde çalışanların sorumluluklarına yönelik görevler sebebiyle örgütsel bağlılık problemleriyle karşı karşıya kalınmasının imkansız olduğu gözlemlenmiştir. Çünkü başarılı olan örgütlerde çalışanlar görevleri ile alakalı roller nedeniyle oluşan problemleri çok büyütmeksizin çözümlemeyi tercih etmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarında etkili olan sorumluluklara ilişkin örgütsel etkenlerin çalışma hayatına yönelik değerleri kapsadığı belirtilmektedir (Belli, 2014: 59).

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Literatür kapsamındaki çalışmalarda araştırmacıların örgütsel bağlılık yaklaşımlarını çeşitli şekillerde sınıflandırdığı ve tanımladığı dikkat çekmektedir. Söz konusu bu çalışmalara göre örgütsel bağlılık yaklaşımları başlıklar halinde aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.1. Mowday, Porter ve Steers'in Yaklaşımı

Mowday'in (1979), örgütsel bağlılık hakkında yapmış olduğu çalışmaların davranışsal bağlılık teorileri kapsamında değerlendirildiği görülmektedir. Davranışsal bağlılık, çalışanın örgüte yönelik bağlılık düzeyinin normatif beklentilerin ötesinde olması şeklinde açıklanmaktadır. Örgütsel bağlılığın temelinde çalışanın geçmiş dönemde göstermiş olduğu davranışlarının yattığı bilinmektedir (Mowday vd., 1982: 25). Çalışanın yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olması ve işe devamsızlık yapma niyetinin bulunmaması şeklinde açıklanmaktadır. Çalışanın örgüte girişinin, örgütsel bağlılık için atılmış olan ilk adım olduğu düşünülmektedir (Gül, 2002: 47; Sowmya ve Panchanatham, 2011: 19; Mowday vd., 1979: 224).

2.2.2. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman'ın (1986) yapmış olduğu çalışmalarda, örgütsel bağlılığın, esasen çalışanların örgütlerine psikolojik olarak bağlanmaları olduğu belirtilmiştir. Yapılmış olan araştırmalarda örgütsel bağlılığın özdeşleşme, uyum ve içselleştirme olarak üç alt boyuttan oluştuğu öne sürülmektedir. İlk alt boyutu olan *özdeşleşme*, çalışanın örgütün bir parçası olmaktan memnun olması nedeniyle örgütsel bağlılık davranışı sergilemesi şeklinde ifade edilmektedir. İkinci alt boyutu olan *uyum*, çalışanın kendisine sunulmuş olan ödüllere ulaşabilmek için örgütsel bağlılığın sergilenmesi olarak açıklanmaktadır. Son alt boyutu olan *içselleştirme* ise, çalışanın kişisel değerler ile örgütsel değerler arasında uyumluluğun olduğunu düşünmesi nedeniyle örgütsel bağlılık davranışı sergilemesi şeklinde açıklanmıştır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492; O'Reilly vd., 2017: 1). İçselleştirmede çalışanların örgüt içi kurallara tam anlamıyla uymaya özen gösterdiği bilinmektedir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 55).

2.2.3. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un (1988) yapmış olduğu çalışmalarda, örgütsel bağlılığın açıklanmasında, Etzioni (1975) yaklaşımının doğru bir görüş olduğu ifade edilmektedir.

Etzioni (1975) geliştirdiği yaklaşımda, örgütlerde bulunan uyum sistemlerini ve çalışanların bu sistemlere yönelme şekillerini ele almıştır (Gül, 2002: 44). Bu çerçevede Penley ve Gould (1988) tarafından yapılmış olan çalışmalarda, örgütsel bağlılığın alt boyutlarının Etzioni yaklaşımına göre üç farklı boyutta incelendiği görölmektedir. İlk boyut olan **ahlaki bağlılık**, ahlaki açıdan yakınlaşma, standartlar ve değerler düşünöldüğönde ve örgüte bağlılık çalışanlara göre verilecek ödölden etkilenmediğinde ortaya çıkmaktadır. İkinci boyut olan **çıkarıcı bağlılık**, çalışanların örgüt için ortaya koydukları katkılar karşılığında teşvik ve ödöller beklmelerini esas almakta, alış-veriş temeline dayandığı belirtilmektedir. Son boyut olan **yabancılaştırma bağlılığı** ise, kariyer imkanlarını göz önünde bulundurarak çalışanın örgüte bağlı olması veya örgütsel bağlılığının düşük olması şeklinde açıklanmaktadır (Penley ve Gould, 1988: 49).

2.2.4. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak üç boyutta ele almıştır. Bu alt boyutlar sıklıkla birbiri ile karşılaştırılmasıyla birlikte aynı anlamı ifade etmediği, bazı farklılıkların olduğu belirtilmiştir. Söz konusu boyutlar şu şekildedir:

- **Duygusal Bđlılık:** İlk boyut olan duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın duygusal yönünü oluşturmaktadır. Çalışanın iş şartlarını incelemesi neticesinde gelişen ve çalışanı örgüte bağlayan duygusal bir tepkiyi ifade etmektedir. Diğer bir deyişle çalışan örgütsel bağlılığı, çalışanın örgüt ile bütünleşmesi ve örgüte yönelik olmasının nispi gücü şeklinde açıklanmaktadır. Çalışanların duygusal bağlılıklarının gelişiminde etkili olan faktörlerin başında işi cazip hale getirme yönü, genetik unsurlar ve amaçların belirginliği, rolü, bilgi paylaşımı, örgütte insana verilen değer ve eşitlik vb. faktörler yer almaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 45; Reisel vd., 2010: 1). Çalışanların yaşları duygusal bağlılık üzerinde önemli bir belirleyicidir. Bu konuda sağlık ve eğitim alanında çalışanlar üzerinde yapılmış olan bir çalışmada iki alandaki çalışanların da yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı düzeyde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bahsi geçen bu çalışmaya katılan çalışanlarda yaş arttıkça duygusal bağlılık seviyesinin de arttığı görölmektedir (Durna ve Eren, 2005: 215). Çalışanların duygusal özellikleri de duygusal bağlılık üzerinde önemli bir belirleyicidir (Khalili, 2011: 180; Rangriz ve Mehrabi, 2010: 50).

- **Devam Bağlılığı:** İkinci boyut olan devam bağlılığında çalışan, mecburiyetten, alternatif sınırlılığından ve koşullar bu şekilde gerektirdiğinden örgütte kalmaktadır (Taşcı vd., 2016: 132). Devam bağlılığının gerçekleştirilmesi adına örgütün çalışana çeşitli iş yerlerinde kolaylık sağlayabileceği maddi olanaklardan daha fazlasını sunabiliyor olması gerekmektedir. Böylesi bir durumda çalışanların özellikleri ve performanslarının ayrı ayrı incelenmesi gerekli görülmektedir. Benzer konumlarda çalışanlar için belirlenen standart ücret ve sosyal imkanların sıradan çalışanlar için dışarıdan sağlayamayacağı miktarı ifade etmekte olup devam bağlılığını artırmaktadır. Daha kaliteli ve yüksek kapasiteyle çalışan başka bir çalışan için ise aynı sonucu doğurmayabilir (Demirkol, 2014: 4; Gong vd., 2009: 263). Yaş faktörünün örgütsel bağlılıkta belirleyici olduğunu gösteren bazı çalışmalarda yaşı artmasıyla devam bağlılığının da yükseldiği belirlenmiştir (Luthans vd., 1987; Blau ve Lunz, 1998'den aktaran: Çöl ve Gül, 2005: 295). Bu durumun temel sebebi belirli bir yaştan sonra bireylerin yeni iş arama eğiliminin olmamasıdır. Diğer bir ifadeyle, insanlar, yaşları ilerledikçe yeni bir iş bulma konusunda sorun yaşayacaklarını düşünmektedirler. Bu durum çalışanların devam bağlılıklarının yaşına paralel olarak yükselmesine zemin hazırlamaktadır (Çöl ve Gül, 2005: 295).
- **Normatif Bağlılık:** Örgütsel bağlılığın son boyutu normatif bağlılıktır. Çalışanın kendisini örgütüne karşı sorumlu hissetmesi bu sebeple de kendisini örgütte kalmaya mecbur hissetmesiyle oluşan normatif bağlılığın temelinde, bireyin kendisinin örgütte kalmasının ahlaki ve doğru olduğunu düşünmesi yatmaktadır (Taşcı vd., 2016: 132; Yalçın ve İplik, 2005: 398). Bu durum çalışan performansını duygusal ve devam bağlılığındaki gibi artırmamaktadır. Bu konuda Özutku (2008) tarafından yapılan bir çalışmada, duygusal bağlılık ile devam bağlılığının çalışma performansını arttırdığı, buna karşılık normatif bağlılık ile çalışma performansı arasında anlamlı ilişki olmadığını bulmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ KAVRAMI

Çalışmanın bu kısmında literatürde yer alan bilgiler ışığında lider-üye etkileşimi kavramının tanımı, tarihçesi ve örgütsel bağlılık yaklaşımlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN TANIMI ve TARİHÇESİ

Yaşadığımız dönemin çağdaş işletmeleri çoğulcu ve katılımcı olmasıyla birlikte dinamik ama sade bir yönetim anlayışı benimseyerek, teknolojinin neden olduğu zorlu rekabet ve yenilik şartlarının oluşturduğu ortamda geleneksel örgüt yapılarından ziyade modern yönetim anlayışına göre örgüt yapılarını inşa etmektedirler. Daha net bir ifade ile günümüz piyasa şartlarında, işletmecilik anlayışında kuralcılık ve katılıktan uzak bir örgüt yapısı yerine her kademeye ulaştırılabilecek hızlı kararların alınabileceği, katılımcı ve esnek bir organizasyon yapısı söz konusudur. Bu husustan hareketle, firma değeri ve verimliliğini yükseltmek için çalışanlarla güçlü iletişim kanallarının oluşturulmasının, kararlara katılımı sağlayıp onları güçlendirme ve gönüllülüklerini artırarak yenilikçi davranmalarını sağlamanın işletmeler açısından oldukça hayati bir öneminin olduğu söylenebilir (Biçer, 2021: 331).

Bu çerçevede, liderlerin üyelerine ilişkin gösterdiği davranış ve tutumlar, çalışanların beklentilerine yanıt verebildiği müddetçe olumlu ilişkilerin geliştirilmesinde önemlidir (Turgut vd., 2015: 2). Lider-üye etkileşimini önemli hale getiren unsurların başında lider-üye etkileşiminin çalışanların sergileyecekleri tutum ve davranışları etkilemesi yatmaktadır. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiği zaman, lider-üye etkileşiminin çalışma performansını (Kacmar vd., 2003: 764; Restubog vd., 2010: 422; Coglisser vd., 2009: 452; Li vd., 2012: 1059), iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı (Shaikh vd., 2019: 411; Saeed vd., 2014: 242; Saputra ve Ariyanto, 2019: 58; Leow ve Khong, 2009: 161; Hung vd., 2004: 99), iş motivasyonunu ve mesleki tükenmişliği etkilediği görülmüştür (Azam vd., 2022: 137; Lebron vd., 2018: 1; Dilshani, 2015: 228; Lee, 2011: 80).

Lider-üye etkileşim teorisinde, geleneksel liderlik teorilerinden farklı bir şekilde, lider ve üyeleri arasında gelişen ilişkiye odaklanılmaktadır. Bu teoriye göre liderin bütün grup üyeleri ile benzer bir etkileşimde bulunmadığı, lider ve üyeleri arasındaki ilişkinin

sosyal etkileşim kapsamında geliştiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte etkili bir liderlik sürecinin üyeler ve lider arasındaki ilişkinin niteliğine bağlı bir şekilde olgunlaştığı da vurgulanmaktadır (Bulgurcu-Gürel, 2016: 1736). Liderlik ilişkilerinin lider ve üyeleri arasındaki yaşam döngüsü süreciyle de açıklanabildiği görülmüştür. Söz konusu döngüde, ikili arasındaki ilişkinin üç aşamalı olduğu ifade edilmektedir (Yadmaa, 2020: 29).

- **Yabancılık Aşaması:** Birbirine yabancı olan üye ve lider arasındaki ilişkinin tamamen resmi olduğu görülmektedir.
- **Tanıdıklık Aşaması:** Bu evre, kişisel ve işle alakalı kaynak ve bilgiler paylaşılmaya başlamaktadır.
- **Olgunlaşma Aşaması:** Tarafların birbirine güven ve bağlılıkları arttığı zaman paylaşımın yalnızca davranışsal olmadığı, duygusal temelde de gerçekleştiği söylenmektedir.

Bu yaklaşımda liderler, bazı üyeleriyle farklı seviyelerde etkileşim ilişkilerine girip, ayrıcalıklı ve özgün bir iletişim yöntemi geliştirmektedir. Liderlerin yüksek nitelikte etkileşimde olması, çalışanlarıyla etkileşim ilişkilerinin farklılık gösterebilmesi, onlara daha düşük nitelikte etkileşim ilişkisinde olduğu üyelerinden ayrı bir şekilde farklı iletişim taktiklerini kullanacakları söylenmektedir (Yrle vd., 2002: 257; Myers, 2006: 293; Abu Bakar vd., 2010: 637). Bu kapsamda lider-üye etkileşimi kuramında, farklı çalışanlarla lider arasındaki farklı ilişkilerin ortaya çıkabileceği düşüncesi temel alınmaktadır. Kurama göre liderler, kaynak ve zamanların sınırlı olması gibi bazı nedenlerden dolayı bazı üyelerle daha yakın ve yüksek nitelikte, bazı üyelerle ise daha otoriteye bağlı ve düşük nitelikte ilişkiler geliştirmektedir. Genel anlamda, liderle her bir üye arasında tek tek farklı yakınlıkta etkileşimlerin gelişeceği iddia edilmese de, liderin bazı sebeplere dayanarak bazı üyelerle daha yüksek niteliğe sahip ve yakın ilişkiler geliştirebileceği ön görülmektedir. Lider-üye etkileşimi kuramına göre, liderlerin tüm çalışanlara aynı şekilde yaklaşması söz konusu değildir. Bunun temel nedeni çalışanların tamamının aynı homojen yapıda olmamalarıdır (Gündüz-Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 35-36; Balkaş-Demir, 2020: 8).

Yadmaa (2020: 29), lider-üye etkileşimi modelini tanımlayıcı bir model olarak ifade etmektedir. Liderin etkili olabilmesi çalışmanın temel omurgasını ortaya koymakta ve burada öngörünün söz konusu olmadığı belirtilmektedir. Lider ve üyeler arasındaki ilişkilerde, liderin tüm üyeler ile tek tek aynı ilişki yapısını geliştirmediğinin vurgulanması gerekmektedir. Bu model üye ve lider etkileşiminin öncesi ve sonrasını gözlemleyip

tanımlanmasını sağlamaktadır. Oysa lider-üye etkileşimi teorisinde liderin çalışma gruplarındaki üyelerin tümüne karşı belirli bir tutum göstereceği algısına karşı çıkılıp, her bir üyesiyle oluşturduğu ikili ilişkilere odaklanılması gerektiği düşünülmektedir (Gündüz-Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 37). Özutku vd. (2008: 193) göre, lider-üye etkileşim kuramı, yöneticilerin veya liderlerin kendilerine bağlı bir şekilde çalışan astlar ile karşılıklı kurdukları etkileşimler sonucunda farklı özellikteki ilişkilerin ortaya çıktığı ve özelliğinin örgütsel ve bireysel sonuçlara etkisinin olduğu belirtilmektedir.

Lider-üye etkileşiminin çıkış noktası, üyeler ve liderler arasındaki ilişkiler olarak bilinmektedir ve söz konusu ikili ilişkilerin, liderin tutumu şeklinde önemli farklılıklara sebep olacağına inanılmaktadır. Başka bir deyişle liderin farklı çalışanlarına karşı, üye ve lider arasında gelişmekte olan ilişkilerin dikkate alınmasıyla farklı liderlik modellerinin ortaya koyulabileceği düşünülmektedir (Gündüz-Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 37; Culbertson vd., 2010: 15). Bu teorinin gelişimini Graen ve Uhl-Bien (1995) dört döneme ayırıp değerlendirmiştir. **İlk dönemde** dikey ikili ilişkilerin önemsenmesi ve liderlerin çalışanlarıyla farklı ilişkiler geliştirdiğine dikkat çekmiştir. Bu dönemde liderlerin, çalışanları iki farklı kategoride değerlendirdiği belirlenmiştir. Liderin daha güvenli, yakın ve nitelikli ilişkiler kurmuş olduğu üyeler “grup içi” bunların haricindekiler ise “grup dışı” şeklinde açıklanmıştır. **İkinci dönemde** lider ile çalışanların ilişki niteliğiyle bunun doğurduğu sonuçların ele alındığı görülmektedir. **Üçüncü dönemde** kaliteli lider-üye iletişiminin tanımlanmasına ve geliştirilmesine çalışılmaktadır. **Dördüncü dönemde** ise çalışma alanı ikili ilişkilerden daha büyük topluluklara, örgüt geneline ve gruplara kaymaktadır. Bu bölümde daha önce elde edilmiş olan bulguların değerlendirilmesiyle örgüt sisteminde lider ve çalışanlar olmak üzere iki birey arasında olan özel ilişkilerin nasıl düzenleneceği üzerine araştırmalar yapılmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 221; Cankal, 2020: 18).

Lider-üye etkileşimi yaklaşımının ilk kavramsallaştırılmasında tanımlayıcı olan “bu liderin yaptığıdır” ifadesiyle liderlerin bazı çalışanları ile yüksek, bazılarıyla ise düşük düzeyde ilişkili olduğu farklılaşmayı ortaya koymaktadır. Liderler bazı çalışanları ile farklı düzeylerde ilişkiler geliştirmektedir. Düşük düzeyde ilişkilerin yalnızca işin para karşılığında yapıldığı etkileşimler ile sınırlı kalmasının yanında, yüksek düzeyde ilişkilerin; güven, güç, yükümlülük ve saygının paylaşılmasını kapsadığı görülmektedir (Nishii ve Mayer, 2009: 1413). Buna karşın lider-üye yaklaşımının farklılaşmasının söz

konusu olduğu belirtilmektedir. Liderlerin çalışanlarına yönelik farklı biçimlerde ilişkiler kurup lider-ye etkileşimi düzeyinin düşükten yükseğe doğru farklı seviyede oluşturulması “lider-ye etkileşiminin farklılaşması” şeklinde açıklanmaktadır (Yadmaa, 2020: 29).

3.2. LİDER-ÜYE ETKİLEşİMİ YAKLAşIMLARI

Örgütlerde alışanların performansının yükseltilip başarılı olabilmemesinin önemli bir koşulunun ise çalışanların yetenek ve güçlerini kullanabilmesine olanak verilmesidir. Bu kapsamda liderlik yaklaşımlarının önemli bir rolünün olduğu görülmektedir. Liderler, liderlik yaklaşımıyla çalışanlarına yol gösterir, onları etkileyip performans ve motivasyonlarını yükseltmeyi sağlarlar. Bu hususta lider-ye etkileşiminin önemli bir kavram olarak karşımıza çıktığı görülmektedir (Tekin, 2018: 344). Literatürde yer alan lider-ye etkileşimi yaklaşımları temel olarak rol yaklaşımı, sosyal değişim yaklaşımı, eşitlik yaklaşımı ve dikey ikili bağlantı yaklaşımı şeklinde sıralanmaktadır (ankır ve Palalar-Alkan, 2018: 931; Tarım, 2017: 22). Söz konusu lider-ye etkileşimi yaklaşımları aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

3.2.1. Rol Yaklaşımı

Rol yaklaşımı, örgüt içerisindeki rollerin nasıl geliştiğine odaklanan ve çalışanların iş yaparken bunları belirli davranış şekilleri üzerinden ifade etmesi anlamına gelmektedir (Cihan, 2023: 45). Rol yaklaşımı ilk defa 1930’lu yılların ortalarında sosyal bilimciler tarafından tanımlanmıştır. Rol yaklaşımı, literatürde lider-ye etkileşimi kuramının gelişimine katkı sağlayan ilk yaklaşımlar arasında yer almaktadır. Rol yaklaşımında sosyal statüye sahip kişilerin kendilerinden ve diğerlerinin tutumlarından karşılıklı olarak beklentilerinin bulunduğu kabul edilerek kişilerin rollerine yer verilmektedir (p ve ztrk, 2017: 40). Bu süreçte bazı çalışanların işlerine odaklanarak sosyal etkileşimin nemslenmediği bazılarının da işlerini önemsemeyerek sosyal etkileşimi önemsedikleri belirtilmektedir. Bir kısmı da sosyal ve işle alakalı unsurlarda zayıf ve güçlü taraflarını göstermektedir (Yadmaa, 2020: 33).

Örgüt içerisinde çalışanlardan belirli beklentileri olan liderlerin, bu beklentilerin gerçekleşmesi ve hayata geçirilmesinde çalışanları üzerinde “rol belirleyicisi” olarak etki etmeleri hususu büyük önem taşımaktadır (Alioglları, 2019: 36). Lider-ye etkileşiminin gelişimi göz önünde bulundurulduğunda, rol yaklaşımının, lider ve çalışanlarının rolleriyle açıkça ilişkili olduğu görülebilir. Rol yaklaşımına göre, liderlerin kendilerine bağlı olarak

alışanlarından beklentileri ve çalışanların söz konusu beklentileri gerçekleştirme oranı, etkileşim sürecinin genel kapsamını meydana getirir. Bu doğrultuda liderler sorumlulukları dolayısıyla çalışanlarını farklı görevlerle denetlerler. Bu aşama, çalışanların sorumluluklarına uyma ve liyakat etme düzeylerine göre lider-ye etkileşiminin şekillenmesine katkıda bulunur. Lider-ye etkileşiminin çeşidi ise liderin karşılık olarak atfedeceği görevle alakalı kaynakların düzeyinin ne kadar olacağını belirler. Liderin vereceği işe ilişkin kaynaklar; kendi kendini yönetme yetkisi, önemli görev atamaları ve bilgi olabilir. Özetle, lider ve çalışanlar belirli ve kabul görmüş karşılıklı bağımlılık ekseninde birtakım roller ortaya koyarlar (Grboyoğlu, 2009: 42; Kang vd., 2011: 17).

Rol yaklaşımı, toplumsal davranışın önemli niteliklerinden birisi bireylerin sosyal kimliklerine ve durumlarına göre çeşitli ve öngörülebilir davranmaları gerçeğidir. Kuram, yaşamı bir tiyatro gibi değerlendirmekte kişileri oyuncular ve durumları da hazırlanmış senaryolar şeklinde nitelendirmektedir. Bu nedenle rol yaklaşımına göre sosyal davranışların temel nitelikleri, sosyal katılımcıların kimlikleri ve herkesçe algılanan beklentiler şeklinde üç bileşen üzerine odaklanılmalıdır. Rol yaklaşımlarının büyük bir çoğunluğunda beklentilerin rolleri oluşturduğu ne sürülmektedir. Söz konusu beklentilerin de deneyimlerle ortaya çıktığı ve kişilerin de mevcut beklentilerin farkında oldukları ne sürülmektedir. Bu durumda kişi düşünceli ve sosyal açıdan farkındalığı bulunan bir aktördür. Rol yaklaşımı, kişilere atfedilen rollerin açık olduğuna dikkat çekmekte ve roller arası uyumsuzluk ortaya çıkması halinde bireyin zor duruma düşeceğine işaret etmektedir (Tarım, 2017: 24).

3.2.2. Sosyal Değişim Yaklaşımı

Bu yaklaşım lider ve yeleri arasındaki etkileşimi ele almaktadır (Cihan, 2023: 46). Lider-ye yaklaşımı kapsamında yalnızca sözleşmeye dayalı ilişkiden çok, iki taraf arasında karşılıklı sosyal değişimlerin varlığından söz edilmesi daha doğru olacaktır. Blau tarafından 1964'te ortaya atılan sosyal değişim kuramı, sosyal değişimler ve tanımlanmamış beklentiler olarak ifade edilmiştir. Bu durumu, bir kişi diğer bir kişiden iyilik gördüğü zaman, tam olarak ne zaman ve nasıl olacağını bilmemesine karşın, gelecekte söz konusu iyiliğin geri döneceğine ilişkin bir beklentiye sahip olacağı şeklinde örneklendirmiştir (Wayne vd., 1997: 82).

Lider ve ye ilişkilerinde, başarılı bir örgüt yapısına sahip olmak ve ortak hedefleri yerine getirmek, lider ve ye arasında oluşan ilişkinin gücüne bağlıdır. Bu ilişki

yaratılırken, işe dair teknik detaylar ve aynı zamanda kişisel görüşler yönünden lider ve üye arasında bir değişim/mübadale ortaya çıkmakta ve karşılıklı olarak etkileşim içinde olan lider ve üye arasında bir ilişki doğmaktadır. Söz konusu ilişki ne derece güçlü ise örgütte o derece güçlü olmaktadır. Buna karşılık zayıf ilişkiler üyenin liderini inançla takip etmemesine yol açmaktadır. Kişinin harcadığı duygusal emek yüzeysel olarak kalmakta ve bağlılığa dönüşmemektedir (Tarım, 2017: 1).

Sosyal değişim yaklaşımına göre kişiler birbirlerinin tutumlarından, başka tutumları öğrenmekte ve değişim sürecinin sürmesi ile karşılıklı olarak birbirlerinde mevcut olan davranışları güçlendirmektedir. Örgütsel yaklaşım açısından değerlendirildiğinde, sosyal değişim yaklaşımı, bireysel olarak ulaşılamayacak ortak hedefleri yerine getirmek için bir araya gelmeleri durumunu irdelemektedir. Bu değişim durumu daha önce yalnızca işe ilişkin durumları kapsamakta iken zaman içinde bireysel niteliklerin ve duyguların geçişi şeklinde de gerçekleştiği dikkat çekmektedir (Cihan, 2023: 46; Tarım, 2017: 24).

3.2.3. Eşitlik Yaklaşımı

Eşitlik yaklaşımı, Adams'ın (1963-1965) ortaya attığı ve çalışanların eşitlik algısına ve bu algılanan eşitliğin/eşitsizliğin ne tür sonuçlar yaratabileceği konusuna odaklanmıştır. Çalışan, kendi çıktı/girdi düzeyi ile bir diğer çalışanın çıktı/girdi düzeyini kıyasladığında eşit olmadığı düşüncesine varıyorsa eşitsizlik algısı doğmaktadır. Bu algı zamanla yerini öfkeye bırakmaktadır. Duygu en üst düzeye çıktığında artık eşitsizlik durumunun ortadan kalkabileceği fikri sona ermektedir. Adams (1965), eşitlik yaklaşımını toplumsal değişim kapsamında inceleyerek karşılılık temelinde değerlendirmiştir. Bu doğrultuda çalışanlar ve liderler arasında bir değişim ilişkisi bulunduğunu ifade etmektedir. Çalışanlar, liderler için belirlenen zaman aralıklarında çalışmakta ve emek sarf etmektedirler, buna karşılık liderler, çalışanlara çalıştıkları değere göre ücret veya başka tazminat sağlamaktadırlar (Tarım, 2017: 22; Kavuncu, 2019: 20).

Örgütsel yapı kapsamında çalışanların olumlu bir eşitlik algısına sahip olmaları örgütlerde verimlilik düzeyini artırmaktadır. Bununla birlikte liderlerine, örgüt ve diğer birimlere olan sempati ve güveni pozitif yönde yansıtmaktadır. Eşitsizlik inancına sahip çalışanlar ise düşük seviyede performans sergilemekte, devamsızlıkları artmakta ve gün geçtikçe çalıştıkları örgüte karşı yabancılaşma hissetmektedirler. Lider-üye etkileşiminde eşitlik anlayışı, örgütsel başarı, güdülenme, örgütsel özdeşleşme ve iş doyumunun sağlanmasında oldukça önemlidir (Çankır ve Palalar-Alkan, 2018: 929; İyigün, 2012: 60).

Çalışanlar örgüt içerisinde kendi etkinlikleri neticesinde kazandıkları kazanımlarla farklı örgütlerde çalışanların benzer durumlarda elde ettiği kazanımları karşılaştırarak, söz konusu karşılaştırmalar neticesinde çalıştıkları örgütleri ve yaptıkları işleriyle alakalı tutumlar ortaya koymaktadırlar. Böylece çalışanlar kendi örgütleri bünyesindeki eşitlik düzeyini kolaylıkla algılayabilmektedirler. Çalışanlar eşitlik algısı çerçevesinde, ciddi sonuçlara yol açan tepkiler göstererek örgüte olan bağlılıklarının azalmasına ve işten ayrılmasına kadar ilerleyen bir sürecin içerisine girmektedir (Cihangiroğlu, 2011: 9).

Lider-üye etkileşimi kalitesinin düşük olması örgütsel eşitlik algısını olumsuz yönde etkilediği için, örgütsel yapı içerisinde çalışanların eşitlik algılarının yüksek olması için lider-üye etkileşimi düzeyinin yüksek olması gerektiği belirtilmektedir (Turgut vd., 2015: 1). Lider-üye etkileşiminde eşitlik algısının yüksek olması ise iş performansını, çalışma motivasyonunu, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Imran vd., 2015: 840; Saadati vd., 2016: 10; Najafi vd., 2011: 5241; Sareshkeh vd., 2012: 4229; Fatt vd., 2010: 65).

3.2.4. Dikey İkili Bağlantı Yaklaşımı

Dikey ikili bağlantı yaklaşımı (Vertical Dyad Linkage - VDL), Dansereau, Cashman ve Graen (1973) tarafından ortaya atılmış, liderin farklı üyelerle farklı liderlik tarzları geliştirdiği bu nedenle liderin üyelerini yönetme biçimlerinin farklı olduğunu ifade etmişlerdir. Yaklaşımın isminde yer alan ikili kavramı, lider ile üye arasındaki ilişkiyi temsil etmektedir. Bu tür bir ilişki düzeyinde grup içi ve grup dışı faktörler daha açık olmakta, bu nedenle herkesle aynı oranda güçlü ilişkiler kurulamamaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 221; Tarım, 2017: 9; Özutku, 2008: 79).

Yöneticilerin; dürüst ve açık iletişim, üye davranışlarını destekleme, bir üyeyi diğer üyeler karşısında takdir etme, üyelerin karar süreçlerinde etkili olmasını sağlama gibi değerli çıktıların sağlanması, grup üyelerinin örgüte bağlılık, daha çok sorumluluk alma ve istenen zamandan daha çok çalışma şeklinde karşılığı verilmesine neden olmaktadır. Dikey değişimde yöneticiyle üyeler birbirine bağlı olmaktadır. Söz konusu bağlılığın yalnızca belirli üyelerle gerçekleştiği, yöneticilerin problem çözmede liderlik tekniklerini değil de yöneticilik tekniklerini kullanmasının bu değişime zarar verdiği düşünülmektedir. Yöneticilerin liderlik tekniklerini uygulamasında sahip olduğu biçimsel yetkisini kullanılıp grup üyelerinin uyum sağlamasını istemesi, liderlik etkisini hızlı bir şekilde yöneticilik etkisine dönüştürmektedir (Dansereau vd., 1975: 47; Balkaş-Demir, 2020: 11).

3.3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN BOYUTLARI

Lider üye etkileşimlerinin etkisinin belirlenmesine yönelik farklı ölçeklerin ortaya atıldığı ve genelde lider-üye etkileşimi çalışmalarının dört boyutta incelendiği görülmektedir. Bunlar bağlılık, etki, katkı ve profesyonel saygıdır. Lider-üye etkileşiminin öneminin liderler ve astlar arasındaki pozitif ve yüksek düzeyde ilişkili olması durumunda bunun çalışanların motivasyon ve verimliliklerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Uğurluoğlu vd., 2013: 2). Söz konusu alt boyutlar aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

- **Katkı Boyutu :** Lider-üye etkileşimi bağlamında ortak hedefler yönünde her üyenin algılanan çalışması katkı olarak nitelendirilmektedir. Katkı düzeyi çalışanların iş tanımlarının yanı sıra fazladan görev ve sorumluluk üstlenme düzeyleri ile alakalıdır (Ordun ve Aktaş, 2014: 123). Sergilediği yüksek performansla liderini etkileyebilen çalışanlar liderleri ile daha nitelikli bir etkileşim kurabilmektedir. Böylesi bir etkileşimin neticesinde de liderler elinde olan kaynakları bu çalışanlarına iletme yoluna gidip örgüte yönelik yapılan yararın devamlı hale gelmesini sağlamaktadırlar. Liderlerin çalışanlarına sunduğu bu kaynakların bütçe desteği, malzeme vb. fiziksel kaynakların olmasının yanı sıra, bilgi ve deneyim aktarımı gibi fiziksel olmayan kaynakların da olabildiği söylenebilir (Gündüz-Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 38-39).
- **Etki Boyutu:** Etki seviyesi karşılıklı ilişkilerdeki çekicilik ve cazibeyle yakın ilişkiye sahiptir (Ordun ve Aktaş, 2014: 123). İş veya mesleki değerlerden ziyade lider ve üyelerinin birbirlerine olan karşılıklı sevgisi olarak tanımlanır (Karabey ve Alioğulları, 2018: 203). Etkileşimin duygusal bir şekilde, çalışanlar ve liderlerin birbirilerine yönelik beslediği ve daha çok kişisel temelli çekim olduğu söylenebilir. Çalışan ve lider arasındaki bu karşılıklı sempati ve çekim ilişkisinin kurulması ve sürdürülmesi değişen düzeylerde etkili olmaktadır. İşe dayalı ve profesyonel katkı temelli bir ilişkide duygusal etkileşimin rolünün az olduğu görülmektedir. Lider-üye etkileşimi ilişkileri kapsamında etkileşimin önemli bir rolü vardır. Bazı zamanlar üye ve liderlerin yalnızca birbirlerine eşlik etmekten hoşlanmaları adına daha sık birlikte çalıştıkları ifade edilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 618).
- **Bağlılık Boyutu:** Bağlılık üye ve liderlerin birbirlerinin karakter ve eylemlerini açıkça ne düzeyde desteklediğini göstermektedir. Bağlılık, lider-üye etkileşiminin

sürdürülmesi ve geliştirilmesi hususunda kilit role sahiptir. Liderler, bilhassa özgür bir şekilde karar alma ve sorumluluk gerektiren görevlerde, bağlılık oranı yüksek olan çalışanlar istemektedir. Sadakat, kişiler için durumdan duruma farklılaşabilen güvenilirliği kapsamaktadır (Uğurluoğlu vd., 2013: 4).

- **Profesyonel Saygı Boyutu:** Profesyonel saygı düzeyi tarafların karşılıklı olarak beğeni ve hayranlık düzeylerini ifade etmektedir (Ordun ve Aktaş, 2014: 124). Başka bir deyişle mesleki saygının her üyenin ikili ilişkisinde, örgüt içi veya dışında kurmuş olduğu işi ile alakalı itibar düzeyinin algılanması şeklinde açıklanır. Söz konusu algılama, kişiyle alakalı bireysel tecrübeler, işyerindeki veya dışındaki kişiyle ilgili yapılan yorumlar, kişinin aldığı ödüller ya da diğer tanınma faktörleri gibi kişiyle ilgili geçmişe yönelik bilgiler nedeniyle oluşabilmektedir. Dolayısıyla profesyonel saygının kişinin işyerinde çalışmaya başlamasından veya karşılaşma öncesinde bile gerçekleşebildiği söylenebilir (Uğurluoğlu vd., 2013: 4).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HAVACILIK KAVRAMI

Çalışmanın bu kısmında literatürde yer alan bilgiler ışığında havacılığın tarihçesi, uluslararası sivil havacılık kuruluşları ve ülkemizin üyesi olduğu kuruluşlarla, yine ülkemizdeki hava ulaştırma işletmelerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

4.1. DÜNYADA HAVACILIĞIN TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsanoğlu ilk çağlardan beri uçabilmenin hayalini kurmuş, efsaneler yaratmış ve sonrasında bu hayallerini gerçekleştirebilmek için bir çok denemeler yapmıştır (Erdoğan, 2014: 4). Çinliler tarafından M.Ö. 400'lü yıllarda uçurtmanın keşfiyle başlayan bu heyecan, insanlık tarihi boyunca uçmakla ilgili birçok Yunan efsanesine de konu olmuştur. Uçurtmanın keşfiyle insanların uçabileceği fikri doğmuş ve insanlar tahta parçalarını kuş tüylerine tutturarak uçmayı denemişlerdir. Fakat bu denemelerin neredeyse tamamı olumsuz sonuçlanmıştır (Altunok, 2021: 3).

15. yy'da Leonardo Da Vinci kuşlardan etkilenecek havacılık alanında çeşitli çalışmalar yapmıştır. Da Vinci kuşların uçarken kanat çırpışlarına ilişkin gözlemlerde bulunmuş ve her bir kanat hareketinin kuvvetli bir kas gücüyle havayı yarması sonucu uçuş eylemini gerçekleştirdiklerini tespit etmiştir. Gözlemleri sonucunda Da Vinci, mekanik bir düzenele insanların uçabilmesinin olanaklı olabileceğini iddia etmiştir (Gültay, 2019: 14). 17. yy'da Türk kaşif Hezarfen Ahmet Çelebi de uçuş konusunda kuş kanatlarından esinlenerek kendi üzerine giyindiği mekanizmayla Galata Kulesinden atlayıp İstanbul Boğazı üzerinden süzülerek Üsküdar'a kadar toplamda 3358 metre uçmayı başarmıştır (Altunok, 2021: 3).

18. yy'a gelindiğinde Montgolfier kardeşler, Güney Fransa'nın Annonay şehrinde hammaddesi keten bir yapıya sahip, çapı 10,5 metre olan bir torbanın altında ateş yakarak içerisini sıcak hava ile doldurmuş ve böylece torbanın balon şeklini alarak havalanmasını sağlamışlardır. 1800-2000 metre arası irtifaya ulaşan balon yaklaşık 10 dakika kadar havada kalmayı başarmış ve 2 km yol kat etmiştir. Balonların uçuş yönünü kontrol etme mekanizmalarının olmayışı en büyük dezavantajları olarak görülmüştür. Bunun üzerine 19. yy'da Fransız mühendis Hanri Giffard balonlarda uçuşun yönünü tayin edecek bir uçuş dümeni geliştirmiştir. Daha sonra 180 kg ağırlığı ve 3 beygir gücü olan buhar makinesini hidrojenle dolu olan bir balonun altına yerleştirmiş ve böylece 27 km'lik mesafedeki

Paris'ten Tappes'e ilk kez uçuş yönü kontrol edilebilen havadan hafif bir hava aracı ile uçmayı başarmıştır. Zeplin ya da hava gemisi olarak adlandırılan bu hava aracı ilk olarak Hanri Giffard tarafından uçurulmuş olsa da, isim babası Alman Ferdinand Von Zeppelin olmuştur (Erdoğan, 2014: 7).

20. yy'da Wright kardeşler, Kuzey Carolina'da ilk defa havadan ağır motorlu uçak geliştirmeyi başarmış, bu uçakla ilk denemelerinde 37 metre mesafede 12 saniye, sonraki denemelerinde ise 230 metre mesafede 59 saniye uçmayı başarmışlardır. Wright kardeşlerin yapmış olduğu bu uçak 1905 yıllarında 40'dan fazla uçuş yaparak havacılığın doğmasını sağlamıştır (Ceylan, 2023: 16).

4.1.1. Türkiye'de Havacılığın Tarihsel Gelişimi

Türkiye'de havacılıkla ilgili ilk çalışmaların Osmanlı döneminde askeri alanda başladığı bilinmektedir. 1 Kasım 1911'de Trablusgarp Savaşı'nda tarihe ilk hava saldırısı olarak geçen, İtalyanların hava saldırısıyla karşılaşan Osmanlı, havacılığın önemini anlamış ve bunun üzerine kısıtlı da olsa havacılıkla ilgili çalışmalarına başlamıştır. (Altay, 2022: 3).

1912 yılında, Atatürk Hava Limanının yakınlarındaki Sefaköy'de, küçük bir meydana ilk havacılık çalışmaları başlamıştır. Atatürk'ün, gerek ülkenin gerekse havacılığın geleceğine ışık tutan “İSTİKBAL GÖKLERDEDİR” sözü minvalinde Türkiye'de sivil havacılığın temelleri, 1925 yılında kurulan Türk Tayyare Cemiyeti'yle atılmış, daha sonraki yıllarda bu isim bugünkü Türk Hava Kurumu ismini almıştır (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü [SHGM], 2023).

1933 yılına gelindiğinde Türk Hava Postaları adında envanterinde 5 uçak bulunan küçük bir filo kurularak ilk sivil hava taşımacılığı yapılmış, daha sonra ise Havayolları Devlet İşletme İdaresi kurulmuştur. Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı bu işletmenin görevi ülkemizde sivil hava yolları kurmak, posta ve yolcu taşımak olmuştur. Uluslararası ilişkilerimizin denetimi, düzenli bir şekilde yürütülmesi ve ulusal çıkarlarımızın korunması için 1954 yılında Ulaştırma Bakanlığı'na bağlı Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı kurulmuş böylece teknolojide yaşanan büyük ilerlemelerle dünya sivil havacılığının hızlı bir şekilde gelişimi takip edilmiştir. 1987 yılında bu kurum bugünkü Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) adını almıştır (SHGM, 2023).

4.2. ULUSLARARASI SİVİL HAVACILIK KURULUŞLARI

Ülkemiz, sürekli kendini yenileyen ve hızla gelişen teknolojiyi en yakından takip eden dünya havacılık endüstrisinde, uluslararası düzeyde çağın gereklerini yerine getirmek ve havacılık alanındaki gelişmeleri adım adım takip etmek için çeşitli uluslararası organizasyonlara üye olmuştur (SHGM, 2023).

Ülkemizde üyesi olduğu uluslararası organizasyonlar, Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (International Civil Aviation Organization / ICAO), Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (European Civil Aviation Conference / ECAC), Avrupa Hava Seyrüseferi Emniyeti Teşkilatı (European Organisation for the Safety of Air Navigation / EUROCONTROL), D8 Sivil Havacılık Çalışma Grubu ve Müşterek Havacılık Otoriteleri Eğitim Organizasyonu (Joint Aviation Authorities-Training Organization / JAA-TO) 'dur (SHGM, 2023). Diğer bazı uluslararası sivil havacılık kuruluşları ise Avrupa Birliği üye ülkelerinin oluşturduğu Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı (European Aviation Safety Agency-EASA), Havayolu şirketleri ve yer hizmetleri şirketlerinin üye olabildiği uluslararası bir havacılık ticaret kuruluşu olan Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (International Air Transport Association-IATA) ve SHGM ile arasında işbirliğini geliştirme protokolü imzalayan Uluslararası Havalimanları Konseyi (Airports Council International-ACI)'dir (SHGM, 2023).

Aşağıda ülkemizin üyesi olduğu sivil havacılık kuruluşlarının tanımlarına yer verilmiştir.

- **Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (ICAO):** Sivil havacılık faaliyetlerinin bütün dünyada güvenli ve emniyetli bir şekilde sürdürülmesinden sorumlu olan Birleşmiş Milletler organizasyonudur. 1947 yılında kurulan ICAO'nun ülkemizde dahil olmak üzere 2019 yılı itibarıyla 193 üye ülkesi bulunmaktadır (SHGM, 2023).
- **Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (ECAC):** Üye ülkeleri ile diğer ülkeler arasındaki havacılık politikaları konularında uzlaşmayı teşvik eden, devamlılığı esas alan ve sürekli geliştirilmesini sağlayan bir Avrupa hava taşımacılığı organizasyonudur. 1955 yılında kurulan ECAC'ın ülkemizde dahil olmak üzere 2008 yılı itibarıyla 44 üye ülkesi bulunmaktadır (SHGM, 2023).
- **Avrupa Hava Seyrüsefer Emniyeti Teşkilatı (EUROCONTROL):** Kısa, orta ve uzun dönemde Avrupa hava trafiği stratejilerini ve seyrüsefer hizmet

operasyonlarını emniyetli bir şekilde yapmayı amaçlayan bir organizasyondur. 1960 yılında kurulan EUROCONTROL’ün ülkemizde dahil olmak üzere 2019 yılı itibariyle 41 üye ülkesi bulunmaktadır (SHGM, 2023).

- **D8 Ülkeleri Sivil Havacılık Çalışma Grubu:** Üye ülkelerin işbirliğinin geliştirilmesini amaçlayan, ülkemizin çalışma grubunda “Ticari Hususlar Görev Gücü Başkan Yardımcılığı, Güvenlik Görev Gücü Başkanlığı, Eğitim ve Kapasite Geliştirme Görev Gücü Başkanlığı” görevlerini yürüttüğü bir organizasyondur. 1997 yılında kurulan D8 Ülkeleri Sivil Havacılık Çalışma Grubu’nun ülkemizde dahil olmak üzere (Türkiye, İran, Pakistan, Bangladeş, Malezya, Endonezya, Mısır ve Nijerya) 8 üye ülkesi bulunmaktadır (SHGM, 2023).
- **Müşterek Havacılık Otoriteleri Eğitim Organizasyonu (JAA - TO):** Avrupa havacılığının ortak güvenlik standartları ve emniyetinin sağlanmasında eğitim ihtiyacını karşılamayı amaçlayan organizasyondur. 1970 yılında ECAC’ ın bir alt organizasyonu olarak kurulan JAA –TO’nun ülkemizde dahil olmak üzere 2008 yılı itibariyle 44 üye ülkesi bulunmaktadır (SHGM, 2023).

4.3. TÜRKİYE’DE HAVA ULAŞTIRMA İŞLETMELERİ

Hava araçlarıyla belirli güzergahlarda ticari ya da ticari olmayan amaçlarla, ücret karşılığında ya da ücret karşılığı olmadan yolcu ve yük taşımacılığı yapan işletmeler ile havacılık uçuş eğitim faaliyetleri yürüten işletmeler hava taşıma işletmeleri adı altında nitelendirilmektedir (SHGM, 2023).

Hava taşıma işletmeleri; havayolu işletmeleri, hava taksi işletmeleri, genel havacılık işletmeleri ve balon işletmeleri olmak üzere 4 gruba ayrılmaktadır.

- **Havayolu İşletmeleri:** Türk tescilli hava araçlarıyla, 20 koltuk veya üzerinde kapasitesi olan uçaklarla ücret karşılığında yolcu ve yük taşıma hizmetleri veren ticari hava taşıma işletmeleri, havayolu işletmeleri olarak nitelendirilmektedir. Ülkemizde SHGM tarafından yetkilendirilmiş tarifeli ve tarifesiz uçuş operasyonları yapan 12 adet havayolu işletmesi, sadece yük taşımacılığı yapan 3 havayolu işletmesi ve sadece bölgesel taşımacılık yapan 1 havayolu işletmesi bulunmaktadır (SHGM, 2023).
- **Hava Taksi İşletmeleri:** Türk tescilli hava araçlarıyla, maksimum 19 koltuk kapasitesine sahip uçaklarla ücret karşılığında yolcu ve yük taşıma hizmetleri veren

ticari hava taşıma işletmeleri, hava taksi işletmeleri olarak nitelendirilmektedir. Ülkemizde SHGM tarafından yetkilendirilmiş tarifesiz uçuş operasyonları yapan 51 adet hava taksi işletmesi bulunmaktadır (SHGM, 2023).

- **Genel Havacılık İşletmeleri:** Türk tescilli hava araçlarıyla, ticari ya da ticari olmayan, belirlenmiş bir hava sahasında belirli bir amaca yönelik yapılan operasyonlar, uçuş eğitim faaliyetleri, yük ve yolcu taşımacılığı yapan işletmeler, devlet adına faaliyet gösteren uçuş operasyon işletmeleri, genel havacılık işletmeleri olarak nitelendirilmektedir. Ülkemizde SHGM tarafından yetkilendirilmiş 96 adet genel havacılık işletmesi bulunmaktadır (SHGM, 2023).
- **Balon İşletmeleri:** Türk tescilli balonlarla, ülkemiz hava sahasında ticari ya da ticari olmayan balonla havacılık faaliyetleri yapan işletmeler, balon işletmeleri olarak nitelendirilmektedir. Ülkemizde SHGM tarafından yetkilendirilmiş 63 adet balon işletmesi bulunmaktadır (SHGM, 2023).

BEŞİNCİ BÖLÜM

UYGULAMA

5.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE MODELİ

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın yöntemine ve araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren modele yer verilmiştir.

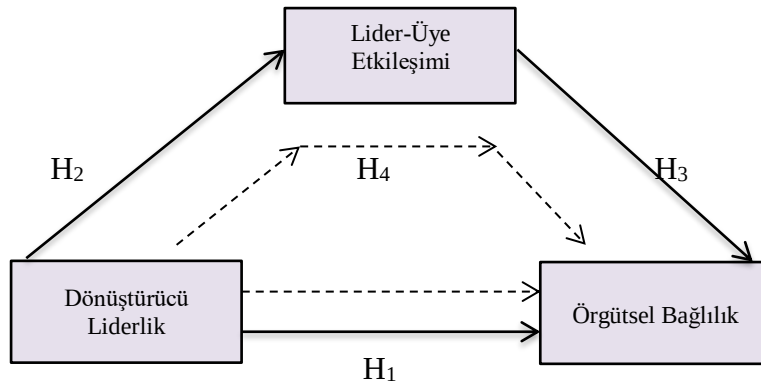
5.1.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada dönüştürücü liderlik, örgütsel bağlılık ve lider-üye etkileşimi değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Öncelikle araştırma konusu olan değişkenler ve değişkenler arasındaki ilişkiler üzerine literatür taraması yapılmış, ampirik ve kuramsal çalışmalar incelenmiş ve bu doğrultuda araştırma modeli geliştirilerek hipotezler oluşturulmuştur. Daha sonra araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi ve ölçekler, araştırmanın ana kütlesi ve örneklem seçimi açıklanmıştır. Son olarak verilerin nasıl analiz edildiği açıklanarak elde edilen bulguların değerlendirmesi yapılmış ve yorumlanmıştır.

5.1.2. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü incelemektedir. Dönüştürücü liderlik bağımsız değişken, lider-üye etkileşimi aracı (mediatör) rolünde bağımsız değişken ve örgütsel bağlılık bağımlı değişkendir. Araştırma hipotezlerini oluşturan ve değişkenler arasındaki kavramsal ilişkileri gösteren model aşağıda Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1
Araştırma Modeli



5.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırma modelinde yer alan değişkenlerle yakından ilişkili olan literatürdeki çalışmalar incelenmiş ve bu çalışmaların sonuçları doğrultusunda geliştirilen hipotezlere yer verilmiştir.

5.2.1. Dönüştürücü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Literatürde dönüştürücü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ele alındığı birçok çalışmada, dönüştürücü liderliğin çalışanlarda örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Nguni vd., 2006: 145; Ebrahimi vd., 2016: 351; Yahaya ve Ebrahim, 2016: 190). Lai vd. (2014) yapmış olduğu çalışmada, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarıyla öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin bilhassa dönüştürücü liderlik tarzını kullanmaları neticesinde öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artırdığı belirlenmiştir.

Literatürde farklı meslek dallarında görev yapan çalışanlar üzerinde yapılan birçok çalışmada da dönüştürücü liderlik algısının çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu etkilediği görülmüştür (Porter, 2015; Srithongrung, 2011; Güllüce vd., 2016; Çakınberk ve Demirel, 2010; Yıldız-Bağdoğan ve Sarpbalkan, 2017; Çoğaltay vd., 2014; Altıntaş, 2020; Bozkurt, 2020; Çolak, 2021; Gün, 2020). Yapılan çalışmalarla liderin dönüştürücü davranışlarının çalışanların örgüte duydukları bağlılığı artırdığı ortaya konulmuştur.

Walumbwa vd. (2005) tarafından Kenya ve ABD’de faaliyet gösteren finans işletmelerinin karşılaştırıldığı çalışmada, dönüştürücü liderliğin, iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Çalışmaya Kenya’dan 158, ABD’den 189 çalışan dahil edilmiştir. Çalışma sonucunda, dönüştürücü liderliğin her iki kültürde de çalışanların iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu yönde bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre, liderlerin dönüştürücü davranışlarının her kültürde çalışan üzerinde olumlu etkisi bulunduğu elde edilmiştir.

Hemedoğlu ve Evliyaoğlu (2012) tarafından yapılan çalışmada, çalışanlarda oluşan dönüştürücü liderlik algısının, örgüte bağlılık düzeyi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda dönüştürücü liderliğin ilham veren motivasyon alt boyutunun, duygusal, normatif ve devam bağlılıkları üzerinde olumlu yönde bir etkisi olduğu

bulunmuştur. Bu kapsamda çalışandaki dönüştürücü liderlik algısının yüksek olmasının örgüte bağlılığını olumlu yönde etkileyen bir faktör olduğu belirtilmiştir.

Atmojo (2012) tarafından yapılan çalışmada, dönüştürücü liderliğin çalışanın örgütsel bağlılığı, iş performansı ve iş memnuniyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda dönüştürücü liderliğin, çalışan iş tatminini ve örgüte bağlılığını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca çalışanın işinden duyduğu memnuniyetin ve örgüte duyduğu bağlılığın iş performansını önemli ölçüde artırdığı belirlenmiştir.

Çetin ve Aydın (2012) tarafından ortaöğretim kurumlarında yapılan çalışmada, okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik nitelikleri ile öğretmenlerin örgüte duydukları bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışma sonucunda, liderlerin dönüştürücü liderlik alt boyutlarından bireysel ilgi ve entelektüel etki boyutu ile öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arasında olumlu yönde anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu, ayrıca dönüştürücü liderlik alt boyutlarından ilham verici motivasyon, entelektüel etki ve bireysel ilgi boyutları ile öğretmenlerin devam bağlılığı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Son olarak liderlerin bireysel ilgi ve öğretmenlerin normatif bağlılık düzeyleri arasında da olumlu yönde anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Bushra vd. (2011) tarafından Pakistan'daki banka çalışanları üzerinde yapılan çalışmada, dönüştürücü liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatmini üzerindeki rolü ele alınmıştır. Üç banka basit rastgele örneklem esasına göre seçilmiş, çalışmaya 133 banka çalışanı dahil edilmiştir. Çalışma sonucunda, dönüştürücü liderliğin çalışanların örgütsel bağlılığını ve iş tatminini olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir.

Çetin (2018) tarafından yapılan çalışmada, banka çalışanlarının dönüştürücü liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki ele alınmıştır. Çalışmaya bankacılık sektöründe görev yapan 111 çalışan dahil edilmiştir. Çalışma sonucunda, banka çalışanlarının dönüştürücü liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında olumlu yönde anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Eğitim durumu, yaş değişkeni, çalışma süreleri gibi demografik özelliklerin çalışanların dönüştürücü liderlik algıları ve örgütsel bağlılık algıları üzerinde anlamlı farklılıklar oluşturduğu görülmüştür.

Uzun (2016) tarafından yapılan çalışmada, dönüştürücü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmiştir. Çalışmaya tekstil sektöründe faaliyet gösteren kurumsal bir işletmenin 246 çalışanı dahil edilmiştir. Çalışma sonucunda, dönüştürücü liderin karizma

boyutunun, çalışanlar üzerinde diğer boyutlara kıyasla daha etkili olduğu görülmüştür. Çalışanların genel örgütsel bağlılık algıları ile duygusal, normatif ve devam bağlılığı alt boyutlarının ortalamanın üstünde bir seviyede olduğu belirtilmiştir.

Erdoğan-Morçin (2012) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel adalet ve dönüştürücü liderliğin; iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Çalışma sonucunda, seyahat acentesi çalışanlarının, yöneticilerinin örgütte adalet sağladığına dair tutumlarının yüksek olduğu görülmüştür. Seyahat acentesi çalışanlarının acentelerine karşı yüksek bağlılık hissettikleri, işlerinden oldukça memnun oldukları, seyahat acentesi çalışanlarının dönüştürücü liderlik tutumlarının örgütsel bağlılık tutumlarını etkilediği görülmüştür. Seyahat acentesi çalışanlarının dönüştürücü liderlik tutumlarının iş doyumu tutumlarını etkilediği, seyahat acentesi çalışanlarının örgütsel adalet tutumları örgütsel bağlılık tutumlarını etkilediği sonucuna varılmıştır.

Ismail vd. (2011) tarafından Malezya'da yapılan bir araştırmada, örgütsel bağlılık ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkide güçlendirmenin aracı rolü incelenmiştir. Çalışmaya Malezya ve Doğu Malezya'daki faaliyet gösteren ABD yan kuruluşundan 118 çalışan dahil edilmiştir. Çalışma sonucunda, örgütsel bağlılık ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkide güçlendirmenin aracı değişken olduğu görülmüştür.

Farahani vd. (2011) tarafından İran'da yapılan bir araştırmada ise örgütsel bağlılık ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkide duygusal zekanın aracı rolü incelenmiştir. Çalışmaya 214 kamu çalışanı dahil edilmiştir. Çalışma sonucunda, dönüştürücü liderlik etkinliğinin çalışanların duygusal zekasına bağlı olduğu, dönüştürücü liderlik tarzına sahip yöneticilerin, duygusal zekası yüksek olan çalışanlarda daha etkili olduğu belirtilmiştir.

Polat-Dede (2019) tarafından İstanbul Dudullu organize sanayi bölgesinde yapılan araştırmada, dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide lidere olan güvenin aracı rolü incelenmiştir. 315 kişinin dahil edildiği çalışma sonucunda, dönüştürücü liderliğin normatif ve devam bağlılığını olumlu yönde anlamlı düzeyde etkilediği görülmüştür. Buna paralel olarak devam bağlılığı ve dönüştürücü liderlik arasında lidere olan güvenin aracı rolünün olduğu belirlenmiştir.

Karagöz (2023) tarafından yapılan çalışmada, dönüştürücü liderliğin duygusal bağlılık ve personel güçlendirmeye etkisi incelenmiştir. Çalışmaya Ankara ilinde faaliyet gösteren savunma sanayi sektöründe görev yapan 95 çalışan dahil edilmiştir. Çalışma

sonucunda, dönüştürücü liderliğin çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği bunun yanında dönüştürücü liderliğin personel güçlendirmeyi de olumlu etkilediği belirtilmiştir.

Eliyana ve Muzakki (2019) tarafından yapılan çalışmada, Endonezya'daki özel sektörde faaliyet gösteren bir işletmenin orta düzey yöneticilerinin performansları üzerinde, dönüştürücü liderliğin etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda, dönüştürücü liderliğin orta düzey beyaz yakalıların performansları üzerinde doğrudan bir etki sağlayamadığı bulunmuştur. Bununla birlikte örgütsel bağlılığın iş performansı üzerinde önemli bir etki yarattığı sonucuna varılmıştır.

Yukarıda belirtilen çalışmaların sonuçları dikkate alınarak dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüş olup aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₁: Dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı etki vardır.

5.2.2. Dönüştürücü Liderlik ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki

Dönüştürücü liderlik tarzının hakim olduğu bir örgütte çalışanların algıladıkları sosyal destek düzeyi yüksek olmaktadır. Bu noktada dönüştürücü liderlik algısıyla lider-üye etkileşimi arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu yönde yapılan çalışma sonuçları da, dönüştürücü liderlik algısının çalışanın lideri ile etkileşimi üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir (Erden-Ayhün ve Celep, 2019: 133; Sundu, 2021: 253). Bu minvalde Demirci ve Taslak (2022) tarafından yapılan çalışmada da, dönüştürücü liderliğin lider-üye etkileşimini olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Çetin vd. (2012) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışmada, dönüştürücü lider ile lider-üye etkileşiminin çalışmaya katılan öğretmenler üzerindeki örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi ele alınmıştır. Çalışma sonunda, dönüştürücü liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında olumlu yönde anlamlı düzeyde ilişkiler olduğu bulunmuş olup söz konusu değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde de belirleyici olduğu belirtilmiştir.

Alioğulları ve Karabey (2023) tarafından İstanbul'da özel sektörde 211 çalışanın dahil edildiği araştırmada, lider-üye etkileşimi, liderin politik becerisi ile etik liderlik

arasındaki ilişki ve bu ilişkide lider-üye etkileşiminin olumlu iş sonuçları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışma sonucunda etik liderliğin, liderin politik becerisi ve lider-üye etkileşimi üzerindeki etkide tam aracı rol üstlendiği görülmüştür. Bununla birlikte lider-üye etkileşimi algısının, çalışanın yaşam memnuniyetini, psikolojik iyi oluş düzeyini, kariyer başarısını ve bireysel yaratıcılığını da artırdığı belirlenmiştir.

Yukarıda belirtilen çalışmaların sonuçları dikkate alınarak dönüştürücü liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüş olup aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₂: Dönüştürücü liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı etki vardır.

5.2.3. Lider-Üye Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Lider-üye etkileşiminin niteliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, lider-üye etkileşim teorisi bağlamında ilgi görmüş ve lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılığın olumlu yönde anlamlı düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Özutku vd., 2008: 196). Tat (2019) tarafından bu yönde yapılan bir araştırmada, lider-üye etkileşiminin iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmaya Antalya’da 5 yıldızlı otellerde çalışan 319 kişi dahil edilmiştir. Çalışma sonucunda, lider-üye etkileşimi alt boyutlarından profesyonel saygı boyutunun örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif ve duygusal bağlılığı olumlu yönde anlamlı düzeyde etkilediği belirtilmiştir.

Ariani (2012) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel bağlılık ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracı etkisi ele alınmıştır. Çalışmaya başta Yogyakarta şehri olmak üzere Endonezya’daki imalat sanayilerinde çalışan 450 kişi dahil edilmiştir. Çalışma sonucunda, örgütsel bağlılık ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracı etkisi olduğu görülmüştür.

Altay (2018) tarafından yapılan çalışmada, iş yaşam kalitesinin iş memnuniyeti, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde lider-üye ve iş yükü etkileşiminin rolü incelenmiştir. Çalışmaya Ankara ve İstanbul’da özel güvenlik personeli olarak çalışan 506 kişi dahil edilmiştir. Çalışma sonucunda, çalışanların iş yoğunluklarının iş yaşam kaliteleri ve yöneticileriyle aralarındaki etkileşimin kalitesi üzerinde olumsuz yönde etkili olduğu görülmüştür. İş yükünün, iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisine lider-

üye etkileşiminin aracılık ettiği, iş yaşam kalitesinin ise örgütsel bağlılık ve iş memnuniyetini olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir.

Dinç (2017) tarafından yapılan çalışmada, akademisyenlerin örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracı etkisi incelenmiştir. Çalışmaya Karadeniz Teknik Üniversitesinde araştırma görevlisi olarak çalışan 225 kişi dahil edilmiştir. Çalışma sonucunda, katılımcıların örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında olumlu yönde anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu ve bu ilişkide lider-üye etkileşiminin aracı etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Akkoç (2019) tarafından yapılan araştırmada, duygusal bağlılık ile lider-üye etkileşimi ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin rolü incelenmiştir. Çalışmaya bir kamu kurumunda çalışan 268 personel dahil edilmiştir. Çalışma sonucunda, erkek çalışanların lider-üye etkileşim düzeylerinin kadın çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu, kadın personelin duygusal bağlılık seviyesinin ise erkek çalışana kıyasla daha yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Bununla birlikte lider-üye etkileşiminin duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca lider-üye etkileşiminin çalışanların örgütsel destek algılarını olumlu ve anlamlı düzeyde etkilediği, algılanan örgütsel desteğin ise duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir.

Veli (2019) tarafından 216 tekstil çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda, lider-üye etkileşiminin katılımcıların örgütsel bağlılıklarını ve iş performanslarını olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği görülmüştür.

Yukarıda belirtilen çalışmaların sonuçları dikkate alınarak lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüş olup aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₃: Lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı etki vardır.

5.2.4. Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki

Keskes vd. (2018) tarafından yapılan çalışmada, lider-üye değişimi boyutlarının olası aracı rolünü test ederek dönüştürücü liderlik boyutlarının farklı örgütsel bağlılık biçimlerini etkilediği mekanizmaları incelemek için üç model kapsamında araştırma

yapılmıştır. Çalışmaya üniversite mezunu ve mevcut organizasyonlarında en az 2 yıl deneyime sahip 427 üst düzey Fransız çalışan dahil edilmiştir. Çalışma sonucunda, dönüştürücü liderlerin katılımcıların örgütsel bağlılığını etkilediği görülmüştür.

Avcı ve Turunç (2012) tarafından yapılan çalışmada, dönüştürücü liderlik ve örgütsel güven algısının kariyer memnuniyetine etkisi incelenmiştir. Çalışmaya Muğla ilinde faaliyet gösteren otellerde çalışan 293 kişi dahil edilmiştir. Çalışma sonucunda, dönüştürücü liderlik ve örgütsel güven algısının kariyer memnuniyetine etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rol üstlendiği görülmüştür.

Çalışkan (2018) tarafından yapılan çalışmada, dönüştürücü liderliğin iş performansına etkisinde örgütsel bağlılık ve lider üye etkileşiminin aracı etkisi incelenmiştir. Çalışmaya Ankara’da uzay ve havacılık sektöründe faaliyet gösteren özel işletmelerde çalışan 628 kişi dahil edilmiştir. Çalışma sonucunda dönüştürücü liderlikteki dört boyutun da iş performans düzeyini olumlu yönde etkilediği ve lider-üye etkileşimiyle örgütsel bağlılığın söz konusu ilişkide aracılık rolünün olduğu belirtilmiştir.

Sonuç olarak yapılan literatür taramasında dönüştürücü liderlik, örgütsel bağlılık ve lider-üye etkileşimini doğrudan inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak bahse konu değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yukarıda belirtilen çalışmalardan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₄: *Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı (mediatör) rolü vardır.*

5.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Bu çalışmayı oluşturan veriler, ülkemiz sivil havacılığında çok önemli yer teşkil eden bir havayolu işletmesinin İstanbul ilinde yalnızca pilot olarak görev yapan personele anket uygulanarak elde edilmiştir. Bahse konu havayolu işletmesinin personeline anket uygulama formu göndermeden önce çalışmanın amacından bahsedilmiş, elde edilecek verilerin sadece bu çalışma özelinde kullanılacağı, havayolu işletmesinin ya da personel bilgilerinin üçüncü şahıslarla, kurum ya da kuruluşlarla hiçbir şekilde paylaşılmayacağı konusunda güven verilmiştir. Tamamıyla gönüllülük esasına dayanarak toplanan bu verilerin yalnızca bilimsel araştırma amacıyla kullanılacağı bildirilmiştir.

Bu çalışmanın en önemli sınırlılığı, çalışmanın bir havayolu işletmesinin İstanbul ilinde pilot olarak görev yapan personeline yapılmış olmasıdır.

5.3.1. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Bu çalışmada nicel verilere dayanarak araştırma ve ölçme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verilerini toplamada, çevrimiçi ortamında paylaşım imkanı, cevaplamanın kolaylığı ve en yaygın veri toplama aracı olmasından dolayı anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket ilk kaynaktan veri almak için hazırlanmış sorular formudur. Çalışmalarda anket yöntemini kullanmanın amacı, araştırma problemlerini çözmek, değişkenler arasındaki ilişkileri ve çalışmadaki hipotezleri test ederek verileri sistematik bir şekilde toplayıp saklamaktır (Alioğulları, 2019: 139).

Anket formu sunulan katılımcıların samimi ve doğru ifadelerle cevap vermelerini sağlamak adına, isim ya da kimlik tanımlayıcı bilgilerin istenmediği, her bilginin gizli kalacağı, üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı ve elde edilen verilerin sadece bilimsel bir çalışmada kullanılacağı belirtilmiştir. Çalışmada kullanılan veriler, çevrimiçi oluşturulan anket formunun katılımcıların e-posta adreslerine ve cep telefonlarına gönderilmesi ayrıca katılımcılardan kendi havayolu işletmelerinde İstanbul ilinde görev yapan ulaşabildikleri bütün pilotlara ulaştırmaları istenerek elde edilmiş ve veri toplama işlemi 2023 Kasım ayında tamamlanmıştır.

Bu çalışmada, yurt içi ve yurt dışında birçok araştırmada da kullanılmış olan, yüksek güvenilirlik ve geçerliliğe sahip ölçeklere yer verilmiştir. Çalışmanın modelinde yer alan dönüştürücü liderlik, örgütsel bağlılık ve lider-üye etkileşimi değişkenlerinin ölçümünü yapmak üzere 3 farklı ölçek kullanılmış, böylelikle katılımcılara sunulan anket formu demografik bilgiler ile birlikte 4 bölümden ve toplamda 51 maddeden oluşmuştur. Bahse konu ölçekler 5'li Likert tipi ölçek olup "1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir.

- **Demografik Bilgiler:** Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, ne kadar süredir bu işletmede çalıştığı ve yöneticisiyle ne kadar süredir çalıştığı gibi kişisel özellikleri belirleyen, 6 maddeden oluşan sorulara yer verilmiştir.
- **Dönüştürücü Liderlik Ölçeği:** Çalışmanın bu bölümünde, Bass (1985) tarafından geliştirilmiş 20 madde 4 boyuttan oluşan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ) kullanılmıştır. Dönüştürücü liderliğin alt boyutları olan; Karizma (İdealleştirilmiş Etki) boyutu 1,2,3,4,5,6,7,8 numaralı ifadeler,

Entelektüel Uyarım boyutu 9,10,11,12 numaralı ifadeler, İlham Veren Motivasyon boyutu 13,14,15,16 numaralı ifadeler ve Bireysel İlgi boyutu 17,18,19,20 numaralı ifadeler ile verilmektedir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanmış hali Hadi RUBACI'nın (2018) "Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Kültürünün Bilgi Üretim Sürecine Etkisi" isimli erişime açık doktora tezinden alınmıştır. Çeri Booms (2009) tarafından Türkçe'ye çevrilen ölçeğin cronbach alfa güvenilirlik değeri 0,93 olarak tespit edilmiştir (Çeri-Booms, 2009'dan aktaran: Şengöz, 2019: 433).

- **Örgütsel Bağlılık Ölçeği:** Çalışmanın bu bölümünde, Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilmiş 18 madde 3 boyuttan oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Commitment Scale) kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan; Duygusal Bağlılık boyutu 1, 2, 3, 4, 5, 6 numaralı ifadeler, Devam Bağlılığı boyutu 7, 8, 9, 10, 11, 12 numaralı ifadeler ve Normatif Bağlılık boyutu ise 13, 14, 15, 16, 17, 18 numaralı ifadeler ile verilmektedir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanmış hali Ersan GEYİK'in (2018) "Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi" isimli erişime açık doktora tezinden alınmıştır. Dağlı vd. (2018) tarafından Türkçe'ye çevrilen ölçeğin cronbach alfa güvenilirlik değeri 0,88 olarak tespit edilmiştir.
- **Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği:** Çalışmanın bu bölümünde, Scandura ve Graen (1984) tarafından geliştirilmiş 7 madde ve tek boyuttan oluşan Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği (Leader-Member Exchanges Scale) kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye çevrilmiş hali Zişan Duygu ALİOĞULLARI'nın (2019) "Liderin Politik Becerisi, Lider-Üye Etkileşimi, Etik Liderlik ve Bazı İş Sonuçları Arasındaki İlişkiler" isimli erişime açık doktora tezinden alınmıştır. Özutku (2007) tarafından Türkçe'ye çevrilen ölçeğin cronbach alfa güvenilirlik değeri 0,73 olarak tespit edilmiştir (Özutku, 2007'den aktaran: Akın ve Aksoy, 2020: 561).

5.3.2. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklem Seçimi

19.10.2023 Tarih, 11. toplantı ve 6. karar sayısı ile Erzurum Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulunca bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde etik açıdan sakınca olmadığına karar verilmiştir.

Yapılan literatür taramasında, dönüştürücü liderlik, örgütsel bağlılık ve lider-üye etkileşimi değişkenleriyle ilişkili birçok alanda birçok çalışmanın yapıldığı görülmüş, havacılık alanında ise bahse konu değişkenlerle ilişkili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Literatüre katkı sağlaması amacıyla bu çalışmada personeliyle yüksek kalitede etkileşim

kuran günümüz iş dünyasında yer alan dönüştürücü liderliğin, uçuş emniyetinin ön planda tutulduğu dolayısıyla iletişim ve etkileşimin önemli olduğu havacılık sektöründe de bulunduğu tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışmanın ana kütesini, ülkemiz sivil havacılığında çok önemli yer teşkil eden bir havayolu işletmesinin İstanbul ilinde pilot olarak görev yapan personeli oluşturmaktadır. Bahse konu havayolu işletmesinin İstanbul ili uçuş işletme ofisinden, görev yapan pilot sayısının 850 kişi olduğu bilgisi alınmıştır. Bu araştırma evreninden % 95’lik güven düzeyi içerisinde % 5’lik bir hata payı öngörülerek, seçilecek örneklem büyüklüğü 265 kişi olarak belirlenmiştir (Surveysystem, 2023). Saptanan sayıya ulaşabilmek için bahse konu işletmedeki bütün pilotlara ulaşılması hedeflenmiştir. 19 Ekim 2023 tarihinde etik kurul raporu alınmış ve Ekim-Kasım aylarında anket formları 850 çalışanın tamamına gönderilmiştir. 290 katılımcıdan (%34) geri dönüş alınmış olup geri dönüşü olan bütün anket formları analize dahil edilmiştir.

5.3.3. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntemler

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analiz işlemlerinde SPSS 22.0 programı ve AMOS 22.0 programı kullanılmıştır. SPSS programı ile güvenilirlik, normallik analizleri, ölçekler arası ilişki analizi, demografik soruların ölçek puanları ile kıyaslanması analizleri yapılmıştır. AMOS programı ile araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ve araştırma modeline ilişkin Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizi uygulanmıştır.

Tablo 1
Katılımcıların Ölçek Puanlarına İlişkin Cronbach’s Alpha (α) Katsayıları ile Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçek / Alt Boyut	α	Çarpıklık	Basıklık
Karizma (idealleştirilmiş etki)	0,939	-0,758	0,409
Entelektüel Uyarım	0,925	-0,761	0,199
İlham Veren Motivasyon	0,947	-0,834	0,205
Bireysel İlgi	0,912	-0,699	-0,026
Toplam Dönüştürücü Liderlik	0,976	-0,700	0,199
Duygusal Bağlılık	0,943	-0,933	0,766
Devam Bağlılığı	0,788	0,395	0,034
Normatif Bağlılık	0,808	-0,054	-0,468
Lider-Üye Etkileşimi	0,953	-0,738	0,121

Çarpıklık değeri, veri setindeki ortalamaların grup ortalamasının genel olarak altında ya da üzerinde bir yerde toplanma (yığılma) durumunu gösterir. Bir başka deyişle veri setinin ne kadar simetrik olduğunu göstermektedir. Basıklık değeri ise verilerin tepe noktasının normalden ne kadar saptığı (basık-sivri) hakkında bilgi vermektedir. Tablo 1'e göre çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında verilerin normal dağılım için uygun olan -2 ile +2 aralığında olduğu görülmektedir (George ve Mallery, 2010: 21-22). Araştırma kapsamında toplanan veriler normal dağılıma uygun olduğundan dolayı parametrik analiz yöntemleri kullanılmıştır.

Tablo 1'e göre karizma (idealleştirilmiş etki) ($\alpha=0,939$), entelektüel uyarım ($\alpha=0,925$), ilham veren motivasyon ($\alpha=0,947$), bireysel ilgi ($\alpha=0,912$), toplam dönüştürücü liderlik ($\alpha=0,976$), duygusal bağlılık ($\alpha=0,943$), devam bağlılığı ($\alpha=0,788$), normatif bağlılık ($\alpha=0,808$) ve lider-üye etkileşimi ($\alpha=0,953$) Cronbach's Alpha değerlerinin analiz için yeterli düzeyde ($\alpha>0,70$) güvenilir olduğu görülmektedir (Özdamar, 2013a: 555).

Demografik sorulara göre ölçek puanlarının kıyaslanmasında Independent Samples T Test ve One Way ANOVA analizleri kullanılırken, ölçek puanları arasındaki ilişkinin incelenmesinde Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır.

5.4. BULGULAR

5.4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan havayolu işletmesi pilotlarının demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıda Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2
Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular

Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Kadın	19	6,6
	Erkek	271	93,4
Yaş grubu	20-25	33	11,4
	26-30	45	15,5
	31-35	33	11,4
	36-40	50	17,2
	41 ve üzeri	129	44,5
Medeni durum	Evli	198	68,3
	Bekar	92	31,7
Eğitim durumu	Lise ve Ön Lisans	47	16,2
	Lisans	190	65,5
	Lisansüstü	53	18,3
Kurumdaki çalışma süresi	0-5 yıl	102	35,2
	6-15 yıl	53	18,2
	16 yıl ve üzeri	135	46,6
Mevcut yöneticisiyle çalışma süresi	1 yıldan az ve 1 yıl	109	37,6
	2-3 yıl	83	28,6
	4-5 yıl	31	10,7
	5 yıldan fazla	67	23,1

Tablo 2’ye göre katılımcıların, %6,6’sını 19 kişi ile kadın pilotlar oluştururken, %93,42’sini 271 kişi ile erkek pilotlar oluşturmaktadır. Katılımcıların yaşlarına bakıldığında; %11,4’ünün 20-25 yaş grubunda, %15,5’inin 26-30 yaş grubunda, %11,4’ünün 31-35 yaş grubunda, %17,2’sinin 36-40 yaş grubunda, %44,5’inin 41 ve üzeri yaş grubunda pilotlar olduğu belirlenmiştir. Medeni duruma bakıldığında; katılımcıların 198 kişi ile %68,3’ünün evli ve 92 kişi ile %31,7’sinin bekar olduğu görülmektedir.

Çalışmaya katılan pilotlar eğitim durumuna göre incelendiğinde; lisans mezunu olanların %65,5’lik bir oran ile toplam katılımcıların büyük bir kısmını oluşturduğu söylenebilir. Geri kalan bölümün %16,2’sini lise ve ön lisans, %18,3’ünü lisansüstü mezunu pilotların oluşturduğu görülmektedir. Son olarak araştırmaya katılanların %35,2’si mevcut havayolu işletmesinde 0-5 yıldır çalışırken, %18,2’si 6-15 yıldır ve %46,6’sı ise en az 16 yıldır çalışmaktadır. Ayrıca katılımcıların %37,6’sı mevcut yöneticisiyle 1 yıldan az

ve 1 yıl süredir, %28,6'sı 2-3 yıldır, %10,7'si 4-5 yıldır ve %23,1'i ise 5 yıldan fazla süredir çalışmaktadır.

5.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizleri

Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ölçek geliştirme ve geliştirilmiş olan ölçeğin farklı bir örneklem grubuna uygulanması durumunda ölçeğin faktör yapısının belirlenmesi için uygulanan bir analiz yöntemidir. AFA uygulandığında ölçeğin yapı olarak geçerli olup olmadığının belirlenmesi amacıyla incelenmesi gereken değerlerin belirli aralıklarda olması durumunda ölçek yapı olarak geçerli kabul edilmektedir (Özdamar, 2013b: 221). Bu değerlerin amaçları ve değer aralıkları aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

- **Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Değeri:** Örneklem büyüklüğünün uygulanan faktör analizinde yeterli düzeyde olma durumunun incelenmesi amacıyla kullanılmaktadır. KMO değerinin ,700'den yüksek olması durumunda araştırma örnekleminin AFA için yeterli büyüklüğe sahip olduğu anlaşılmaktadır (Aksu vd., 2017: 9; Altunışık vd., 2007: 226).
- **Bartlett's Test Değeri:** Ölçeğin faktör analizi için uygun olup olmadığının incelenmesi amacıyla kullanılmaktadır. Bartlett's test değerinin anlamlı olması durumunda ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu ve faktörlere bölünebileceği anlaşılmaktadır (Aksu vd., 2017: 10; Altunışık vd., 2007: 230).
- **Yamaç Eğim Grafiği (Scree Plot):** Bu grafik ile ölçeğin faktör sayısı belirlenebilmektedir. Grafiğin eğim çizgisinin dikey durumdan yatay (doğrusal) duruma geçmeye başladığı nokta sayısı kadar faktör sayısının seçilmesinin uygun olacağı önerilmektedir (Özdamar, 2013b: 221; Altunışık vd., 2007: 222; Çokluk vd. 2012: 193). AFA uygulamasında her ölçek maddesinin tek bir faktörde yer alması beklenmektedir. Ancak ölçek maddesinin birden fazla faktörde yer alması durumunda, faktörlerdeki faktör yüklerinin arasında 0,100'den daha az fark bulunması durumunda bu madde binişik madde olarak kabul edilmektedir ve ölçekten çıkarılması gerekmektedir. Ayrıca bir ölçek maddesinin faktörde yer alması için en az 0,300 faktör yük değerine sahip olması gerekmektedir (Altunışık vd., 2007: 226, Çokluk vd., 2012: 194).

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) genellikle ölçek uyarlama çalışmalarında kullanılan bir veri analizi yöntemidir (Aksu vd., 2017: 64). Buna ek olarak bir ölçeğin farklı bir örneklem grubunda uygulaması durumunda da ölçeğin halen geçerli olup olmadığını belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Doğrulayıcı Faktör Analizi kullanılarak ölçeğin yapı geçerliliği kontrol edilmektedir (Özdamar, 2013b: 236). Doğrulayıcı Faktör Analizi yapıldığında ölçüm aracının geçerlilik durumunun belirlenmesinde bir takım değerlendirme kriterleri vardır. Bu kriterler uyum indeksleri olarak bilinmektedir (Schumacker vd., 2010: 85). Uyum indekslerinin hakkında detaylı bilgiler aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

- **Düzeltilmiş Ki-Kare / Serbestlik Derecesi (Ki-Kare/Sd):** Ki-Kare değeri ölçüm modelinin serbestlik derecesine bölünerek hesaplanır. Modelde yer alan madde sayısı ve örneklemin sayısı hesaplamayı etkilemektedir. Bundan dolayı tek başına değerlendirme kriteri olarak yeterli değildir ve diğer değerlendirme kriterleri ile birlikte değerlendirilmektedir (Özdamar, 2013b: 240).
- **Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü (RMSEA):** Örneklem sayısının doğrudan etkilediği bir değerdir. Düşük örneklem sayılarında doğru sonuç verememektedir. Örneklem sayısının yeterli olması durumunda kullanılması önerilmektedir. Bu nedenle örneklem sayısının yeterli olması gerekmektedir (Bayram, 2016: 76).
- **Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI):** Bu değer bağımsız ölçüm modeline dayanan uyum indeksleri arasında Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI) değerinden düşük, NFI değerinin üzerinde hesaplama yapan ve bu nedenle en sık kullanılan indeks değeridir (Bayram, 2016: 75).
- **Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI):** Doymuş model ve bağımsız model arasındaki mevcut olan modelin göreceli konumunu belirlemektedir (Bayram, 2016: 75).
- **Ortalamaların Karekökü (RMR):** Veri setinin içerisindeki iki farklı modelin uygunluk düzeyini karşılaştırmak amacıyla kullanılmaktadır (Schumacker vd., 2010: 87).
- **Standardize Edilmiş Ortalamaların Karekökü (SRMR):** Korelasyon hesaplamasında kalıntı karelerinin toplam değerini ifade etmektedir. Gözlenen ve

hesaplanan kovaryans değerlerinin arasındaki standardize edilmiş olan fark değeridir (Hayashi vd., 2008; Kenny, 2010'dan aktaran: Bayram, 2016: 72).

5.4.2.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine Ait AFA Sonuçları

Dönüştürücü liderlik ölçeğine açıklayıcı faktör analizi yapılmış olup, analiz sonuçları Şekil 2 ve Tablo 3, 4 ve 5'de incelenmiştir.

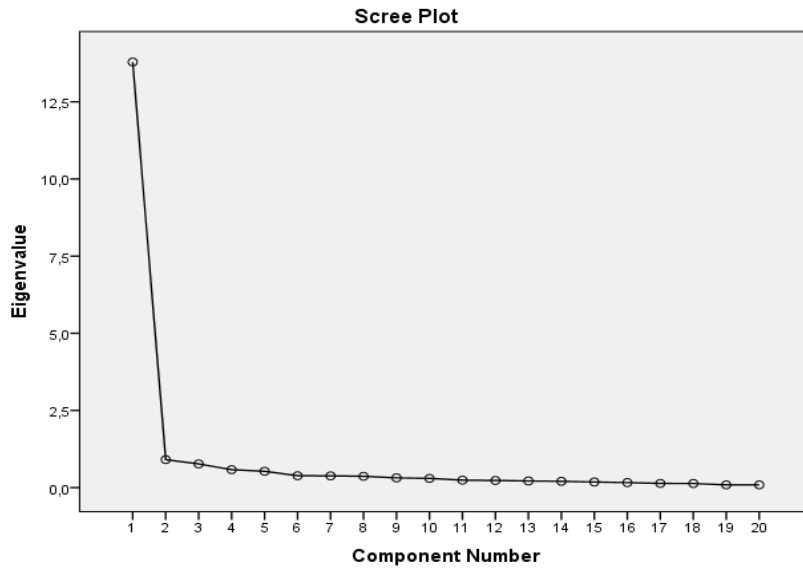
Tablo 3
Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin AFA KMO ve Bartlett's Test Sonucu

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)		,964*
Bartlett's Test	χ^2	6366,980
	df	190
	p	,000

*KMO>0,700

Tablo 3 incelendiğinde, KMO değerinin ,964 olduğu görülmektedir. Bu değer 0,700 değerinin üzerindedir ve örneklemin dönüştürücü liderlik ölçeği için yeterli büyüklüğe sahip olduğunu göstermektedir. Bartlett's test değeri istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir ($p<0,05$). Dolayısıyla dönüştürücü liderlik ölçeğinin faktör analizi için uygun bir ölçek olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 2
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Yamaç Eğim Grafiği



Şekil 2'de yamaç eğim grafiği incelendiğinde, eğim çizgisinin 2'inci noktadan itibaren doğrusal bir yapıya geldiği görülmektedir. Bu nedenle ölçeğin en az 2 faktörlü yapıda olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 4
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği AFA Faktör Yük Değerleri

Madde Numarası	DLF1	DLF2	DLF3	DLF4	Açıklanan varyans
2	,735				
4	,708				
1	,696				
7	,683				
6	,652				25,661
3	,650				
5	,597				
8	,545				
9		,687			
11		,668			
10		,667			22,663
12		,637			
14			,818		
13			,807		
15			,676		16,240
16			,600		
19				,858	
17				,843	
18				,807	15,660
20				,557	

DLF1: Karizma (idealleştirilmiş etki), DLF2: Entelektüel uyarım, DLF3: İlham veren motivasyon, DLF4: Bireysel ilgi.

Tablo 4 incelendiğinde, ölçeğin toplamda 4 faktörden oluştuğu görülmektedir. Her ne kadar yamaç eğim grafiğinde en az 2 faktörlü yapı önerilmiş olsa da, ölçeğin toplam 4 faktör ile orijinal yapısında ve daha yüksek düzeyde açıkladığı varyans olması dikkate alınmış olup, 4 faktörlü olarak incelenmesine karar verilmiştir. Ölçeğin birinci faktörü “karizma (idealleştirilmiş etki)” için faktör yükleri ,545-,735 arasında, ikinci faktörü “entelektüel uyarım” için faktör yükleri ,637-,687 arasında, üçüncü faktörü “ilham veren motivasyon” için ,600-,818 arasında, dördüncü faktörü “bireysel ilgi” için ,557-,858 arasındadır. Ölçeğin birinci faktörünün açıkladığı varyans 25,661, ikinci faktörünün açıkladığı varyans 22,663, üçüncü faktörünün açıkladığı varyans 16,240, dördüncü faktörünün açıkladığı varyans 15,660 olup ölçeğin toplamda açıkladığı varyans 80,224 olarak bulunmuştur.

Tablo 5
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Madde Analizi

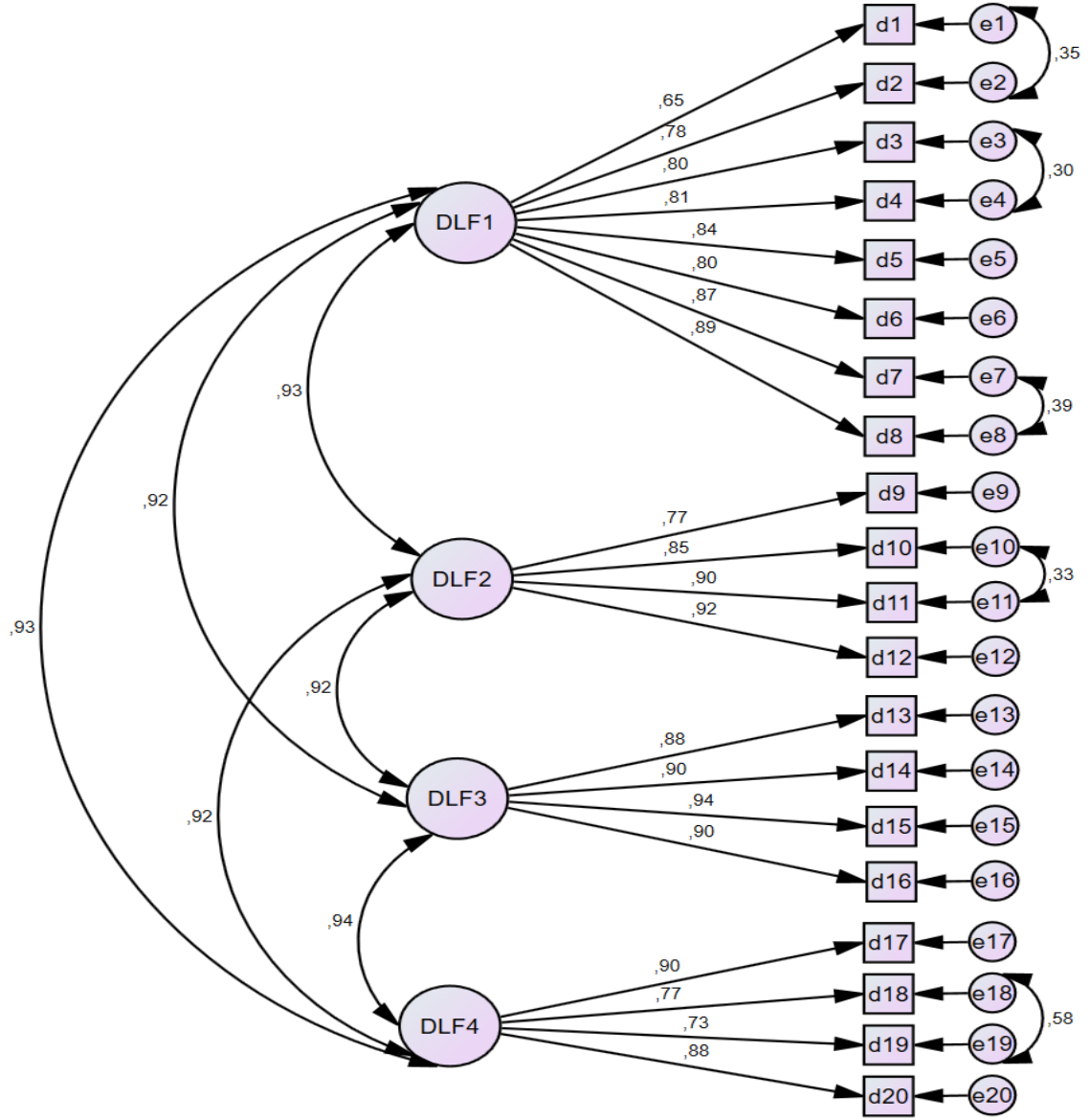
Madde Numarası	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach's Alpha
1	,652	,976
2	,771	,975
3	,789	,975
4	,788	,975
5	,809	,974
6	,766	,975
7	,856	,974
8	,869	,974
9	,740	,975
10	,808	,974
11	,849	,974
12	,862	,974
13	,845	,974
14	,851	,974
15	,889	,974
16	,861	,974
17	,861	,974
18	,754	,975
19	,705	,975
20	,838	,974

Tablo 5 incelendiğinde, ölçek maddelerinin madde toplam korelasyon değerinin ,652-,889 arasında orta düzey-yüksek düzey seviyesinde olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre dönüştürücü liderlik ölçeği maddelerinin ölçeğin bütünüyle iyi düzeyde ilişkisi olduğu söylenebilir. Madde silinirse ölçeğin Cronbach's Alpha değerinde değişiklikler olmakla birlikte, madde silindiğinde ölçeğin Cronbach's Alpha değerinde önemli bir artış olmamaktadır. Bu nedenle ölçekten madde çıkarılmamıştır.

5.4.2.2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine Ait DFA Sonuçları

Dönüştürücü liderlik ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi yapılmış olup, analiz diyagramı aşağıda Şekil 3'de gösterilmektedir.

Şekil 3
Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi



DLF1: Karizma (idealleştirilmiş etki), DLF2: Entelektüel uyarım, DLF3: İlham veren motivasyon, DLF4: Bireysel ilgi.

Şekil 3’de dönüştürücü liderlik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi bulgularına göre faktör yüklerinin 0,65-0,94 değerleri arasında değiştiği görülmüştür. Bu değerler faktör yüklerinin analiz için yeterli seviyede ($>0,30$) olduğunu göstermektedir (Altunışık vd., 2007: 226; Çokluk vd., 2012: 194).

Dönüştürücü liderlik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri aşağıda Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Uyum İndeksleri

Ki-Kare/sd	RMSEA	CFI	NFI	RMR	SRMR
2,43	,07	,96	,94	,03	,03

Kabul edilebilir değerler: Ki-Kare/sd ≤ 5 , RMSEA $\leq 0,09$, RMR ≤ 5 (Özdamar, 2013), CFI $\geq 0,90$, NFI $\geq 0,90$, SRMR $\leq 0,10$ (Bayram, 2016).

Tablo 6’da dönüştürücü liderlik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri incelendiğinde, indeks değerlerinin (Ki-Kare/sd=2,43; RMSEA=,07; CFI=,96; NFI=,94; RMR=,03; SRMR=,03) tamamının kabul edilebilir uygunluk düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

5.4.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait AFA Sonuçları

Örgütsel bağlılık ölçeğine açıklayıcı faktör analizi yapılmış olup, analiz sonuçları Şekil 4 ve Tablo 7, 8 ve 9’da incelenmiştir.

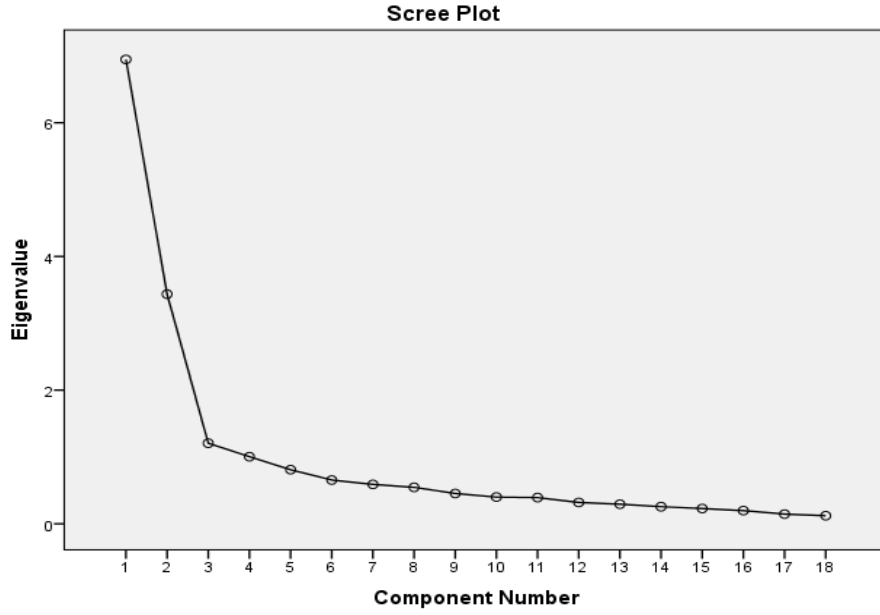
Tablo 7
Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin AFA KMO ve Bartlett’s Test Sonucu

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)		,902*
Bartlett’s Test	χ^2	3362,136
	df	153
	p	,000

*KMO>0,700

Tablo 7 incelendiğinde, KMO değerinin ,902 olduğu görülmektedir. Bu değer 0,700 değerinin üzerindedir ve örneklemin örgütsel bağlılık ölçeği için yeterli büyüklüğe sahip olduğunu göstermektedir. Bartlett’s test değeri istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir ($p<0,05$). Dolayısıyla örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizi için uygun bir ölçek olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 4
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Yamaç Eğim Grafiği



Şekil 4'te yamaç eğim grafiği incelendiğinde, eğim çizgisinin 3'üncü noktadan itibaren doğrusal bir yapıya geldiği görülmektedir. Bu nedenle ölçeğin en az 3 faktörlü yapıda olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 8
Örgütsel Bağlılık Ölçeği AFA Faktör Yük Değerleri

Madde Numarası	OBF1	OBF2	OBF3	Açıklanan varyans
3	,918			32,216
6	,901			
4	,896			
1	,831			
5	,828			
2	,828			
8		,842		20,713
10		,817		
11		,803		
7		,769		
12		,742		
9		,694		
14			,697	11,458
15			,691	
17			,671	
13			,610	
16			,581	
18			,481	

OBF1: Duygusal bağlılık, OBF2: Devam bağlılığı, OBF3: Normatif bağlılık.

Tablo 8 incelendiğinde, ölçeğin yamaç eğim grafiğinde önerildiği gibi toplamda 3 faktörden oluştuğu ve orijinal yapısına uygun olduğu görülmektedir. Ölçeğin birinci faktörü “duygusal bağlılık” için faktör yükleri ,828-,918 arasında, ikinci faktörü “normatif bağlılık” için faktör yükleri ,694-,842 arasında ve üçüncü faktörü “devam bağlılığı” için ,481-,697 arasındadır. Ölçeğin birinci faktörünün açıkladığı varyans 32,216, ikinci faktörünün açıkladığı varyans 20,713, üçüncü faktörünün açıkladığı varyans 11,458 olup, ölçeğin toplamda açıkladığı varyans 64,387 olarak bulunmuştur.

Tablo 9
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Madde Analizi

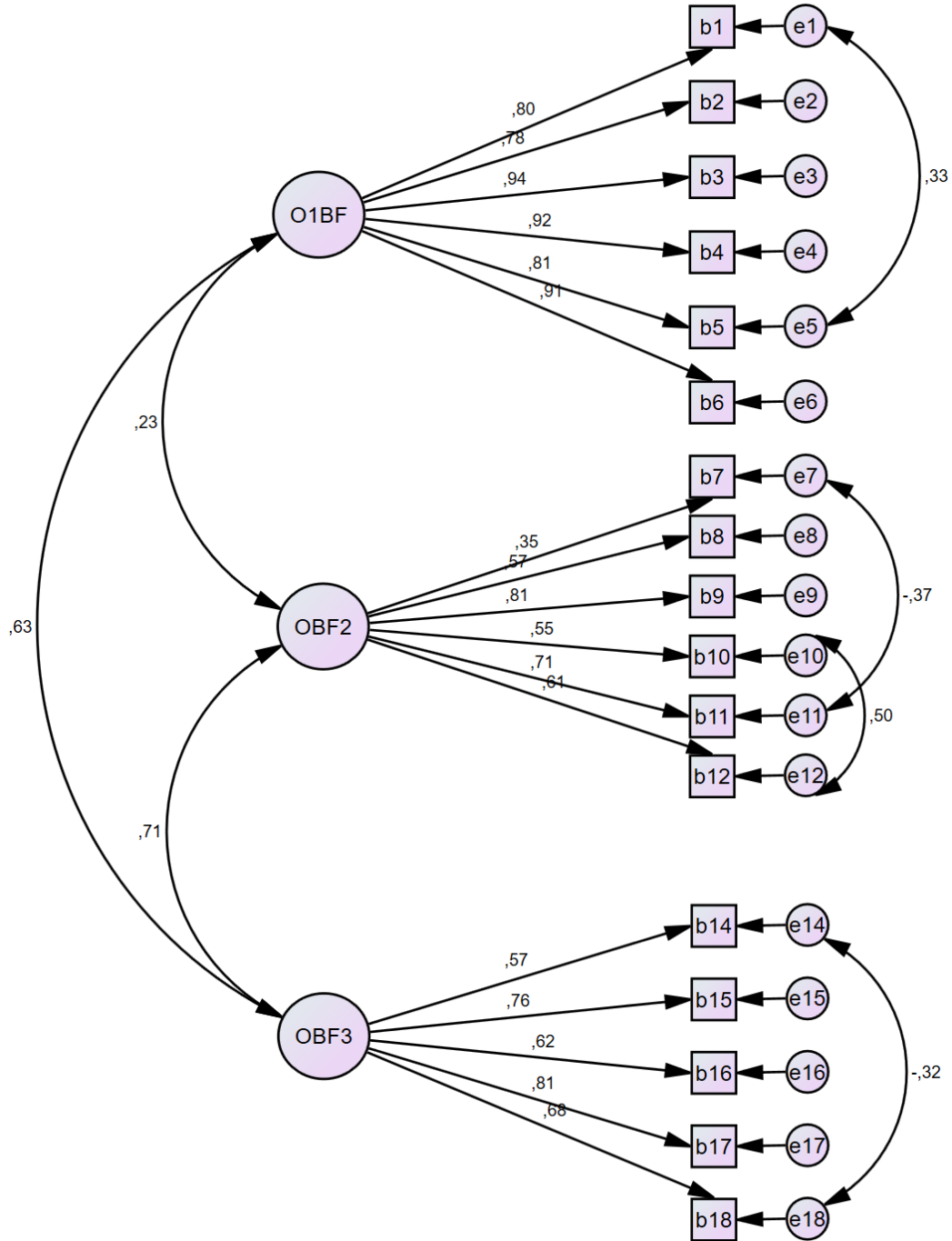
Madde Numarası	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach's Alpha
1	,604	,867
2	,520	,871
3	,610	,868
4	,625	,867
5	,596	,867
6	,639	,867
7	,622	,892
8	,694	,875
9	,589	,867
10	,575	,876
11	,637	,866
12	,711	,874
13	,611	,882
14	,506	,871
15	,660	,864
16	,551	,869
17	,683	,863
18	,580	,868

Tablo 9 incelendiğinde, ölçek maddelerinin madde toplam korelasyon değerinin, 506-,711 arasında orta düzey-yüksek düzey seviyesinde olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre örgütsel bağlılık ölçeği maddelerinin ölçeğin bütünüyle iyi düzeyde ilişkisi olduğu söylenebilir. Madde silinirse ölçeğin Cronbach's Alpha değerinde değişiklikler olmakla birlikte, madde silindiğinde ölçeğin Cronbach's Alpha değerinde önemli bir artış olmamaktadır. Bu nedenle ölçekten madde çıkarılmamıştır.

5.4.2.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait DFA Sonuçları

Örgütsel bağlılık ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi yapılmış olup, analiz diyagramı aşağıda Şekil 5'te gösterilmektedir.

Şekil 5
Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi



OBF1: Duygusal bağlılık, OBF2: Devam bağlılığı, OBF3: Normatif bağlılık.

Şekil 5'te örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi bulgularına göre faktör yüklerinin 0,35-0,94 değerleri arasında değiştiği görülmüştür. Bu değerler faktör yüklerinin analiz için yeterli seviyede ($>0,30$) olduğunu göstermektedir (Altunışık vd., 2007: 226; Çokluk vd., 2012: 194).

Örgütsel bağlılık ölçeğinin 13'üncü maddesi (normatif bağlılığa ait) düşük faktör yüküne sahip olduğundan dolayı ölçekten çıkarılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri aşağıda Tablo 10'da gösterilmektedir.

Tablo 10
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Uyum İndeksleri

Ki-Kare/sd	RMSEA	CFI	NFI	RMR	SRMR
4,25	,08	,92	,91	,12	,06
Kabul edilebilir değerler: Ki-Kare/sd ≤ 5 , RMSEA $\leq 0,09$, RMR ≤ 5 (Özdamar, 2013), CFI $\geq 0,90$, NFI $\geq 0,90$, SRMR $\leq 0,10$ (Bayram, 2016).					

Tablo 10'da örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri incelendiğinde, indeks değerlerinin (Ki-Kare/sd=4,25; RMSEA=,08; CFI=,92; NFI=,91; RMR=,12; SRMR=,06) tamamının kabul edilebilir uygunluk düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

5.4.2.5. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait AFA Sonuçları

Lider-üye etkileşimi ölçeğine açıklayıcı faktör analizi yapılmış olup, analiz sonuçları Şekil 6 ve Tablo 11, 12 ve 13'de incelenmiştir.

Tablo 11
Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin AFA KMO ve Bartlett's Test Sonucu

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)		,943
Bartlett's Test	χ^2	2041,552
	df	21
	p	,000

*KMO $>0,700$

Tablo 11 incelendiğinde, KMO değerinin ,943 olduğu görülmektedir. Bu değer 0,700 değerinin üzerindedir ve örneklemin lider-üye etkileşimi ölçeği için yeterli büyüklüğe sahip olduğunu göstermektedir. Bartlett's test değeri istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir ($p<0,05$). Dolayısıyla lider-üye etkileşimi ölçeğinin faktör analizi için uygun bir ölçek olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 6
Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Yamaç Eğim Grafiği



Şekil 6’da yamaç eğim grafiği incelendiğinde, eğim çizgisinin 2’inci noktadan itibaren doğrusal bir yapıya geldiği görülmektedir. Bu nedenle ölçeğin en az 2 faktörlü yapıda olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 12
Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği AFA Faktör Yük Değerleri

Madde Numarası	LÜE	Açıklanan varyans
16	,922	
12	,914	
14	,913	
15	,906	78,754
13	,893	
17	,845	
11	,812	

LÜE: Lider-Üye Etkileşimi.

Tablo 12 incelendiğinde, ölçeğin toplamda 1 faktörden oluştuğu görülmektedir. Her ne kadar yamaç eğim grafiğinde en az 2 faktörlü yapı önerilmiş olsa da, ölçeğin toplam 1 faktör ile orijinal yapısında ve daha yüksek düzeyde açıkladığı varyans olması dikkate alınmış olup, 1 faktörlü olarak incelenmesine karar verilmiştir. Ölçeğin faktör yükleri ,812-,922 arasındadır. Ölçeğin toplamda açıkladığı varyans 78,754 olarak bulunmuştur.

Tablo 13
Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Madde Analizi

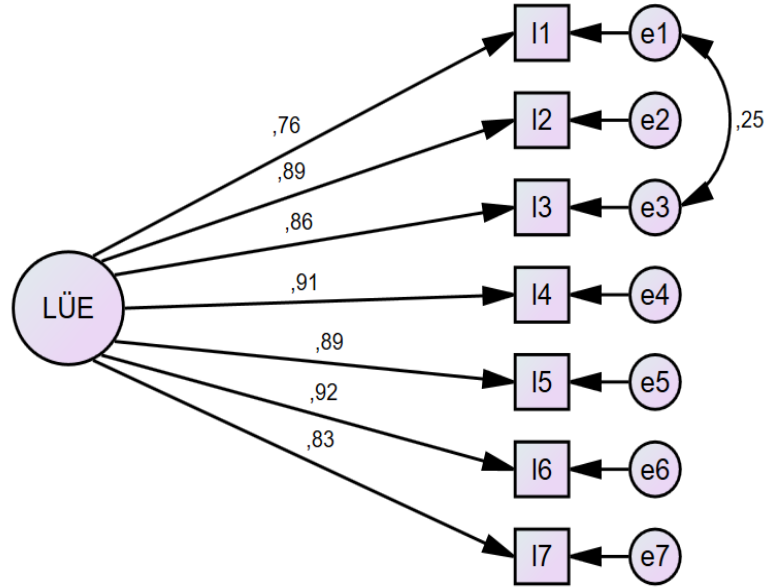
Madde Numarası	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach's Alpha
1	,746	,953
2	,878	,943
3	,849	,946
4	,879	,943
5	,868	,944
6	,892	,942
7	,791	,952

Tablo 13 incelendiğinde, ölçek maddelerinin madde toplam korelasyon değerinin ,746-,892 arasında yüksek düzey seviyesinde olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre lider-üye etkileşimi ölçeği maddelerinin ölçeğin bütünüyle iyi düzeyde ilişkisi olduğu söylenebilir. Madde silinirse ölçeğin Cronbach's Alpha değerinde değişiklikler olmakla birlikte, madde silindiğinde ölçeğin Cronbach's Alpha değerinde önemli bir artış olmamaktadır. Bu nedenle ölçekten madde çıkarılmamıştır.

5.4.2.6. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait DFA Sonuçları

Lider-üye etkileşimi ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi yapılmış olup, analiz diyagramı aşağıda şekil 7'de gösterilmektedir.

Şekil 7
Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi



LÜE: Lider-Üye Etkileşimi.

Şekil 7’de lider-üye etkileşimi ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi bulgularına göre faktör yüklerinin 0,76-0,92 değerleri arasında değiştiği görülmüştür. Bu değerler faktör yüklerinin analiz için yeterli seviyede ($>0,30$) olduğunu göstermektedir (Altunışık vd., 2007: 226; Çokluk vd., 2012: 194). Lider-üye etkileşimi ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri aşağıda Tablo 5’de gösterilmektedir.

Tablo 14
Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Uyum İndeksleri

Ki-Kare/sd	RMSEA	CFI	NFI	RMR	SRMR
3,41	,08	,98	,97	,04	,02

Kabul edilebilir değerler: Ki-Kare/sd ≤ 5 , RMSEA $\leq 0,09$, RMR ≤ 5 (Özdamar, 2013), CFI $\geq 0,90$, NFI $\geq 0,90$, SRMR $\leq 0,10$ (Bayram, 2016).

Tablo 14’te lider-üye etkileşimi ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri incelendiğinde, indeks değerlerinin (Ki-Kare/sd=3,41; RMSEA=,08; CFI=,98; NFI=,97; RMR=,04; SRMR=,02) tamamının kabul edilebilir uygunluk düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

5.4.3. Hipotezlerin Testi

Araştırma kapsamında hazırlanan H₁, H₂, H₃ ve H₄ hipotezleri aşağıda verilmiştir. H₁, H₂, H₃ hipotezlerinin testi için kullanılan Pearson Korelasyon analizi sonuçları Tablo 15’de ve H₄ hipotezinin testi için kullanılan Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizi sonuçları ise Şekil 11 ve Tablo 22’de gösterilmektedir.

H₁: Dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı etki vardır.

H₂: Dönüştürücü liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı etki vardır.

H₃: Lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı etki vardır.

H₄: Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı (mediatör) rolü vardır.

Tablo 15
Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	x	r/p	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Karizma (idealleştirilmiş etki)	3,75	r	-								
		p									
2. Entelektüel uyarım	3,78	r	,862***	-							
		p	,000								
3. İlham veren motivasyon	3,77	r	,869***	,853***	-						
		p	,000	,000							
4. Bireysel ilgi	3,60	r	,831***	,782***	,846***	-					
		p	,000	,000	,000						
5. Toplam dönüştürücü liderlik	3,73	r	,965***	,924***	,943***	,915***	-				
		p	,000	,000	,000	,000					
6. Duygusal bağlılık	3,95	r	,667***	,609***	,670***	,645***	,692***	-			
		p	,000	,000	,000	,000	,000				
7. Devam bağlılığı	2,93	r	,212***	,134*	,201**	,274***	,221***	,097	-		
		p	,000	,022	,001	,000	,000	,101			
8. Normatif bağlılık	3,41	r	,521***	,465***	,532***	,566***	,554***	,595***	,484***	-	
		p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
9. Lider-üye etkileşimi	3,70	r	,776***	,773***	,741***	,794***	,820***	,714***	,191**	,563***	-
		p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	

***p<0,001; **p<0,01; *p<0,05

Tablo 15'e göre, araştırmaya katılan pilotların dönüştürücü liderliğe ilişkin karizma (idealleştirilmiş etki) ($x=3,75$), entelektüel uyarım ($x=3,78$), ilham veren motivasyon ($x=3,77$), bireysel ilgi ($x=3,60$) ve toplam dönüştürücü liderlik ($x=3,73$) algılarının orta düzeyin üzerinde olduğu, duygusal bağlılık ($x=3,95$) ve normatif bağlılık ($x=3,41$) düzeylerinin de orta düzeyin üzerinde olduğu, devam bağlılığı ($x=2,93$) düzeylerinin ise orta düzeyde olduğu ve lider-üye etkileşimi ($x=3,70$) düzeylerinin de yine orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinde duygusal bağlılık puanının yüksek olması çalışanın örgütüne bağlılığının yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Normatif bağlılık puanının yüksek olması çalışanın normatif kriterler açısından örgütüne bağlılığının yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Devam bağlılığı puanının yüksek olması ise çalışanın örgütünde mecburen çalışmak zorunda olduğu ve başka iş fırsatı bulduğu zaman örgütünden ayrılma isteğinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık puanının yüksek olması örgüte bağlılık açısından olumlu, devam bağlılığı puanının yüksek olması ise örgüte bağlılık açısından olumsuz anlamdadır. İki olumlu alt boyut ve bir olumsuz alt boyutun toplamı matematiksel olarak hatalı bir toplam çıkarım yapılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle çalışmada örgütsel bağlılık ölçeğinin toplam puanı alınmamıştır. Ölçeğin ilk geliştirildiği çalışmada da sadece alt boyutlar üzerinden değerlendirme yapılmıştır (Meyer vd., 1993: 538-551).

Tablo 6 incelendiğinde, araştırma kapsamında kullanılan ölçekler arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Değişkenler arasındaki ilişkilere detaylı olarak bakıldığında; dönüştürücü liderliğe ilişkin, karizma (idealleştirilmiş etki) ($r=,667$; $p<0,001$), entelektüel uyarım ($r=,609$; $p<0,001$), ilham veren motivasyon ($r=,670$; $p<0,001$), bireysel ilgi ($r=,645$; $p<0,001$) ve toplam dönüştürücü liderlik ($r=,692$; $p<0,001$) ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve orta seviyenin üzerinde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

Karizma (idealleştirilmiş etki) ($r=,521$; $p<0,001$), entelektüel uyarım ($r=,465$; $p<0,001$), ilham veren motivasyon ($r=,532$; $p<0,001$), bireysel ilgi ($r=,566$; $p<0,001$) ve toplam dönüştürücü liderlik ($r=,554$; $p<0,001$) ile normatif bağlılık arasında pozitif ve orta seviyede anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

Karizma (idealleştirilmiş etki) ($r=,212$; $p<0,001$), entelektüel uyarım ($r=,134$; $p<0,05$), ilham veren motivasyon ($r=,201$; $p<0,01$), bireysel ilgi ($r=,274$; $p<0,001$) ve toplam dönüştürücü liderlik ($r=,221$; $p<0,001$) ile devam bağlılığı arasında ise pozitif ve orta seviyenin altında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre **H₁ hipotezi kabul edilmiştir.**

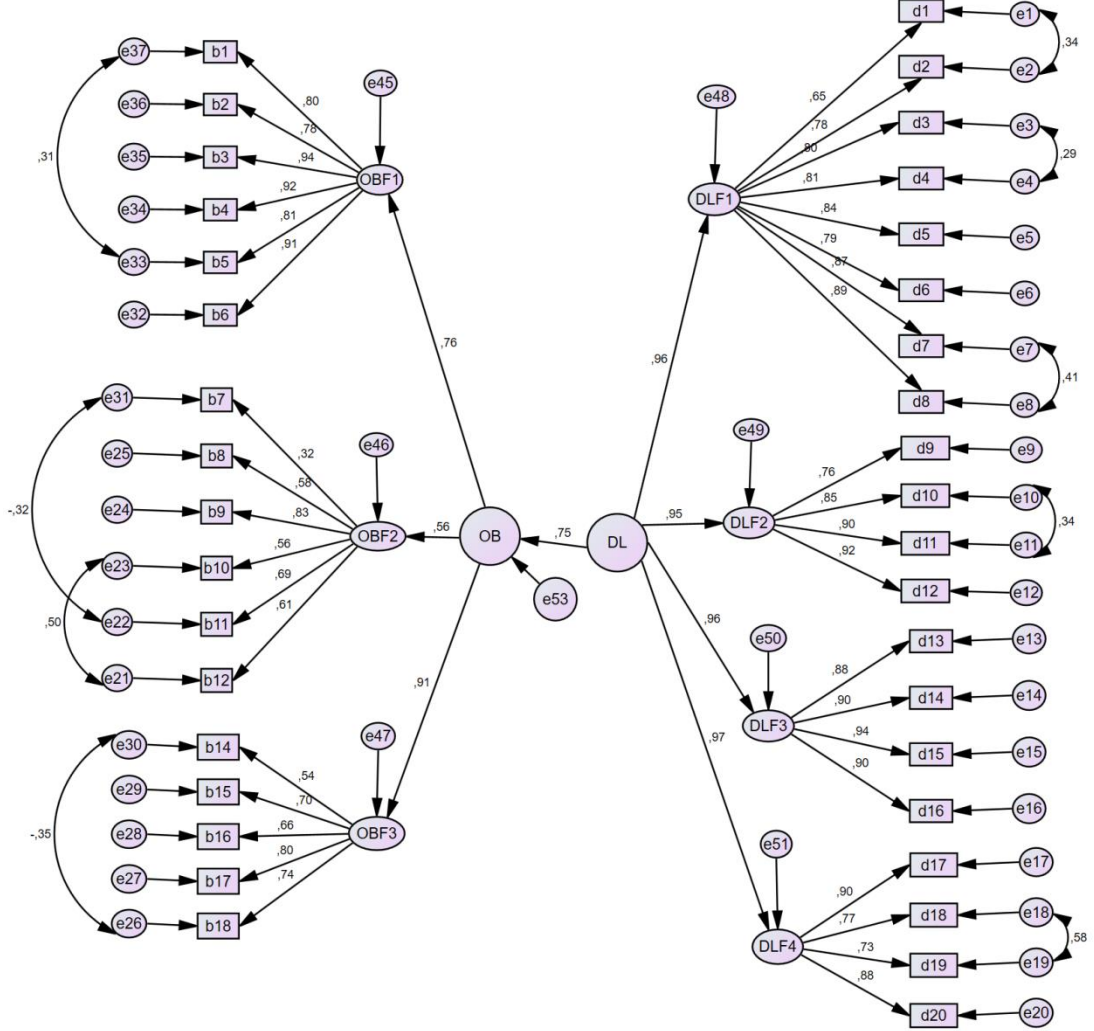
Dönüştürücü liderliğe ilişkin, karizma (idealleştirilmiş etki) ($r=,776$; $p<0,001$), entelektüel uyarım ($r=,773$; $p<0,001$), ilham veren motivasyon ($r=,741$; $p<0,001$) ve bireysel ilgi ($r=,794$; $p<0,001$) ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif ve orta seviyenin üzerinde, toplam dönüştürücü liderlik ($r=,820$; $p<0,001$) ile lider-üye etkileşimi arasında ise pozitif ve yüksek seviyede anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre **H₂ hipotezi kabul edilmiştir.**

Lider-üye etkileşimi ($r=,714$; $p<0,001$) ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve orta seviyenin üzerinde, lider-üye etkileşimi ($r=,563$; $p<0,001$) ile normatif bağlılık arasında pozitif ve orta seviyede ve son olarak lider-üye etkileşimi ($r=,191$; $p<0,01$) ile devam bağlılığı arasında ise pozitif ve düşük seviyede anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre **H₃ hipotezi kabul edilmiştir.**

Araştırma kapsamında hazırlanan 4'ncü hipotezin test edilmesi için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizi uygulanmıştır. Maksimum olasılık yöntemi ile uygulanan YEM analizi ile öncelikle dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisi (Model 1), dönüştürücü liderliğin lider-üye etkileşimi üzerindeki doğrudan etkisi (Model 2) ve lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisi (Model 3) incelenmiş olup, ikinci aşamada ise modele lider-üye etkileşimi dâhil edilerek, lider-üye etkileşiminin aracı (mediatör) etkisi incelenmiştir (Model 4).

Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisinin incelenmesine ilişkin hazırlanan Model 1 yol diyagramı aşağıda Şekil 8'de gösterilmektedir.

Şekil 8
Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Doğrudan Etkisine İlişkin Yol
Diyagramı



DL: Dönüştürücü liderlik, DLF1: Karizma (idealleştirilmiş etki), DLF2: Entelektüel uyarım, DLF3: İlham veren motivasyon, DLF4: Bireysel ilgi, OB: Örgütsel bağlılık, OBF1: Duygusal bağlılık, OBF2: Devam bağlılığı, OBF3: Normatif bağlılık.

Şekil 8 incelendiğinde, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisinin %75 düzeyinde olduğu görülmektedir. Model 1'e ilişkin YEM uyum indeksleri aşağıda Tablo 16'da gösterilmektedir.

Tablo 16
Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Doğrudan Etkisine İlişkin
Uyum İndekslerinin Değerlendirilmesi

Ki-Kare/sd	RMSEA	CFI	NFI	RMR	SRMR
2,55	,07	,91	,90	,14	,08

Kabul edilebilir değerler: Ki-Kare/sd ≤ 5 , RMSEA $\leq 0,09$, RMR ≤ 5 (Özdamar, 2013), CFI $\geq 0,90$, NFI $\geq 0,90$, SRMR $\leq 0,10$ (Bayram, 2016).

Tablo 16’da Model 1’e ilişkin uyum indeksleri incelendiğinde, indeks değerlerinin (Ki-kare/sd=2,55; RMSEA=,07; CFI=,91; NFI=,90; RMR=,14; SRMR=,08) tamamının kabul edilebilir uygunluk düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Tüm değerler kabul edilebilir uygunluk düzeyine sahip olduğundan dolayı dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Tablo 16 sonucunda H₁ hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 17
Yapısal Modelin (Doğrudan Etki) Kestirim Sonuçları

Yordanan değişken	Etki	Yordayan değişken	β	Standart β	T değeri (C.R.)	p
OB	<---	DL	0,723	0,751	8,691	***
OBF1	<---	OB	1,000	0,759		
OBF2	<---	OB	0,658	0,563	6,607	***
OBF3	<---	OB	1,204	0,907	9,848	***
DLF1	<---	DL	1,000	0,963		
DLF2	<---	DL	1,070	0,950	11,008	***
DLF3	<---	DL	1,381	0,963	12,309	***
DLF4	<---	DL	1,504	0,974	12,590	***

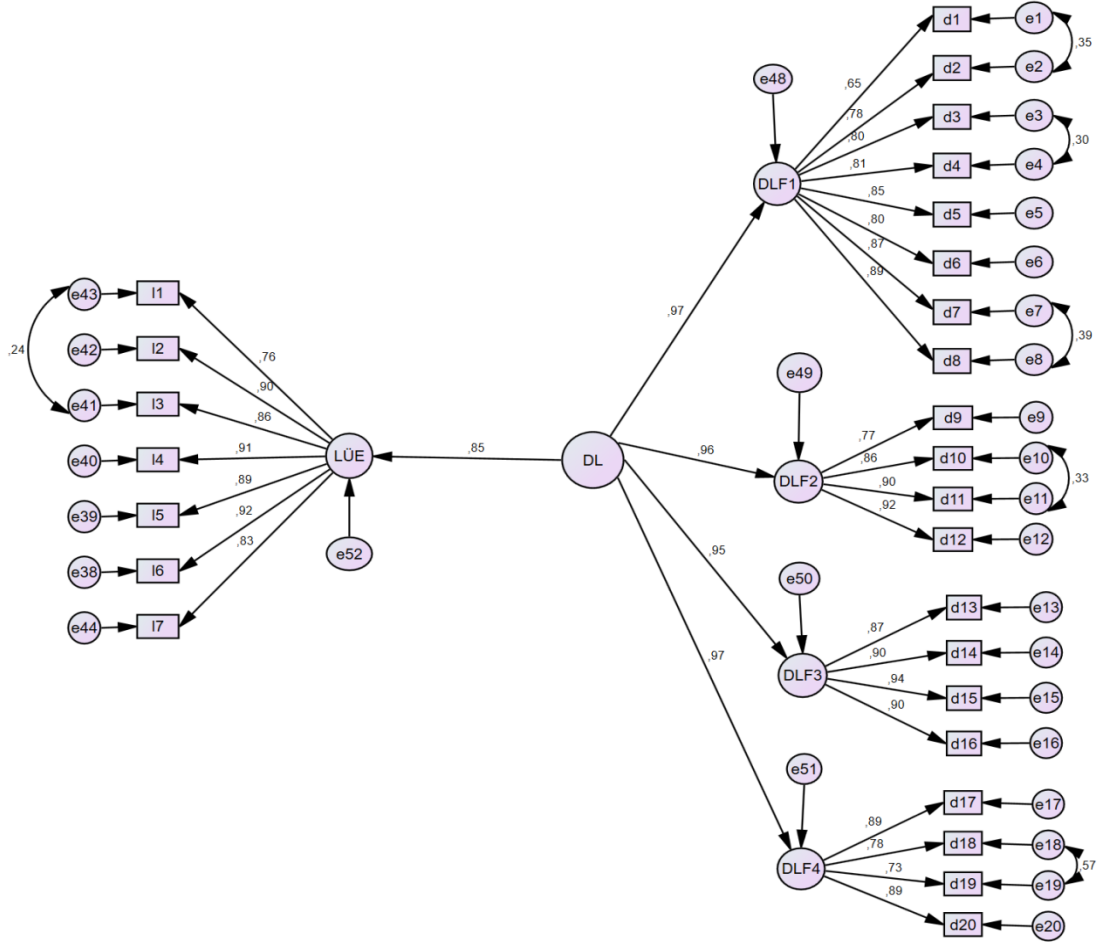
***p<0,001

DL: Dönüştürücü liderlik, DLF1: Karizma (idealleştirilmiş etki), DLF2: Entelektüel uyarım, DLF3: İlham veren motivasyon, DLF4: Bireysel ilgi, OB: Örgütsel bağlılık, OBF1: Duygusal bağlılık, OBF2: Devam bağlılığı, OBF3: Normatif bağlılık.

Tablo 17 incelendiğinde, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde %75 ($\beta=0,751$) etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür ($p<0,001$).

Dönüştürücü liderliğin lider-üye etkileşimi üzerindeki doğrudan etkisinin incelenmesine ilişkin hazırlanan Model 2 yol diyagramı aşağıda Şekil 9’da gösterilmektedir.

Şekil 9
Dönüştürücü Liderliğin Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Doğrudan Etkisine İlişkin
Yol Diyagramı



DL: Dönüştürücü liderlik, DLF1:Karizma (idealleştirilmiş etki), DLF2: Entelektüel uyarım, DLF3: İlham veren motivasyon, DLF4: Bireysel ilgi, LÜE: Lider-Üye Etkileşimi.

Şekil 9 incelendiğinde, dönüştürücü liderliğin lider-üye etkileşimi üzerinde doğrudan etkisinin %85 düzeyinde olduğu görülmektedir. Model 2'ye ilişkin YEM uyum indeksleri aşağıda Tablo 18'de gösterilmektedir.

Tablo 18
Dönüştürücü Liderliğin Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Doğrudan Etkisine İlişkin
Uyum İndekslerinin Değerlendirilmesi

Ki-Kare/sd	RMSEA	CFI	NFI	RMR	SRMR
2,25	,06	,96	,92	,04	,03

Kabul edilebilir değerler: Ki-kare/sd≤5, RMSEA≤0,09, RMR≤5 (Özdamar, 2013), CFI≥0,90, NFI≥0,90, SRMR≤0,10 (Bayram, 2016).

Tablo 18'de Model 2'ye ilişkin uyum indeksleri incelendiğinde, indeks değerlerinin (Ki-kare/sd=2,25; RMSEA=,06; CFI=,96; NFI=,92; RMR=,04; SRMR=,03) tamamının

kabul edilebilir uygunluk düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Tüm değerler kabul edilebilir uygunluk düzeyine sahip olduğundan dolayı dönüştürücü liderliğin lider-üye etkileşimi üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Tablo 18 sonucunda H₂ hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 19
Yapısal Modelin (Doğrudan Etki) Kestirim Sonuçları

Yordanan değişken	Etki	Yordayan değişken	β	Standart β	T değeri (C.R.)	p
LÜE	<---	DL	1,285	0,848	8,691	***
DLF1	<---	DL	1,000	0,967		
DLF2	<---	DL	1,083	0,956	11,045	***
DLF3	<---	DL	1,365	0,952	12,154	***
DLF4	<---	DL	1,501	0,973	12,497	***

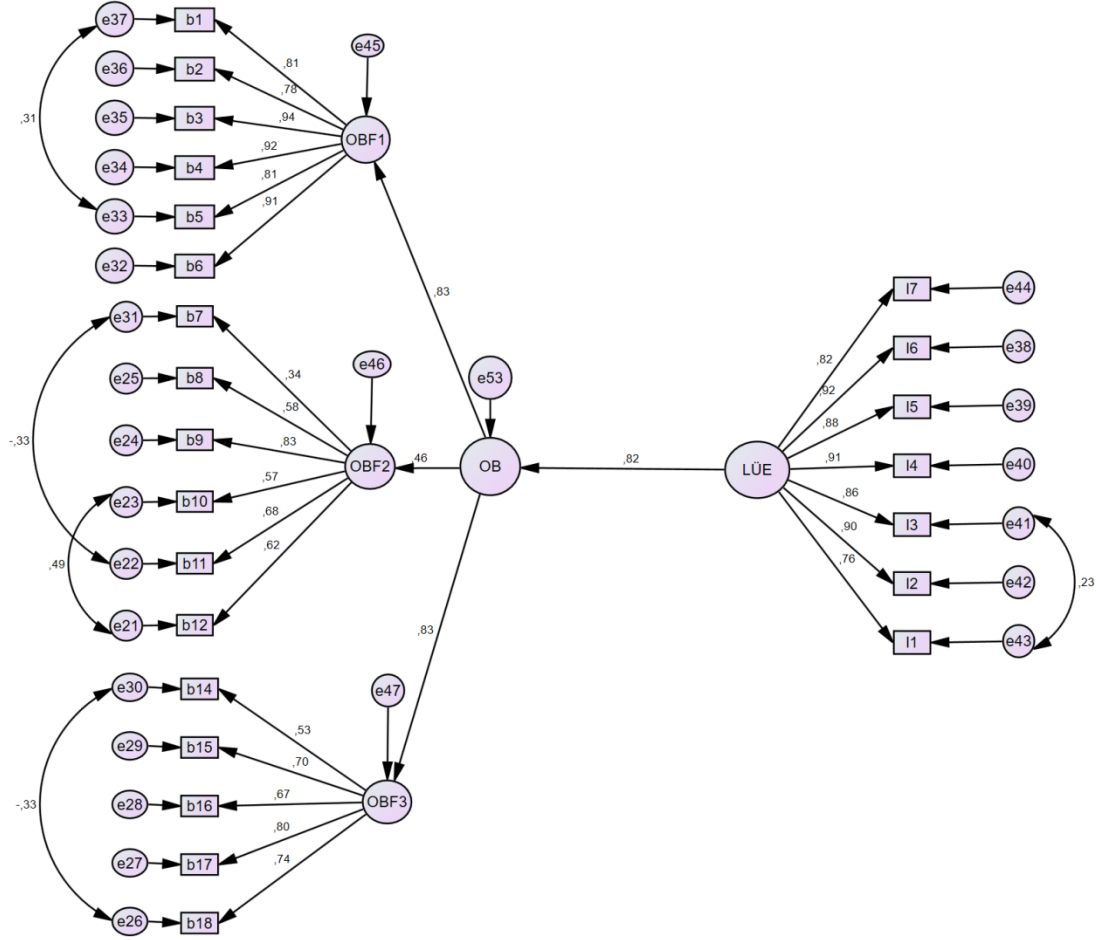
***p<0,001

DL: Dönüştürücü liderlik, DLF1:Karizma (idealleştirilmiş etki), DLF2: Entelektüel uyarım, DLF3: İlham veren motivasyon, DLF4: Bireysel ilgi, LÜE: Lider-Üye Etkileşimi.

Tablo 19 incelendiğinde, dönüştürücü liderliğin lider-üye etkileşimi üzerinde %85 ($\beta=0,848$) etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür ($p<0,001$).

Lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisinin incelenmesine ilişkin hazırlanan Model 3 yol diyagramı aşağıda Şekil 10'da gösterilmektedir.

Şekil 10
Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Doğrudan Etkisine İlişkin Yol
Diyagramı



LÜE: Lider-Üye Etkileşimi, OB: Örgütsel bağlılık, OBF1: Duygusal bağlılık, OBF2: Devam bağlılığı, OBF3: Normatif bağlılık.

Şekil 10 incelendiğinde, lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisinin %82 düzeyinde olduğu görülmektedir. Model 3'e ilişkin YEM uyum indeksleri aşağıda Tablo 20'de gösterilmektedir.

Tablo 20
Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Doğrudan Etkisine İlişkin
Uyum İndekslerinin Değerlendirilmesi

Ki-Kare/sd	RMSEA	CFI	NFI	RMR	SRMR
3,61	,08	,91	,93	,11	,12

Kabul edilebilir değerler: Ki-kare/sd≤5, RMSEA≤0,09, RMR≤5 (Özdamar, 2013), CFI≥0,90, NFI≥0,90, SRMR≤0,10 (Bayram, 2016).

Tablo 20'de Model 3'e ilişkin uyum indeksleri incelendiğinde, indeks değerlerinin (Ki-kare/sd=3,61; RMSEA=,08; CFI=,91; NFI=,93; RMR=,11; SRMR=,12) tamamının

kabul edilebilir uygunluk düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Tüm değerler kabul edilebilir uygunluk düzeyine sahip olduğundan dolayı lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Tablo 20 sonucunda H₃ hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 21
Yapısal Modelin (Doğrudan Etki) Kestirim Sonuçları

Yordanan değişken	Etki	Yordayan değişken	β	Standart β	T değeri (C.R.)	p
OB	<---	LÜE	0,565	0,815	13,034	***
OBF1	<---	OB	1,000	0,828		
OBF2	<---	OB	0,498	0,459	5,821	***
OBF3	<---	OB	1,012	0,832	10,131	***

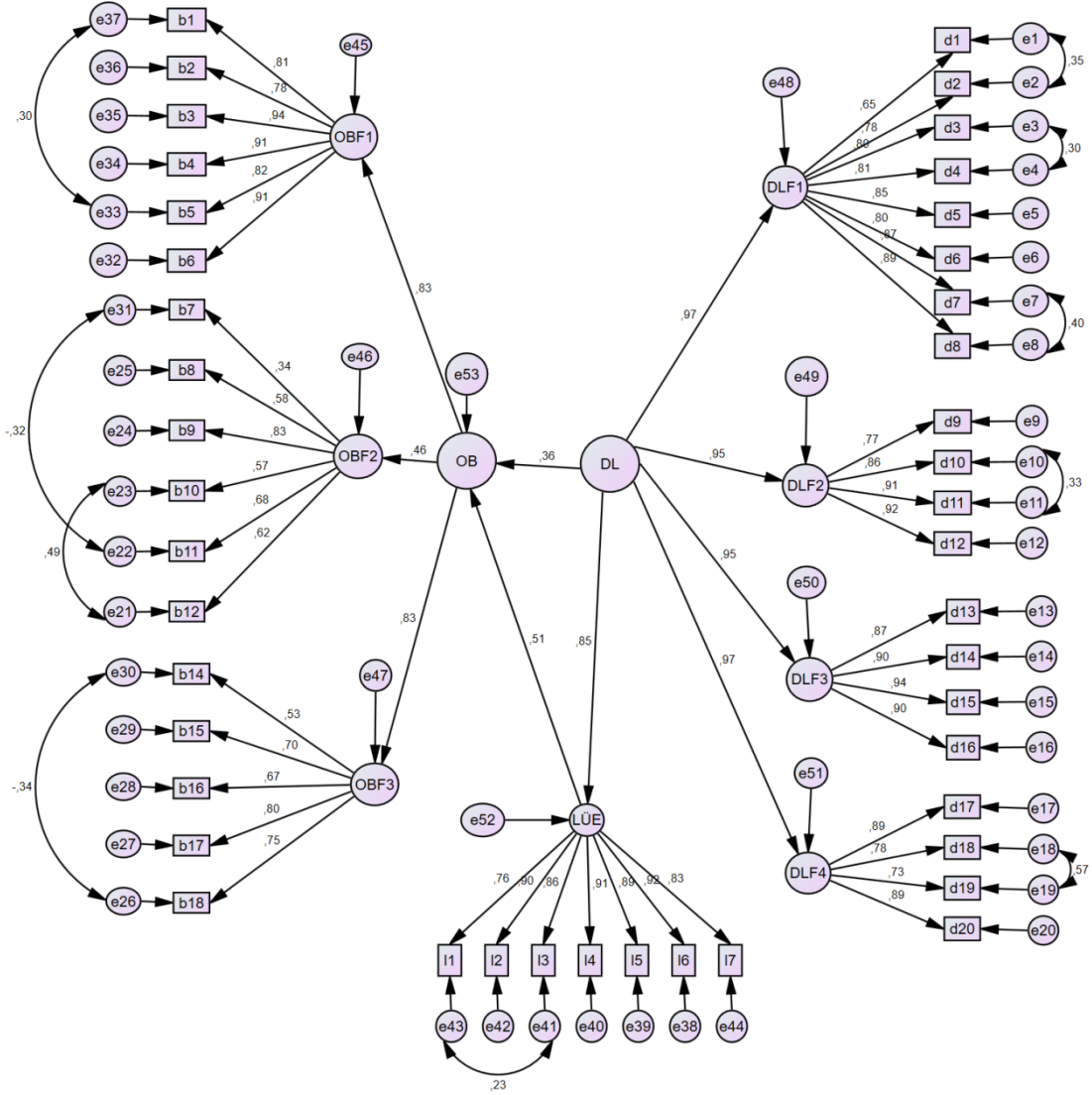
***p<0,001

OB: Örgütsel bağlılık, OBF1: Duygusal bağlılık, OBF2: Devam bağlılığı, OBF3: Normatif bağlılık, LÜE: Lider-Üye Etkileşimi.

Tablo 21 incelendiğinde, lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık üzerinde %82 ($\beta=0,815$) etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür ($p<0,001$).

Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolünün incelenmesine ilişkin hazırlanan Model 4 yol diyagramı aşağıda Şekil 11’de gösterilmektedir.

Şekil 11
Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolüne İlişkin Yol Diyagramı



DL: Dönüştürücü liderlik, DLF1: Karizma (idealleştirilmiş etki), DLF2: Entelektüel uyarım, DLF3: İlham veren motivasyon, DLF4: Bireysel ilgi, OB: Örgütsel bağlılık, OBF1: Duygusal bağlılık, OBF2: Devam bağlılığı, OBF3: Normatif bağlılık, LÜE: Lider-üye etkileşimi.

Şekil 11 incelendiğinde, Model 1’de dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan %75 düzeyinde olan etkisinin modele lider-üye etkileşimi dâhil edildiğinde %36’ya düştüğü görülmektedir. Model 4’e ilişkin YEM uyum indeksleri aşağıda Tablo 22’de gösterilmektedir.

Tablo 22
Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolüne İlişkin Uyum İndekslerinin Değerlendirilmesi

Ki-Kare/sd	RMSEA	CFI	NFI	RMR	SRMR
2,41	,07	,90	,92	,12	,09

Kabul edilebilir değerler: Ki-Kare/sd ≤ 5 , RMSEA $\leq 0,09$, RMR ≤ 5 (Özdamar, 2013), CFI $\geq 0,90$, NFI $\geq 0,90$, SRMR $\leq 0,10$ (Bayram, 2016).

Tablo 22’de Model 4’e ilişkin uyum indeksleri incelendiğinde, indeks değerlerinin (Ki-kare/sd=2,41; RMSEA=,07; CFI=,90; NFI=,92; RMR=,12; SRMR=,09) tamamının kabul edilebilir uygunluk düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Tüm değerler kabul edilebilir uygunluk düzeyine sahip olduğundan dolayı dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 23
Yapısal Modelin (Aracı Etki) Kestirim Sonuçları

Yordanan değişken	Etki	Yordayan değişken	β	Standart β	T değeri (C.R.)	p
LÜE	<---	DL	1,281	0,847	11,636	***
OB	<---	DL	0,377	0,359	3,586	***
OB	<---	LÜE	0,354	0,510	5,159	***
OBF1	<---	OB	1,000	0,828		
OBF2	<---	OB	0,499	0,461	5,885	***
OBF3	<---	OB	1,018	0,833	10,401	***
DLF1	<---	DL	1,000	0,967		
DLF2	<---	DL	1,077	0,953	10,032	***
DLF3	<---	DL	1,367	0,954	12,193	***
DLF4	<---	DL	1,502	0,974	12,534	***

***p<0,001

DL: Dönüştürücü liderlik, DLF1: Karizma (idealleştirilmiş etki), DLF2: Entelektüel uyarım, DLF3: İlham veren motivasyon, DLF4: Bireysel ilgi, OB: Örgütsel bağlılık, OBF1: Duygusal bağlılık, OBF2: Devam bağlılığı, OBF3: Normatif bağlılık, LÜE: Lider-üye etkileşimi.

Tablo 23 incelendiğinde, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde %36 ($\beta=0,359$) etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ($p<0,001$), dönüştürücü liderliğin lider-üye etkileşimi üzerinde %85 ($\beta=0,847$) etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ($p<0,001$), lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık üzerinde %51 ($\beta=0,510$) etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ($p<0,001$) görülmüştür.

Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde lider-üye etkileşiminin tam aracılık etkisinin oluşması için, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisinin (Model 1) modele lider-üye etkileşimi dâhil edildiğinde tamamen ortadan kalkması gerekmektedir. Ancak lider-üye etkileşimi modele dâhil edildiğinde

dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin azalmasına rağmen halen anlamlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık etkisi olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre **H₄ hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 24
Modele İlişkin Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri (Model 4)

	Etkiler	DL	LÜE	OB	OBF1	OBF2	OBF3	DLF1	DLF2	DLF3	DLF4
LÜE	Doğrudan	,847	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Dolaylı	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,847	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
OB	Doğrudan	,359*	,510*	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Dolaylı	,432**	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,792***	,510***	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
OBF1	Doğrudan	,000	,000	,828	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Dolaylı	,656**	,423**	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,656***	,423***	,828	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
OBF2	Doğrudan	,000	,000	,461	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Dolaylı	,365**	,235**	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,365***	,235***	,461	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
OBF3	Doğrudan	,000	,000	,833	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Dolaylı	,660**	,425**	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,660***	,438***	,833	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
DLF1	Doğrudan	,967	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Dolaylı	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,967	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
DLF2	Doğrudan	,953	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Dolaylı	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,953	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
DLF3	Doğrudan	,954	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Dolaylı	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,954	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
DLF4	Doğrudan	,975	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Dolaylı	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,975	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Dönüştürücü liderlik ve lider-üye etkileşiminin, örgütsel bağlılık üzerindeki *doğrudan, **dolaylı ve ***toplam etkileri.

DL: Dönüştürücü liderlik, DLF1: Karizma (idealleştirilmiş etki), DLF2: Entelektüel uyarım, DLF3: İlham veren motivasyon, DLF4: Bireysel ilgi, OB: Örgütsel bağlılık, OBF1: Duygusal bağlılık, OBF2: Devam bağlılığı, OBF3: Normatif bağlılık, LÜE: Lider-üye etkileşimi.

Tablo 24 incelendiğinde, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisinin 0,359 olduğu, dolaylı etkisinin 0,432 olduğu, toplam etkisinin 0,792 olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderliğin duygusal bağlılık üzerinde dolaylı ve toplam etkisinin etkisi 0,656 olduğu, devam bağlılığı üzerinde dolaylı ve toplam etkisinin 0,365 olduğu, normatif bağlılık üzerinde dolaylı ve toplam etkisinin 0,660 olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan ve dolaylı etkisi olduğu söylenebilir. Lider-üye etkileşimin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan ve

toplam etkisinin 0,510 olduğu, duygusal bağlılık üzerindeki dolaylı ve toplam etkisinin 0,423 olduğu, devam bağlılığı üzerindeki dolaylı ve toplam etkisinin 0,235 olduğu, normatif bağlılık üzerindeki dolaylı etkisinin 0,425 ve toplam etkisinin 0, 438 olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisi olduğu, duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerinde dolaylı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

5.4.4. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan havayolu işletmesi pilotlarının, araştırmanın modelinde yer alan tüm değişkenler açısından demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığını saptamak amacıyla yapılan test sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir. Tablolarda sadece anlamlı farklılaşmaların olduğu değişkenlere yer verilmiştir.

Tablo 25
Yaş Grubuna Göre One Way ANOVA Sonuçları

Ölçek / Alt Boyut	Yaş grubu	N	X	SS	F	p
Devam bağlılığı	20-25	33	3,28	1,05	5,362	,000*
	26-30	45	3,28	0,98		
	31-35	33	2,99	0,87		
	36-40	50	2,90	0,97		
	41 ve üzeri	129	2,71	0,70		

*p<0,05

Tablo 25'e bakıldığında, araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığının istatistiksel açıdan anlamlı seviyede farklılaştığı ($p<0,05$) görülmüştür. Devam bağlılığının hangi yaş grupları arasında farklılaştığının incelenmesinde Post Hoc Test olarak Bonferonni kullanılmıştır.

Tablo 26
Yaş Grubuna Göre Farklılıkların Çoklu Karşılaştırma Bonferonni Testi Sonuçları

Ölçek / Alt Boyut	(I)	(J)	Ortalama Farkı (I-J)	Sig.
Devam bağlılığı	20-25	26-30	,001	1,000
		31-35	,293	1,000
		36-40	,386	,465
		41 ve üzeri	,570	,008*
	26-30	20-25	-,001	1,000
		31-35	,292	1,000
		36-40	,385	,305
		41 ve üzeri	,568	,002*
	31-35	20-25	-,293	1,000
		26-30	-,292	1,000
		36-40	,093	1,000
		41 ve üzeri	,277	1,000
	36-40	20-25	-,386	,465
		26-30	-,385	,305
		31-35	-,093	1,000
		41 ve üzeri	,183	1,000
	41 ve üzeri	20-25	-,570	,008*
		26-30	-,568	,002*
		31-35	-,277	1,000
		36-40	-,183	1,000

*p<0,05

Tablo 26 incelendiğinde, 20-25 yaş ile 26-30 yaş gruplarındaki havayolu pilotlarının devam bağlılığının 41 ve üzeri yaş grubundaki havayolu pilotlarından anlamlı seviyede daha yüksek olduğu görülmektedir (p<0,05).

Araştırmada bu sonucun ortaya çıkmasında genç yaş gruplarında yer alan pilotların yüksek iş motivasyonu sayesinde işlerini daha fazla sevmelerinin yattığı düşünülebilir. Bunun yanında büyük yaş gruplarında yer alan pilotların yaşları ilerledikçe mesleki tükenmişlik düzeylerinin yükselmesinin örgüte olan bağlılıklarını azalttığı söylenebilir.

Tablo 27
Medeni Duruma Göre Independent Samples T Test Sonuçları

Ölçek / Alt Boyut	Medeni durum	N	X	SS	t	p
Karizma (idealleştirilmiş etki)	Evli	198	3,68	0,92	-1,995	,047*
	Bekar	92	3,91	0,88		
Entelektüel uyarım	Evli	198	3,70	0,94	-2,102	,036*
	Bekar	92	3,95	0,96		
Bireysel ilgi	Evli	198	3,51	1,04	-2,211	,028*
	Bekar	92	3,80	1,04		
Toplam dönüştürücü liderlik	Evli	198	3,65	0,90	-2,104	,036*
	Bekar	92	3,89	0,91		
Devam bağlılığı	Evli	198	2,79	0,78	-3,989	,000*
	Bekar	92	3,23	1,02		
Normatif bağlılık	Evli	198	3,33	0,82	-2,253	,025*
	Bekar	92	3,59	1,05		
Lider-üye etkileşimi	Evli	198	3,62	0,97	-2,145	,033*
	Bekar	92	3,88	0,94		

*p<0,05

Tablo 27'ye bakıldığında, araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre dönüştürücü liderliğe ilişkin bekar katılımcıların karizma (idealleştirilmiş etki), entelektüel uyarım, bireysel ilgi ve toplam dönüştürücü liderlik algısının evli katılımcılardan anlamlı seviyede daha yüksek olduğu ($p<0,05$) görülmüştür. Örgütsel bağlılığa ilişkin ise bekar katılımcıların devam bağlılığı ve normatif bağlılık seviyelerinin evli katılımcılardan anlamlı seviyede daha yüksek olduğu ($p<0,05$) görülmüştür. Lider-üye etkileşiminde de bekar katılımcıların lider-üye etkileşimi algısının evli katılımcılardan anlamlı seviyede daha yüksek olduğu ($p<0,05$) görülmüştür.

Böyle bir sonucun ortaya çıkmasında evli pilotların iş yaşamı dışında daha yoğun bir hayata sahip olmalarının, bekar pilotların ise çalışma ortamında daha fazla vakit harcamalarının ve yöneticileri ile daha fazla iletişim halinde olmalarının etkisi olduğu düşünülebilir.

Tablo 28
Eğitim Durumuna Göre One Way ANOVA Sonuçları

Ölçek / Alt Boyut	Eğitim durumu	N	X	SS	F	p
Devam bağlılığı	Lise ve Ön Lisans	47	3,32	1,03	6,366	,002*
	Lisans	190	2,89	0,82		
	Lisansüstü	53	2,72	0,90		

*p<0,05

Tablo 28'e bakıldığında, araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılığa ilişkin devam bağlılığının istatistiksel açıdan anlamlı seviyede farklılaştığı

($p<0,05$) görülmüştür. Devam bağlılığının hangi eğitim durumları arasında farklılaştığının incelenmesinde Post Hoc Test olarak Bonferonni kullanılmıştır.

Tablo 29
Eğitim Durumuna Göre Farklılıkların Çoklu Karşılaştırma
Bonferonni Testi Sonuçları

Ölçek / Alt Boyut	(I)	(J)	Ortalama Farkı (I-J)	Sig.
Devam bağlılığı	Lise ve Ön Lisans	Lisans	,423	,009*
		Lisansüstü	,599	,002*
	Lisans	Lise ve Ön Lisans	-,423	,009*
		Lisansüstü	,176	,583
	Lisansüstü	Lise ve Ön Lisans	-,599	,002*
		Lisans	-,176	,583

* $p<0,05$

Tablo 29 incelendiğinde, ön lisans mezunu olan havayolu pilotlarının devam bağlılığının lisans ve lisansüstü mezunu olan havayolu pilotlarından anlamlı seviyede daha yüksek olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Bu sonucun ortaya çıkmasının temel nedeni eğitim düzeyi düşük olan pilotların gelecek yıllarda yeni bir iş bulma olasılıklarının daha düşük olması olarak açıklanabilir. Bunun yanında yüksek eğitim düzeyine sahip olan pilotların mesleki beklentilerinin de yüksek olduğu ve beklentilerinin karşılanmaması durumunda örgüte olan bağlılıklarının azaldığı görülmektedir. Bu noktada düşük eğitim düzeyine sahip olan pilotlarda devam bağlılığının yüksek olmasının beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir.

Tablo 30
Kurumdaki Çalışma Süresine Göre One Way ANOVA Sonuçları

Ölçek / Alt Boyut	Çalışma süresi	N	X	SS	F	p
Devam bağlılığı	0-5 yıl	102	3,14	1,04	4,438	,013*
	6-15 yıl	53	2,83	0,82		
	16 yıl ve üzeri	135	2,81	0,75		

* $p<0,05$

Tablo 30'a bakıldığında, araştırmaya katılanların mevcut kurumlarındaki çalışma süresine göre örgütsel bağlılığa ilişkin devam bağlılığının istatistiksel açıdan anlamlı seviyede farklılaştığı ($p<0,05$) görülmüştür. Devam bağlılığının hangi çalışma süreleri arasında farklılaştığının incelenmesinde Post Hoc Test olarak Bonferonni kullanılmıştır.

Tablo 31
Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılıkların Çoklu Karşılaştırma
Bonferonni Testi Sonuçları

Ölçek / Alt Boyut	(I)	(J)	Ortalama Farkı (I-J)	Sig.
Devam bağlılığı	0-5 yıl	6-15 yıl	,307	,098
		16 yıl ve üzeri	,326	,014*
	6-15 yıl	0-5 yıl	-,307	,098
		16 yıl ve üzeri	,019	,990
	16 yıl ve üzeri	0-5 yıl	-,326	,014*
		6-15 yıl	-,019	,990

*p<0,05

Tablo 31 incelendiğinde, mevcut kurumunda 0-5 yıldır çalışan havayolu pilotlarının devam bağlılığının mevcut kurumunda 16 yıl ve üzeri süredir çalışan havayolu pilotlarından anlamlı seviyede daha yüksek olduğu görülmektedir (p<0,05).

Böyle bir durumun oluşmasının temelinde iş hayatının ilk yıllarında çalışanların yüksek iş motivasyonuna sahip olmalarının ve işlerini daha fazla sevmelerinin yattığı düşünülebilir. Saha tecrübesi yüksek kıdemli pilotların başka işletmelerden gelecek daha iyi tekliflere her zaman açık oldukları söylenebilir.

Tablo 32
Mevcut Yöneticisiyle Çalışma Süresine Göre One Way ANOVA Sonuçları

Ölçek / Alt Boyut	Çalışma süresi	N	X	SS	F	p
Duygusal bağlılık	1 yıldan az ve 1 yıl	109	3,82	0,95	2,640	,049*
	2-3 yıl	83	3,89	0,91		
	4-5 yıl	31	4,22	0,99		
	5 yıldan fazla	67	4,12	0,77		
Devam bağlılığı	1 yıldan az ve 1 yıl	109	3,08	0,95	2,700	,046*
	2-3 yıl	83	2,86	0,75		
	4-5 yıl	31	3,04	1,09		
	5 yıldan fazla	67	2,72	0,79		

*p<0,05

Tablo 32'ye bakıldığında, araştırmaya katılanların mevcut yöneticileriyle çalışma süresine göre örgütsel bağlılığa ilişkin duygusal bağlılık ve devam bağlılığının istatistiksel açıdan anlamlı seviyede farklılaştığı (p<0,05) görülmüştür. Duygusal bağlılığın ve devam bağlılığının hangi çalışma süreleri arasında farklılaştığının incelenmesinde Post Hoc Test olarak Bonferonni kullanılmıştır.

Tablo 33
Mevcut Yöneticisiyle Çalışma Süresine Göre Farklılıkların Çoklu Karşılaştırma
Bonferonni Testi Sonuçları

Ölçek / Alt Boyut	(I)	(J)	Ortalama Farkı (I-J)	Sig.
Duygusal bağlılık	1 yıldan az ve 1 yıl	2-3 yıl	-,069	,079
		4-5 yıl	-,399	,832
		5 yıldan fazla	-,305	,009*
	2-3 yıl	1 yıldan az ve 1 yıl	,069	,079
		4-5 yıl	-,330	,312
		5 yıldan fazla	-,236	,354
	4-5 yıl	1 yıldan az ve 1 yıl	,399	,832
		2-3 yıl	,330	,312
		5 yıldan fazla	,093	,093
	5 yıldan fazla	1 yıldan az ve 1 yıl	,305	,009*
		2-3 yıl	,236	,354
		4-5 yıl	-,093	,093
Devam bağlılığı	1 yıldan az ve 1 yıl	2-3 yıl	,226	,079
		4-5 yıl	,038	,832
		5 yıldan fazla	,360	,009*
	2-3 yıl	1 yıldan az ve 1 yıl	-,226	,079
		4-5 yıl	-,188	,312
		5 yıldan fazla	,134	,354
	4-5 yıl	1 yıldan az ve 1 yıl	-,038	,832
		2-3 yıl	,188	,312
		5 yıldan fazla	,322	,093
	5 yıldan fazla	1 yıldan az ve 1 yıl	-,360	,009*
		2-3 yıl	-,134	,354
		4-5 yıl	-,322	,093

*p<0,05

Tablo 33 incelendiğinde, mevcut yöneticisiyle 5 yıldan fazla süredir çalışan havayolu pilotlarının duygusal bağlılığının mevcut yöneticisiyle 1 yıldan az ve 1 yıl süredir çalışan havayolu pilotlarından anlamlı seviyede daha yüksek olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Devam bağlılığında ise mevcut yöneticisiyle 1 yıldan az ve 1 yıl süredir çalışan havayolu pilotlarının devam bağlılığının mevcut yöneticisiyle 5 yıldan fazla süredir çalışan havayolu pilotlarından anlamlı seviyede daha yüksek olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Mevcut yöneticisi ile bir yıl ve bir yıldan daha kısa süredir çalışan pilotların devam bağlılıklarının yüksek olmasının sebebi henüz iş yaşamının başında olmalarından ve iş ortamında yöneticileri ile iyi geçinme eğilimi içinde olduklarından dolayı olduğu söylenebilir. Duygusal bağlılık düzeyinin mevcut yöneticisi ile daha uzun yıllar çalışan pilotlar lehine yüksek olmasının temelinde ise çalışma süresi arttıkça pilotlar ile yöneticiler arasındaki arkadaşlık bağlarının da kuvvetlenmesinin yattığı düşünülebilir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde lider-üye etkileşimin rolünü inceleyen bu çalışmanın ilk dört bölümünde kuramsal kavramlara yer verilmiş; liderlik, örgütsel bağlılık, lider-üye etkileşimi ve havacılık kavramları tanımlanmıştır. Bilhassa dönüştürücü liderlik, dönüştürücü liderlik teorileri ve dönüştürücü liderlik alt boyutları üzerinde detaylıca durulmuştur.

Bulunduğumuz dönemde örgütler değişim, dönüşüm ve yoğun rekabet gibi unsurlara karşı duyarsız kalamamaktadır. Örgütlerin bu unsurlarla baş edebilmesi için liderlerin örgütlerini yeniden yapılandırmaları gerekmektedir. Başka bir deyişle liderlerin çevre şartlarının değişimlerini göz önünde bulundurarak örgütlerinde bir değişim ya da dönüşüm gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu süreci mümkün kılan liderler, literatürde dönüştürücü lider olarak ifade edilmektedir (Ayrancı ve Öge, 2010: 37).

Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların örgütle duygusal ilişki kurması, hedef, amaç ve değerlerin benimsenmesi, söz konusu değerlere kuvvetli bir şekilde bağlanması, örgütün amaçları kapsamında üst seviyede bir performans sergileyip organizasyonla özdeşleşmesi şeklinde ifade edilmektedir (Yüce ve Kavak, 2017: 81).

Lider-üye etkileşim teorisinde ise geleneksel liderlik teorilerinden farklı bir şekilde lider ve üyeleri arasındaki gelişen ilişkiye odaklanılmaktadır. Bu teoride liderin bütün grup üyeleri ile benzer bir etkileşimde bulunmadığı, lider ve üyeleri arasındaki ilişkinin sosyal etkileşim kapsamında geliştiği belirtilmektedir. Bununla birlikte etkili bir liderlik sürecinin üyeler ve lider arasındaki ilişkinin niteliğine bağlı bir şekilde olgunlaştığı vurgulanmaktadır (Bulgurcu-Gürel, 2016: 1736).

Ülkemiz sivil havacılığında hava ulaştırma işletmeleri; havayolu işletmeleri, hava taksi işletmeleri, genel havacılık işletmeleri ve balon işletmeleri olarak 4 gruba ayrılmaktadır. Araştırma konusu olan havayolu işletmeleri, 20 koltuk kapasitesi ve üzeri olan uçaklarla belirli bir ücret karşılığında yük ve yolcu taşımacılığı yapan işletmelerdir. Ülkemizde uçuş operasyonları yapan 12 adet havayolu işletmesi bulunmaktadır (SHGM, 2023).

Sonuç olarak en ufak bir hataya mahal verilmeyen hava ulaştırma işletmelerinin bütün alanlarında, bu araştırma kapsamında incelenen ve yukarıda kısaca tanımlarına yer

verilen kavramlar hem yönetici, hem işletme, hemde çalışan açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.

Çalışmanın beşinci bölümünde ise bahse konu değişkenlerle ilişkili literatürdeki yerli ve yabancı çalışmalar incelenmiş, bunların neticesinde çalışmanın modelini oluşturan; H₁: Dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı etki vardır, H₂: Dönüştürücü liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı etki vardır, H₃: Lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı etki vardır ve son olarak H₄: Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı (mediatör) rolü vardır hipotezleri oluşturulmuştur. Oluşturulan bu hipotezleri test etmek amacıyla ülkemiz sivil havacılığında çok önemli yer teşkil eden bir havayolu işletmesinin İstanbul ilinde pilot olarak görev yapan 290 personelinden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Değerlendirme sürecinden önce verilerin güvenilirliği ve normal dağılıma sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla cronbach's alpha ile çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış ve elde edilen verilerin analiz için yeterli düzeyde güvenilir ve normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Daha sonra tüm ölçeklere açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve uygun olmayan bazı maddeler ölçekten çıkarılarak gerekli iyileştirmeler yapılmıştır. Son olarak pearson korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modeli analizi uygulanarak oluşturulan hipotezler test edilmiştir.

Toplanan verilerin analiz edilmesiyle elde edilen genel sonuçlar şöyledir: Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan karizma (idealleştirilmiş etki) değişkeninin ortalaması 3,75, entelektüel uyarım değişkeninin ortalaması 3,78, ilham veren motivasyon değişkeninin ortalaması 3,77, bireysel ilgi değişkeninin ortalaması 3,60 ve toplam dönüştürücü liderlik değişkeninin ortalaması ise 3,73 olarak tespit edilmiş ve çalışmaya katılan pilotların dönüştürücü liderlik algılarının orta düzeyin üzerinde olduğu görülmüştür. Çalışmaya katılan pilotların örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık değişkeninin ortalaması 3,95, normatif bağlılık değişkeninin ortalaması ise 3,41 olarak tespit edilmiş ve yine bu sonuçların da orta düzeyin üzerinde olduğu görülmüştür. Devam bağlılığı değişkeninin ise 2,93 ortalamayla orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Son olarak lider-üye etkileşimi değişkeninin de 3,70 ortalamayla orta düzeyin üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan bu çalışma kapsamında, dönüştürücü liderlik algısının pilotların örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik bulgulara bakıldığında, toplam dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık arasında ($r=,692$; $p<0,001$) pozitif ve orta düzeyin üzerinde, normatif bağlılık arasında ($r=,554$; $p<0,001$) pozitif ve orta düzeyde ve devam bağlılığı arasında ise ($r=,221$; $p<0,001$) pozitif ve orta düzeyin altında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan YEM analizi sonucunda dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisinin %75 ($\beta=0,751$) düzeyinde olduğu görülmüş ve bu durumda ***H₁ hipotezi*** desteklenmiştir. Bu sonuca göre bahse konu havayolu işletmesinde etkili iletişim becerilerine sahip dönüştürücü liderlik davranışları sergileyen yöneticilerin, pilotların örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde artırdığı görülmüştür. Literatür taramasında pilotlar üzerinde uygulanan buna benzer bir çalışmaya rastlanmamıştır. Erdoğan-Morçin ve Bilgin (2014) tarafından seyahat acentesi çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada, çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının devam bağlılığını, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık düzeyini pozitif yönde etkilediği belirtilmiştir. Walumbwa vd. (2005), Srithongrung (2011), Bushra vd. (2011), Atmojo (2012), Lai vd. (2014), Porter (2015), Naktiyok (2015), Çetin (2018), Bozkurt (2020) ve Çolak (2021) tarafından farklı örneklem gruplarında yapılan çalışma sonuçları da bu sonucu destekler niteliktedir.

Çalışmaya katılan pilotların dönüştürücü liderlik algısı ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiye yönelik bulgulara bakıldığında, toplam dönüştürücü liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında ($r=,820$; $p<0,001$) pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan YEM analizi sonucunda dönüştürücü liderliğin lider-üye etkileşimi üzerinde doğrudan etkisinin %85 ($\beta=0,848$) düzeyinde olduğu görülmüş ve bu durumda ***H₂ hipotezi*** desteklenmiştir. Bu kapsamda pilotların dönüştürücü liderlik algıları yükseldikçe lider-üye etkileşimi algılarının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu konuda özel sektörde yapılan benzer bir çalışmada dönüştürücü liderlik algısı ile çalışanların lider-üye etkileşimi algıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Erden-Ayhün ve Celep, 2019). Başka bir çalışmada ise dönüştürücü liderliğin hem kariyer memnuniyeti hem de lider-üye etkileşimi üzerindeki etkileri incelenmiş, söz konusu çalışmada dönüştürücü liderlik algısının lider-üye etkileşimini olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir (Avcı ve Turunç, 2012: 45). Dönüştürücü liderlerin etkili iletişim, problemleri hızlı bir şekilde çözme ve çalışanlara yönelik her türlü düşüncelerini açık bir biçimde ifade

etme becerilerine sahip olduğu bilinmektedir. Söz konusu özelliklerin lider-üye etkileşimine olumlu yönde katkı sağladığı söylenebilir. Çetin vd., 2012 ve Demirci ve Taslak (2022) tarafından yapılan çalışmalarda da bu görüşü destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda lider-üye etkileşimi algısı ile pilotların örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığında ise lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık arasında ($r=,714$; $p<0,001$) pozitif ve orta düzeyin üzerinde, normatif bağlılık arasında ($r=,563$; $p<0,001$) pozitif ve orta düzeyde ve devam bağlılığı arasında ise ($r=,191$; $p<0,01$) pozitif ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan YEM analizi sonucunda lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisinin %82 ($\beta=0,815$) düzeyinde olduğu görülmüş ve bu durumda ***H₃ hipotezi*** desteklenmiştir. Elde edilen bu veriye göre pilotların lider-üye etkileşimi algılarının artmasının örgütsel bağlılığı da arttıran bir unsur olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma bulguları ile paralellik gösteren, Liao vd. (2009) tarafından özel sektörde yapılan bir çalışmada lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Bu alanda yapılan farklı bir araştırmada da lider-üye etkileşimi algısının yüksek olmasının çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini arttıran bir unsur olduğu belirtilmiştir (Eisenberger vd., 2010).

Son olarak dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü YEM analizi uygulanarak incelenmiştir. Dönüştürücü liderlik algısının örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan %75 ($\beta=0,751$) düzeyinde anlamlı bir etkisinin olduğu, modele lider-üye etkileşimi dahil edildiğinde ise örgütsel bağlılık etkisinin %36'ya ($\beta=0,359$) düştüğü görülmüştür. Böylece dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde lider-üye etkileşiminin kısmi aracı role sahip olduğu tespit edilmiş, dolayısıyla bu durumda ***H₄ hipotezi*** de desteklenmiştir. Araştırmacı tarafından literatürde pilotlar üzerinde söz konusu değişkenlerle yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu konuda farklı bir alanda yapılan ve çalışma bulguları ile benzerlik gösteren bir araştırmada, katılımcıların dönüştürücü liderlik algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğu bununla birlikte dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisinde lider-üye etkileşiminin aracı role sahip olduğu belirtilmiştir (Keskes vd., 2018).

Demografik Değişkenlerle İlgili Değerlendirmeler

Yapılan bu çalışma kapsamında elde edilen verilere göre katılımcıların %11,4'ünün 20-25 yaş aralığında, %15,5'inin 26-30 yaş aralığında, yine %11,4'ünün 31-35 yaş aralığında, %17,2'sinin 36-40 yaş aralığında ve %44,5'inin ise 41 ve üzeri yaş olduğu, havayolu işletmesi pilotlarının yaş grupları değişkenine göre yalnızca örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığında farklılaşma olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan pilotların örgütsel bağlılık düzeylerinin devam bağlılığı alt boyutunda elde edilen verilere göre, 20-25 ve 26-30 yaş grubunda yer alan pilotların devam bağlılıklarının 41 ve üzeri yaş grubunda bulunan pilotlara kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. Literatürde bu alanda yapılan benzer çalışma sonuçları da yaş unsurunun örgütsel bağlılık üzerinde belirleyici olduğunu göstermektedir (Acar ve Türkoğlu, 2017). Araştırmada bu sonucun ortaya çıkmasında genç yaş gruplarında yer alan pilotların yüksek iş motivasyonu sayesinde işlerini daha fazla sevmelerinin yattığı düşünülebilir. Bunun yanında büyük yaş gruplarında yer alan pilotların yaşları ilerledikçe mesleki tükenmişlik düzeylerinin yükselmesinin örgüte olan bağlılıklarını azalttığı söylenebilir. Nitekim bu alanda yapılan çalışmalarda da genç ve çalışma motivasyonu yüksek olan bireylerde örgütsel bağlılığında yüksek olduğu (Örücü vd., 2022), yaşa bağlı olarak tükenmişlik yaşayan çalışanlarda ise örgütsel bağlılığın düşük olduğu belirtilmektedir (Güneş vd., 2009).

Yapılan bu çalışma kapsamında havayolu işletmesi pilotlarının medeni durum değişkenine göre bulgularına bakıldığında, katılımcıların %68,3'ünün evli, 31,7'sinin ise bekar olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan pilotların dönüştürücü liderlik algılarının medeni durum değişkenine göre farklılaştığı görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre, bekar katılımcıların dönüştürücü liderlik alt boyutlarından karizma, entelektüel uyarım, bireysel ilgi ve toplam dönüştürücü liderlik algısının evli katılımcılardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Böyle bir sonucun ortaya çıkmasında evli pilotların iş yaşamı dışında daha yoğun bir hayata sahip olmalarının, bekar pilotların ise çalışma ortamında daha fazla vakit harcamalarının ve yöneticileri ile daha fazla iletişim halinde olmalarının etkisi olduğu düşünülebilir.

Araştırmaya katılan pilotların medeni durum değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeylerinde ise devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarında farklılaşma olduğu, elde edilen verilere göre bekar katılımcıların devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin evli katılımcılardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür. Boylu vd. (2007) tarafından yapılan bir çalışmada da evli çalışanlara kıyasla bekar çalışanlarda örgütsel bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Ancak ulaşılan bu sonuçların aksine literatürde bu alanda yapılan bazı çalışmalarda ise bekar çalışanlara kıyasla evli çalışanlarda örgütsel bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğu, bunun temelinde ise evli çalışanların maddi sorumluluklarının daha yüksek olmasının yattığı belirtilmektedir (Yücel, 2020; Kıraç, 2012). Bunun yanında bazı çalışma sonuçları da evli ve bekar çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık olmadığını göstermektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012). Araştırma sonuçları arasında tutarsızlıklar olmasının sebebi araştırmaların yapıldığı örneklem gruplarının farklı meslek dallarında yer almaları ve iş yaşamından beklentilerinin birbirinden farklı olması yönünde olduğu düşünülebilir.

Pilotların lider-üye etkileşimi algılarının da medeni durum değişkenine göre farklılaştığı görülmektedir. Bekar pilotların lider-üye etkileşimi algısının evli pilotlardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmada ulaşılan sonucun aksine literatürdeki bazı çalışmalarda farklı bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. Ürek (2015), Uğurluoğlu vd. (2013), Ordun ve Aktaş (2014) tarafından yapılan çalışmalarda evli ve bekar çalışanların lider-üye etkileşimi algıları arasında farklılaşma olmadığı belirtilmiştir.

Havayolu pilotlarında değerlendirilen bir başka demografik özellik ise eğitim durumudur. Katılımcıların %16,2'sinin lise ve ön lisans, %65,5'inin lisans ve %18,3'ünün ise lisansüstü mezunu olduğu ve yalnızca örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığında farklılaşma olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan pilotların örgütsel bağlılık düzeylerinin devam bağlılığı alt boyutunda elde edilen verilere göre, lise ve ön lisans mezunu olan pilotların devam bağlılığının lisans ve lisansüstü mezunu pilotlardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucun ortaya çıkmasının temel nedeni eğitim düzeyi düşük olan pilotların gelecek yıllarda yeni bir iş bulma olasılıklarının daha düşük olması olarak açıklanabilir. Bunun yanında yüksek eğitim düzeyine sahip olan pilotların mesleki beklentilerinin de yüksek olduğu ve beklentilerinin karşılanmaması durumunda örgüte olan bağlılıklarının azaldığı görülmektedir. Bu noktada düşük eğitim düzeyine sahip olan

pilotlarda devam bağıllığının yüksek olmasının beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir. Bu görüşü destekleyen Tayfun vd. (2008) tarafından yapılan bir çalışmada, yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin mesleki donanımlarının da yüksek olduğu, dolayısıyla bu durumun iş yaşamındaki beklentileri arttırdığı, örgütsel bağıllığı ise azalttığı belirtilmiştir.

Yapılan bu çalışmada pilotların havayolu işletmesinde çalışma süresine ilişkin değerlendirmelerde yapılmıştır. Katılımcıların %35,2'sinin 0-5 yıl, %18,2'sinin 6-15 yıl, ve %46,6'sının 16 yıl ve üzeri süredir çalıştığı ve çalışma süresi değişkenine göre yalnızca örgütsel bağıllık alt boyutlarından yine devam bağıllığında farklılaşma olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan pilotların örgütsel bağıllık düzeylerinin devam bağıllığı alt boyutunda elde edilen verilere göre mevcut kurumunda 0-5 yıldır çalışan katılımcıların devam bağıllığının mevcut kurumunda 16 yıl ve üzeri süredir çalışan katılımcılardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Böyle bir durumun oluşmasının temelinde iş hayatının ilk yıllarında çalışanların yüksek iş motivasyonuna sahip olmalarının ve işlerini daha fazla sevmelerinin yattığı düşünülebilir. Saha tecrübesi yüksek kıdemli pilotların başka işletmelerden gelecek daha iyi tekliflere her zaman açık oldukları söylenebilir. Bu araştırmaya paralel olarak Boylu vd. (2007) tarafından yapılan araştırmada da çalışma süresi düşük olan çalışanların devam bağıllığının çalışma süresi uzun olan çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Buna karşılık literatürdeki bazı araştırmalarda ise mevcut kurumda çalışma süresi arttıkça çalışanın kuruma harcadığı emeğin de arttığı, bu durumda örgütsel bağıllık düzeylerinin de arttığı belirtilmektedir (Sağcan, 2013). Erdoğan-Morçin ve Bilgin (2014) tarafından bu konuda yapılan araştırmada ise sektörde çalışma sürelerine göre katılımcıların sadece normatif bağıllık düzeylerinin anlamlı farklılaştığı görülmüştür.

Demografik özelliklere göre yapılan analizlerde son olarak pilotların mevcut yöneticisi ile çalışma süresine ilişkin değerlendirme yapılmıştır. Katılımcıların %37,6'sının 1 yıldan az ve 1 yıl, %28,6'sının 2-3 yıl, %10,7'sinin 4-5 yıl ve %23,1'inin ise 5 yıldan fazla süredir mevcut yöneticisiyle çalıştığı ve örgütsel bağıllık alt boyutlarından duygusal ve devam bağıllığında anlamlı düzeyde farklılaşma olduğu görülmüştür.

Araştırmada pilotların örgütsel bağıllık düzeylerinde elde edilen verilere göre, mevcut yöneticisiyle 5 yıldan fazla süredir çalışan katılımcıların duygusal bağıllığının mevcut yöneticisiyle 1 yıldan az ve 1 yıl süredir çalışan katılımcılardan anlamlı düzeyde

daha yüksek olduğu, mevcut yöneticisiyle 1 yıldan az ve 1 yıl süredir çalışan katılımcıların devam bağlılığının ise mevcut yöneticisiyle 5 yıldan fazla süredir çalışan katılımcılardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonuçlarına varılmıştır. Mevcut yöneticisi ile bir yıldan daha kısa süredir çalışan pilotların devam bağlılıklarının yüksek olmasının sebebi henüz iş yaşamının başında olmalarından ve iş ortamında yöneticileri ile iyi geçinme eğilimi içinde olduklarından dolayı olduğu söylenebilir. Duygusal bağlılık düzeyinin mevcut yöneticisi ile daha uzun yıllar çalışan pilotlar lehine yüksek olmasının temelinde ise çalışma süresi arttıkça pilotlar ile yöneticiler arasındaki arkadaşlık bağlarının da kuvvetlenmesinin yattığı düşünülebilir. Literatürde bu alanda yapılan çalışmalarda da yöneticiler ile olan ilişkilerin örgütsel bağlılık üzerinde belirleyici olduğu belirtilmektedir (Erbaş, 2008; Ünal-Bozcan ve Yalçınkaya, 2018).

Yapılan bu çalışmada dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı role sahip olduğu tespit edilmiştir. Demografik özelliklere göre çalışmaya katılan pilotların dönüştürücü liderlik algılarının cinsiyet, yaş grubu, eğitim durumu, mevcut kurumdaki çalışma süresi ve mevcut yönetici ile çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşmadığı, buna karşılık dönüştürücü liderlik algısının sadece medeni durum değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür. Bununla birlikte çalışmaya katılan pilotların örgütsel bağlılık düzeylerinin yaş grubu, medeni durum, eğitim durumu, mevcut kurumdaki çalışma süresi ve mevcut yönetici ile çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaştığı, buna karşılık örgütsel bağlılık düzeyinin sadece cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Son olarak çalışmaya katılan pilotların lider-üye etkileşimi algılarının ise cinsiyet, yaş grubu, eğitim durumu, mevcut kurumda çalışma süresi ve mevcut yönetici ile çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşmadığı, buna karşılık lider-üye etkileşimi algısının aynı dönüştürücü liderlik algılarında olduğu gibi sadece medeni duruma göre anlamlı farklılaştığı sonucuna varılmıştır.

Bu araştırma sonucunda yukarıdaki sonuçlar doğrultusunda günümüz iş dünyasında yer alan dönüştürücü liderliğin, çalışmanın yapıldığı havayolu işletmesinde de bulunduğu böylelikle bu havayolu işletmesinde liderin dönüştürücü davranışlar sergileyerek pilotlar üzerinde pozitif etki sağladığı çıkarımı yapılabilir. Bununla birlikte liderleri ve örgütleriyle iyi seviyede etkileşim düzeyine sahip olan pilotların kokpitte durumsal farkındalıkları

artarak, işlerini daha konsantre yapıp uçuş emniyetine artı katkı sağladıkları da söylenebilir.

Dolayısıyla bu çalışmada havayolu işletmelerinde uçuş emniyeti açısından liderin dönüştürücü davranışlar sergilemesinin elzem olduğu bu bağlamda dönüştürücü liderliğin havayolu işletmelerinde bulunmasının gerekliliği üzerinde durulmuştur. Havayolu işletmesinde yapılan bu özgün çalışma sonuç itibariyle literatüre katkı sağlamaktadır. Ayrıca dönüştürücü liderlik konusunda gelecek araştırmacılara yönelik verilen önerilerin de literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma Kısıtları ve Öneriler

Araştırmanın ülkemiz hava ulaştırma işletmelerinden yalnızca bir havayolu işletmesinde ve bu işletmenin faaliyet gösterdiği yalnızca bir şehirde yapılmış olması araştırmanın en büyük kısıtlarından birini oluşturmaktadır. Literatürde yer alan çalışmalarda gerek kamu gerekse de özel sektörde farklı meslek gruplarında yer alan bireylerin dönüştürücü liderlik ve lider-üye etkileşimi algıları ile örgütsel bağlılık düzeylerinin sıklıkla incelendiği görülmektedir. Pilotlar üzerinde ise bu değişkenlerle ilişkili neredeyse hiç çalışma yapılmadığı göze çarpmaktadır. Dolayısıyla gelecekteki araştırmaların, farklı bir havayolu işletmesinde veya farklı bir hava ulaştırma işletmesinde yapılması ve elde edilen sonuçların karşılaştırılması literatüre önemli katkılar sağlayabilir.

Araştırmanın sadece havayolu işletmesindeki pilotlar üzerinde yapılmış olması araştırmadaki diğer bir kısıttır. Yapılan uçuş operasyonlarında pilotlar kadar kabin memurları da uçuş emniyetinden bir o kadar sorumludur. Bu nedenle kabin memurlarının dahil edildiği bir araştırmanın yapılması gelecekteki araştırmacılara önerilebilir.

Pilot ve kabin memurlarının çalışma süreleri uzun olduğu için sosyal hayatları birçok meslek grubuna göre daha kısıtlıdır. Bu durumun örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemesi düşünülmektedir. Bu noktada mesai süresi değişkenine göre pilotların ve kabin memurlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin incelendiği çalışmalar yapılması da araştırmacılara önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Aban, C. J. I. vd. (2019). "The Relationship of Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Perceived Organizational Support of Telecommuters in the National Capital Region". **Review of Integrative Business and Economics Research**, 8, 162-197.
- Abu Bakar, H. vd. (2010). "Mediating Role of Supervisory Communication Practices on Relations Between Leader-Member Exchange and Perceived Employee Commitment to Workgroup". **Communication Monographs**, 77 (4), 637-656.
- Acar, O. K. ve Türkoğlu, Ç. (2017). "Kamuda İşletmecilik Eksenli Değişimle Birlikte Çalışanlarda Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Düzeyleri: PTT Üzerine Bir Alan Araştırması". **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 19(33), 93-102.
- Akçakaya, M. (2010). "Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme". **Karadeniz Araştırmaları**, (25), 145-174.
- Akın, Ö. ve Aksoy, M. (2020). "Lider-Üye Etkileşiminin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Aracı Rolü: Bir Araştırma." **Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi**, 10 (2), 549-582.
- Akkoç, S. (2019). **Lider Üye Değişimi ile Duygusal Bağlılık İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü: Bir Kamu Kurumunda Uygulama** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksu, R. vd. (2017). **Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yapısal Eşitlik Modeli Uygulamaları** (1.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akyurt, N. vd. (2015). "Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzları -İş Tatmini- Örgütsel Bağlılık Modeli". **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 6 (13), 50-61.
- Al Khajeh, E. H. (2018). "Impact of Leadership Styles on Organizational Performance". **Journal of Human Resources Management Research**, 2018, 1-10.

- Alga, E. (2017). “Örgütlerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışanların Tükenmişliğine Etkisi”. **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (28), 97-124.
- Alioğulları, Z. D. (2019). **Liderin Politik Becerisi, Lider-Üye Etkileşimi, Etik Liderlik ve Bazı İş Sonuçları Arasındaki İlişkiler** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alioğulları, Z. D. ve Karabey, C. N. (2023). “The Relationships Among Leader’s Political Skill, Leader-Member Exchange, Ethical Leadership, and Some Work Outcomes”. **Journal of Organizational Behavior Research**, 8 (2), 168-183.
- Alkın, M. C. (2006). **Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Allen, N. J. & Mayer, J. P. (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”. **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1-18.
- Altay, H. C. (2022). **Havayolu Taşımacılığında Viral Pazarlamanın Tüketici Temelli Marka Değerine Etkisi: Covid-19 Pandemi Süreci Özelinde Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altay, M. (2018). **Çalışma Yaşam Kalitesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisinde İş Yükü ve Lider-Üye Etkileşiminin Rolü** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altıntaş, D. (2020). **Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İletişim Sektöründe Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Altınbaş Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Altunışık, R. vd. (2007). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları** (10. Baskı). Sakarya Yayıncılık: İstanbul
- Altunok, G. (2021). **Sivil Havacılık Sektöründe ISO Kalite Yönetim Sistemlerinin Uygulanması: Covid-19 Pandemi Sürecine Yönelik Örnek Bir Çalışma**

(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

- Anderson, M. (2007). “Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature”. **International Social Science Review**, 93 (1), 1-13.
- Antonakis, J. vd. (2003). “Context and Leadership: An Examination of The Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire”. **The Leadership Quarterly**, 14 (3), 261-295.
- Ariani, D. W. (2012). “Leader-Member Exchanges as A Mediator of the Effect of Job Satisfaction on Affective Organizational Commitment: An Empirical Test”. **International Journal of Management**, 29 (1), 46-56.
- Arntzen, E. (2016). “The Changing Role of Deans in Higher Education--From Leader to Manager”. **Universal Journal of Educational Research**, 4 (9), 2068-2075.
- Arslandaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7 (1), 261-266.
- Atmojo, M. (2012). “The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance”. **International Research Journal of Business Studies**, 5 (2), 112-128.
- Avcı, U. ve Turunç, Ö. (2012). “Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü”. **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 4 (2), 45-55.
- Awla, A. A. (2023). **Üniversite Yöneticilerinin Duygusal Zeka ve Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
- Ayrancı, E. ve Öge, E. (2010). “Dönüşümsel Liderlik Kavramı Hakkında Önde Gelen Teoriler ve Türkiye’de Kavramı Ele Alan Çalışmalar”. **Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi**, (17), 37-46.
- Azam, O. vd. (2022). “Impact of Leader-Member Exchange Relationship and Job Design on Counterproductive Work Behavior (CWB): The Role of Job Burnout”. **Journal of Management and Research**, 9 (1), 137-159.

- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2012). “Hizmetkar Liderlik”. **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2 (2), 1-12.
- Balkaş-Demir, S. (2020). **Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Performansına Etkisinde Güç Kaynaklarının Aracılık Rolü** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Barbuto, J. E. (2005). “Motivation and Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: A Test Of Antecedents”. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 11 (4), 25-40.
- Bass, B. M. (1985). “Leadership and Performance Beyond Expectations”. **New York: Free Press**.
- Bayram, N. (2016). **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş** (2.Baskı). Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Belli, E. (2014). **Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Mobbing Düzeylerinin Araştırılması ve Örgütsel Bağlılık Yönünden Değerlendirilmesi** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Benson, J. vd. (2012). “Manager's Emotional Intelligence, Their Perceived Use of Directive and Supportive Leader Behaviors and Resultant Employee Satisfaction”. **Journal of Business Administration Research**, 1 (2), 30-50.
- Bezuijen, X. M. vd. (2009). “Pygmalion and Employee Learning: The Role of Leader Behaviors”. **Journal of Management**, 35 (5), 1248-1267.
- Biçer, M. (2021). “Lider-Üye Etkileşimi ve Yenilikçi Davranış İlişkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Etkisi”. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 13 (1), 330-342.
- Boylu, Y. vd. (2007). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”. **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, 44(511), 55-74.
- Bozkurt, Ş. (2020). **Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Bulgurcu-Gürel, E. (2016). “Lider-Üye Etkileşiminin Çalışanların Tutumları Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma”. **Journal of International Social Research**, 9 (43), 1736-1743.
- Burns, J.M. (1978). **Leadership**. New York, Harper & Row.
- Bushra, F. vd. (2011). “Effect of Transformational Leadership on Employees Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)”. **International Journal of Business and Social Science**, 2 (18), 261-267.
- Cankal, D. F. (2020). **Duygusal Emeği Yordayan Faktörler: Psikolojik İyi Oluş, Lider Üye Etkileşimi ve İşe Bağlılık** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Ceylan, C. (2023). **Kriz Dönemlerinde Havacılık Sektörü ve Tüketici Davranışları Üzerindeki Etkisi; Covid-19 Örneği** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cihan, E. H. (2023). **Lider- Üye Etkileşiminde Ego Durumları ve Yaşam Pozisyonlarının İletişim Kalite Düzeyine Etkisi: Özel Sektör Saha Çalışması** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Cihangiroğlu, N. (2011). “Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi”. **Gülhane Tıp Dergisi**, 53 (1), 9-16.
- Cogliser, C. C. vd. (2009). “Balance in Leader and Follower Perceptions of Leader–Member Exchange: Relationships with Performance and Work Attitudes”. **The Leadership Quarterly**, 20 (3), 452-465.
- Culbertson, S. S. vd. (2010). “Leader-Member Exchange and Work-Family Interactions: The Mediating Role of Self-Reported Challenge and Hindrance-Related Stress”. **The Journal of Psychology**, 144 (1), 15-36.
- Culibrk, J. vd. (2018). “Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Involvement: The Mediating Role of Job Involvement”. **Frontiers in Psychology**, 9, 132.

- Çakınberk, A. ve Demirel, E. T. (2010). “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (24), 103-119.
- Çalışkan, A. (2018). “Dönüşümcü Liderliğin İş Performansına Etkisi: Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü”. **Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi**, 5 (8), 104-140.
- Çankır, B. ve Palalar-Alkan, D. (2018). “Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü”. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 10 (3), 929-949.
- Çelik, V. (1997). “Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 3 (4), 465-474.
- Çeri-Booms, S. M. (2009). **An Empirical Study on Transactional, Transformational and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of “Trust in Leader” on Organizational Indetification** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, M. M. (2018). **Dönüşümcü Liderlik Üzerine Bir Analiz: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Liderlik Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, Ö. ve Aydın, B. (2012). “Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi”. **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9 (19), 331-342.
- Çetin, Ş. vd. (2012). “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 1 (1), 7-36.
- Çoğaltay, N. vd. (2014). “Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 20 (4), 483-500.
- Çokluk, Ö. vd. (2012). **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları** (2. Baskı). Pegem Akademi: Ankara

- Çolak, G. (2021). **Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Zincir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 19 (1), 291-306.
- Çöp, S. ve Öztürk, Y. (2017). “Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 9 (2), 37-68.
- Dağlı, A. vd. (2018). “Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 17 (68), 1765-1777.
- Dansereau, F. vd. (1975). “A Vertical Dyad Approach to Leadership with Informal Organizations”. **Organizational Behavior and Human Performance**, 13, 46-78.
- Demirci, U. ve Taslak, S. (2022). “Psikodinamik Liderlik Yaklaşımı Bağlamında Liderlik Tarzları ile Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisi”. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 24 (3), 1335-1360.
- Demirel, Y. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8 (15), 115-122.
- Demirkol, A. Y. (2014). “Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık: Meslek Yüksekokulları Üzerine Bir Araştırma”. **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, 1-15.
- Dharmanegara, I. B. A. vd. (2016). “The Impact of Organizational Commitment, Motivation and Job Satisfaction on Civil Servant Job Performance in State Plantation Denpasar”. **Journal of Business and Management**, 18 (2), 41-50.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique And Further Development”. **Academy of Management Review**, 11 (3), 618-634.

- Dilshani, A. K. D. N. (2015). “The Impact of Leader Member Exchange (LMX) on Job Burnout”. **Proceedings of 8th International Research Conference, KDU**, 228-237.
- Dinç, E. (2017). **Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri”. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (29), 37-61.
- Duman, K. A. (2020). **Etkileşimci Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Üzerine Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6 (2), 210-219.
- Duyan, E. C. (2012). **Hizmetkar Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi ile İlişkileri Üzerine Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ebrahimi, P. vd. (2016). “Relationship Between Leadership Styles and Organizational Performance by Considering Innovation in Manufacturing Companies of Guilan Province”. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 230, 351-358.
- Eliyana, A. & Muzakki, S. M. (2019). “Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in the Transformational Leadership Towards Employee Performance”. **European Research on Management and Business Economics**, 25 (3), 144-150.
- Eisenberger, R. vd. (2010). “Leader–Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment”. **Journal of Applied psychology**, 95(6), 1085.
- Eraslan, L. (2011). “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”. **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 8 (1), 1-32.

- Erbaş, G. (2008). **Yönetici ve İşgören Arasındaki İletişimin Kalitesi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erden-Ayhün, S. ve Celep, O. (2019). “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Tarzlarının Sosyal Sermaye ve Lider-Üye Etkileşimine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 14 (2), 133-152.
- Erdoğan, U. (2014). **Havayolu Taşımacılığında Regülasyon ve Deregülasyonların Rekabet Stratejilerine Etkileri: Türkiye Üzerine Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan-Morçin, S. (2012). **Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi -Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği-** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan-Morçin, S. ve Bilgin, N. (2014). “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği”. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 23(2), 113-128.
- Erer, B. ve Demirel, E. (2018). “Modern Liderlik Yaklaşımlarına Genel Bir Bakış”. **Journal of Institute of Economic Development and Social Researches**, 4 (13), 647-656.
- Ergun-Özler, N. D. (2013). “Liderlik”. Celil Koparal, İnan Özalp (Ed.), **Yönetim ve Organizasyon** (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 94-123.
- Farahani, M. vd. (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**, 4 (4), 211-217.
- Fatt, C. K. vd. (2010). “The Impact of Organizational Justice on Employee’s Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives”. **American Journal of Economics and Business Administration**, 2 (1), 56-63.
- Gandolfi, F. & Stone, S. (2018). “Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership”. **Journal of Management Research**, 18 (4), 261-269.

- Gedik, A. ve Üstüner, M. (2017). “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İlişkisi: Bir Meta Analiz Çalışması”. **E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi**, 8 (2), 41-57.
- Gedikoğlu, T. (2015). **Liderlik ve Okul Yönetimi** (1. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). **SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 Updata (10a ed.)**. Boston: Pearson.
- Geyik, E. (2018). **Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gheitani, A. vd. (2018). “Mediating Effect of Intrinsic Motivation on the Relationship Between Islamic Work Ethic, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Banking Sector”. **International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management**, 12 (1), 76-95.
- Gong, Y. vd. (2009). “Human Resources Management and Firm Performance: The Differential Role of Managerial Affective and Continuance Commitment”. **Journal of Applied Psychology**, 94 (1), 263.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective”. **The Leadership Quarterly**, 6 (2), 219-247.
- Grusky, O. (1966). “Career Mobility and Organizational Commitment”. **Journal Article Administrative Science Quarterly**, 10 (4), 488-503.
- Gül, H. (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”. **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2 (1), 37-56.
- Güllüce, A. Ç. vd. (2016). “The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Study on The Bank Employees”. **Journal of Service Science and Management**, 9 (3), 263-275.
- Gülova, A. ve Demirsoy, Ö. (2012). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”. **Business and Economics Research Journal**, 3(3), 49-76.

- Gültay, H. (2019). **Hava Yollarında Çalışan Kabin Memurlarının İş Sağlığı ve Güvenliği Algılarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gümüş, A. (2015). **Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzının, Yenilikçilik Davranışı ve Firma Performansına Etkisi** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gümüş, H. (2010). **Liderlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gün, F. (2020). **Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Okula Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gündüz, Y. (2015). **Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Tarzlarının İzleyicilerinin Örgütsel Güç Algısı Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gündüz-Çekmecelioğlu, H. ve Ülker, F. (2014). “Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma”. **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (28), 35-58.
- Güneş, İ. vd. (2009). “Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14(3), 481-497.
- Güney, S. (2012). **Liderlik** (1.Baskı). Ankara: Nobel Yayın.
- Gürboyoğlu, J. (2009). **Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hall, J. vd. (2002). “Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates”. **University of Florida Extension**, HR020 (7), 1-3.

- Hemedoğlu, E. ve Evliyaoğlu, F. (2012). “Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 4 (1), 58-77.
- Hung, D. K. M. vd. (2004). “Fairness of Human Resource Management Practices, Leader-Member Exchange and Organizational Commitment”. **Asian Academy of Management Journal**, 9 (1), 99–120.
- Hiçyılmaz, Y. (2021). **Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stillerinin Okullarındaki Yenilik Yönetimine Etkisinde Öğrenen Örgüt ve Yetenek Yönetiminin Rolü** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Imran, R. vd. (2015). “Impact of Organizational Justice, Job Security and Job Satisfaction on Organizational Productivity”. **Journal of Economics, Business and Management**, 3 (9), 840-845.
- Ismail, A. vd. (2011). “An Empirical Study of the Relationship Between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment”. **Business and Economics Research Journal**, 2 (1), 89-108.
- İbicioğlu, H. vd. (2009). “Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14 (2), 1-23.
- İlhan, M. A. (2017). **Dönüştürücü ve Yönetmel Liderlik Tarzlarının Kariyer Memnuniyetine Etkisinde Öz Yeterliliğin Aracılık Rolü** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İntepeler, Ş. S. ve Barış, V. K. (2018). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider İzleyen İlişkilerinin Hemşirelik ve Sağlık Hizmetlerine Etkisi”. **Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi**, 9 (2), 97-104.
- İyigün, N. Ö. (2012). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 11 (21), 49-64.
- Jandaghi, G. vd. (2009). “Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies”. **African Journal of Business Management**, 3 (7), 272-280.

- Jaramillo, F. vd. (2005). "A Meta-Analysis of The Relationship Between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research". **Journal of Business Research**, 58 (6), 705-714.
- Kacmar, K. M. vd. (2003). "The Interactive Effect of Leader-Member Exchange and Communication Frequency on Performance Ratings". **Journal of Applied Psychology**, 88 (4), 764-772.
- Kang, D. vd. (2011). "The Effects of Perceived External Prestige, Ethical Organizational Climate, and Leader-Member Exchange (LMX) Quality on Employees' Commitments and Their Subsequent Attitudes". **Personnel Review**, 40 (6), 761-784.
- Karabey, C. N. ve Alioğulları, Z. D. (2018). "The Impact of Ethical Leadership on Member's Creativity and Career Success: The Mediating Role of Leader-Member Exchange". **Research Journal of Business and Management**, 5 (3), 203.
- Karagöz, B. (2023). **Dönüştürücü Liderliğin Duygusal Bağlılık ve Personel Güçlendirmeye Etkisi: Bir Alan Araştırması** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karataş, S. ve Güleş H. (2010). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki". **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 3 (2), 74-89.
- Kasaroğlu, K. (2021). "Modern Liderlik Yaklaşımlarından Dönüşümcü Liderliğin Z Kuşağı İle Uyumu". **Journal of Business in the Digital Age**, 4 (2), 106-121.
- Kavuncu, M. (2019). **Lider Üye Etkileşimi ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi – İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı.
- Keleş, N. (2022). "Liderlik, Liderlik Tarzları ve Türk Gümrük İdareleri Özelinde Kamu Yönetiminde Liderlik". **Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama**, 5 (2), 72-85.
- Kellis, D. S. & Ran, B. (2013). "Modern Leadership Principles for Public Administration: Time to Move Forward". **Journal of Public Affairs**, 13 (1), 130-141.

- Keskes, I. vd. (2018). "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Leader-Member Exchange". **Journal of Management Development**, 37 (3), 271-284.
- Khalili, A. (2011). "Examining the Relevance of Emotional Intelligence and Organizational Commitment Among Employees of Small and Medium Enterprise in Private Sector". **International Journal of Business and Management**, 6 (12), 180.
- Kıraç, E. (2012). **Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kidron, A. (1978). "ExamininWork Values and Organizational Commitment". **The Acedemy of Management Journal**, 21 (2), 239-247.
- Lai, T. T. vd. (2014). "School Principal Leadership Styles and Teacher Organizational Commitment Among Performing Schools". **Journal of Global Business Management**, 10 (2), 67.
- Lebron, M. vd. (2018). "Counterproductive Work Behaviors Toward Organization and Leader-Member Exchange: The Mediating Roles of Emotional Exhaustion and Work Engagement". **Organization Management Journal**, 15 (4), 159-173.
- Lee, K. E. (2011). "Moderating Effects of Leader-Member Exchange (LMX) on Job Burnout in Dietitians and Chefs of Institutional Foodservice". **Nutrition Research and Practice**, 5 (1), 80-87.
- Leow, K. L. & Khong, K. W. (2009). "Organizational Commitment: The Study of Organizational Justice and Leader-Member Exchange (LMX) Among Auditors in Malaysia". **International Journal of Business and Information**, 4 (2), 161-198.
- Li, X. vd. (2012). "How Leader–Member Exchange, Work Engagement and Hrm Consistency Explain Chinese Luxury Hotel Employees' Job Performance". **International Journal of Hospitality Management**, 31 (4), 1059-1066.
- Liao, S. H. vd. (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**, 20(8), 1810-1826.
- Lin, B. Y. vd. (2010). "The Role of Leader Behaviors in Hospital-Based Emergency Departments' Unit Performance and Employee Work Satisfaction". **Social Science & Medicine**, 72 (2), 238-246.
- Malik, S. H. (2013). "Relationship Between Leader Behaviors and Employees' Job Satisfaction: A Path-Goal Approach". **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)**, 7 (1), 209-222.
- Masihabadi, A. vd. (2015). "Effects of Stress on Auditors' Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance". **International Journal of Organizational Leadership**, 4, 303-314.
- Meyer, J. P. vd. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, 78, 538-551.
- Mowday, R. vd. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment". **Journal of Vocational Behavior**, 14 (2), 224-247.
- Mowday, R. vd. (1982). "Employee-Organisation Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover". **Academic Press, Newyork**.
- Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2008). "Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler". **Kamu İş Dergisi**, 10 (2), 153-171.
- Myers, S. A. (2006). "Using Leader-Member Exchange Theory to Explain Students' Motives to Communicate". **Communication Quarterly**, 54 (3), 293-304.
- Najafi, S. vd. (2011). "Investigating the Relationship Between Organizational Justice, Psychological Empowerment, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Model". **African Journal of Business Management**, 5 (13), 5241-5248.
- Naktiyok, S. (2015). **Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Nanjundeswaraswamy, T. S. & Swamy, D. R. (2014). "Leadership Styles". **Advances in Management**, 7 (2), 57-62.
- Nguni, S. vd. (2006). "Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian Case". **School Effectiveness and School Improvement**, 17 (2), 145-177.
- Nishii, L. H. & Mayer, D. M. (2009). "Do Inclusive Leaders Help to Reduce Turnover in Diverse Groups? The moderating Role of Leader-Member Exchange in the Diversity to Turnover Relationship". **Journal of Applied Psychology**, 94 (6), 1412-1426.
- Odumeru, J. A. & Ogbonna, I. G. (2013). "Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature". **International Review of Management and Business Research**, 2 (2), 355-361.
- Ordun, G. ve Aktaş, H. (2014). "Lider-Üye Etkileşimi Faktörlerinin Liderler ve Astlar Tarafından Karşılıklı Algılanması: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma". **Istanbul University Journal of the School of Business Administration**, 43 (1), 120-135.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior". **Journal of Applied Psychology**, 71 (3), 492.
- O'Reilly, C. vd. (2017). "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit". **Academy of Management Journal**, 34 (3), 487-516.
- Örücü, E. vd. (2022). "İş Motivasyonu-Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması". **Akademik Hassasiyetler**, 9(18), 177-198.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). "Örgütlerde Dönüştürücü Transformational Liderlik Yaklaşımı". Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (4), 207-227.
- Özdamar, K. (2013a). **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-1, MINITAB 16-IBM SPSS 21** (1. Baskı). Eskişehir: Nisan Kitapevi.

- Özdamar, K. (2013b). **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-2, MINITAB 16-IBM SPSS 21** (1. Baskı). Eskişehir: Nisan Kitapevi.
- Özdemir, A. (2012). **İlköğretim Okul Müdürlerinin Demokratik Tutumlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Algısı İle İlişkisi (İstanbul İli Sancaktepe-Çekmeköy İlçeleri)** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdevecioğlu, M. (2003). “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 18 (2), 113-130.
- Özutku, H. (2007). “Yönetici-Ast Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki”. **Amme İdaresi Dergisi**, 40 (2), 79-98.
- Özutku, H. (2008). “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 37 (2), 79-97.
- Özutku, H. vd. (2008). “Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 22 (2), 193-210.
- Penley, L. & Gould, S. (1988). “Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment to Organizations”. **Journal of organizational Behavior**, 9 (1), 43-59.
- Polat-Dede, N. (2019). “Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Lidere Olan Güvenin Aracı Rolü Üzerine Bir Araştırma”. **Business and Management Studies: An International Journal**, 7 (4), 1923-1943.
- Porter, J. A. (2015). “The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment in Nonprofit Long Term Care Organizations: The Direct Care Worker Perspective”. **Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership**, 1 (2), 68-85.

- Rangriz, H. & Mehrabi, J. (2010). "The Relationship Between Emotional Intelligence, Organisational Commitment and Employees' Performance in Iran". **International Journal of Business and Management**, 5 (8), 50-56.
- Reisel, W. D. vd. (2010). "The Effects of Job Insecurity On Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Deviant Behavior, and Negative Emotions Of Employees". **International Studies of Management & Organization**, 40 (1), 74-91.
- Restubog, S. L. D. vd. (2010). "Investigating the Moderating Effects of Leader–Member Exchange in the Psychological Contract Breach–Employee Performance Relationship: A Test of Two Competing Perspectives". **British Journal of Management**, 21, 422-437.
- Rose, R. C. vd. (2009). "The Effect of Organizational Learning on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Work Performance". **Journal of Applied Business Research (JABR)**, 25 (6), 55-67.
- Rubacı, H. (2018). **Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Kültürünün Bilgi Üretim Sürecine Etkisi** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Russell, R. F. & Stone, A. G. (2002). "A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model". **Leadership & Organization Development Journal**, 23 (3), 145-157.
- Saadati, M. vd. (2016). "The Relationship Between Perceived Organizational Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction". **Health, Spirituality and Medical Ethics**, 3 (1), 10-17.
- Saeed, I. vd. (2014). "The Relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment". **International Journal of Learning and Development**, 4 (2), 242-256.
- Sağcan, A. (2013). **Özel Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Etkileşim ile İlgili Bir Araştırma**

(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sağır, M. ve Memişoğlu, S. P. (2012). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Algıları”. **Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi**, 1 (2), 1-12.

Saputra, A. ve Ariyanto, E. (2019). “The Effect of Leader Member Exchange, Job Satisfaction and Motivation on Educational Personnels’ Organizational Commitment of Jakarta Mercu Buana University”. **International Review of Management and Marketing**, 9 (6), 58-66.

Sareshkeh, S. K. vd. (2012). “Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Iranian Sport Federations Perspective”. **Annals of Biological Research**, 3 (8), 4229-4238.

Scandura, T. A. & Graen, G. (1984). “Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of A Leadership Intervention”. **Journal of Applied Psychology**, 69, 428-436.

Schumacker, R. & Lomax, R. (2016). **A Beginner’s Guide to Structural Equation Modeling**. 10.4324/9781410610904.

Sendjaya, S. vd. (2008). “Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations”. **Journal of Management Studies**, 45 (2), 402-424.

Shaikh, G. M. vd. (2019). “The Impact of Quality Leader Member Exchange on Job Satisfaction Mediating Effect of Organizational Commitment”. **Sociology International Journal**, 3 (5), 411-419.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM), (2023). <https://web.shgm.gov.tr/> (25.08.2023).

Sowmya, K. R. & Panchanatham, N. (2011). “Factors Influencing Organizational Commitment of Banking Sector Employees”. **Journal of economics and behavioral studies**, 1 (1), 19-25.

Srithongrung, A. (2011). “The Causal Relationships Among Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Employee Effectiveness”. **International Journal of Public Administration**, 34 (6), 376-388.

- Stewart, J. (2006). "Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined Through The Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood". **Canadian Journal of Educational Administration and Policy**, 54, 1-29.
- Sundu, M. (2021). "E-Liderlik Perspektifinden Lider-Üye Etkileşimi Üzerine Bir Araştırma". **İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8 (2), 253-267.
- Survey System, (2023). <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm> (25.10.2023).
- Sürücü, L. ve Maşlakçı A. (2018). "Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme". **International Journal of Management and Administration**, 2 (3), 49-65.
- Şengöz, M. (2019). "Çalışanların Algılanan Etkileşimci ve Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Yönetici-Ast Etkileşim Algısının Ara Değişken Rolünün Araştırılması". **Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2 (2), 423-456.
- Şeref, A. (2022). **Dönüşümcü Liderlik, Örgüt Kültürü, Öğrenen Örgütler, Örgütsel Esneklik ve Performans İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma: TOBB Örneği** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Şişman, M. (2014). **Örgütler ve Kültürler** (4.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Tabassi, A. A. vd. (2017). "Linking Team Condition and Team Performance: A Transformational Leadership Approach". **Project Management Journal**, 48 (2), 22-38.
- Tarım, M. (2017). **Lider-Üye İlişkilerinde Liderin Olumlu ve Olumsuz Özellikler Göstermesi ile Ortaya Konulan Duygusal Emeğin Üyelerin Bağlılık ve Performansı Üzerindeki Etkisi** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşcı, D. vd. (2016). "Medya Endüstrisinde Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının, Örgütsel Bağlılık Konusu Bağlamında Karşılaştırmalı Analizi". **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 16 (3), 129-152.
- Tat, C. (2019). **Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tavanti, M. (2008). “Transactional Leadership”. **Leadership: The Key Concepts**, 166-170.
- Tayfun, A. vd. (2019). “Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi”. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 11(1), 597-611.
- Tekin, E. (2018). “Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü”. **Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi**, 8 (16), 343-364.
- Tetik, S. (2014). “Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. **Yönetim ve ekonomi dergisi**, 21 (1), 267-280.
- Teyfur, M. (2013). “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği)”. **Dicle University Journal of Ziya Gokalp Education Faculty**, 21, 84-106.
- Timothy, C. O. vd. (2011). “Effects of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria”. **Australian Journal of Business and Management Research**, 1 (7), 100-111.
- Toor, S. U. R. (2011). “Differentiating Leadership From Management: An Empirical Investigation of Leaders And Managers”. **Leadership and Management in Engineering**, 11 (4), 310-320.
- Tunçbilek, B. (2013). **Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Niteliklerinin Özendirme Üzerindeki Rolü** (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turgut, H. vd. (2015). “Lider-Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Rolü”. **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 5 (2), 417-442.
- Uğurluoğlu, Ö. vd. (2013). “Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Hastanelerde Bir Uygulama”. **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 16 (1), 1-21.

- Uzun, D. (2016). **Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünal-Bozcan, E. ve Yalçınkaya, M. (2018). “Temel Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışları ile İletişim Becerilerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile İlişkisi”. **Electronic Turkish Studies**, 13(27), 263-284.
- Ürek, D. (2015). **Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşim Düzeyi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Van-Dierendonck, D. (2011). “Servant Leadership: A Review and Synthesis”. **Journal of Management**, 37 (4), 1228-1261.
- Vardarlıer, P. ve Akıner, Ö. (2017). “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”. **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 5 (3), 79-94.
- Veli, M. F. (2019). **Tekstil Sektöründe Lider Üye Etkileşiminin Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Performansları Üzerine Etkisi** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Walumbwa, F. O. vd. (2005). “Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and us Financial Firms”. **Human Resource Development Quarterly**, 16 (2), 235-256.
- Wart, M. V. (2003). “Public-Sector Leadership Theory: An Assessment”. **Public Administration Review**, 63 (2), 214-228.
- Wayne, S. J. vd. (1997). “Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective”. **Academy of Management Journal**, 40 (1), 82-111.
- Xenikou, A. & Simosi, M. (2006). “Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business Unit Performance”. **Journal of Managerial Psychology**, 21 (6), 566-579.
- Yadmaa, N. (2020). **Lider Üye Etkileşiminin Kariyer Memnuniyeti ve Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi: Moğolistan Sağlık Kurumlarında Bir**

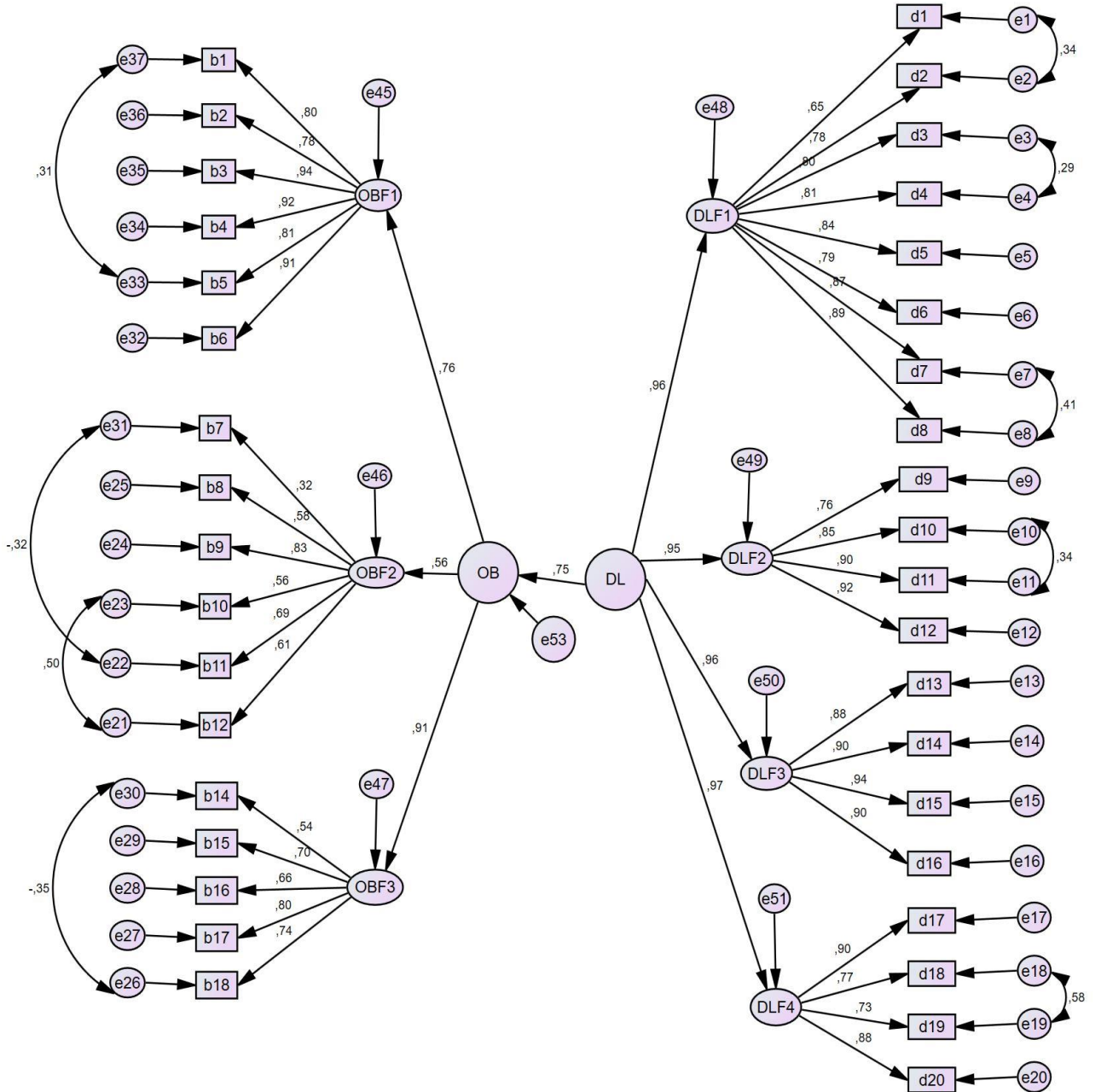
Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Yahaya, R. & Ebrahim, F. (2016). “Leadership Styles and Organizational Commitment: Literature Review”. **Journal of Management Development**, 35 (2), 190-216.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14 (1), 395-412.
- Yavuz, E. (2009). “İş görenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 1 (2), 51-69.
- Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009). “İş Görenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”. **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 1 (2), 17-35.
- Yeşilyurt, R. (2015). **Okul Müdürlerinin Etkileşimci Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Okula Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldız-Bağdoğan, S. ve Sarpbalkan, D. (2017). “Çalışanların Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Bir Faktör Olarak Dönüşümcü Liderlik Algısı”. **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 15 (30), 335-352.
- Yrle, A. C. vd. (2002). “An Investigation of Relationships Between Communication Style and Leader-Member Exchange”. **Journal of Communication Management**, 6 (3), 257-268.
- Yüce, A. ve Kavak, O. (2017). “İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”. **Cataloging-In-Publication Data**, 3 (3), 79-96.
- Yücel, M. Y. (2020). **Çalışanlarda Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm ile İlişkisinin İncelenmesi: Şanlıurfa Organize Sanayi Bölgesinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

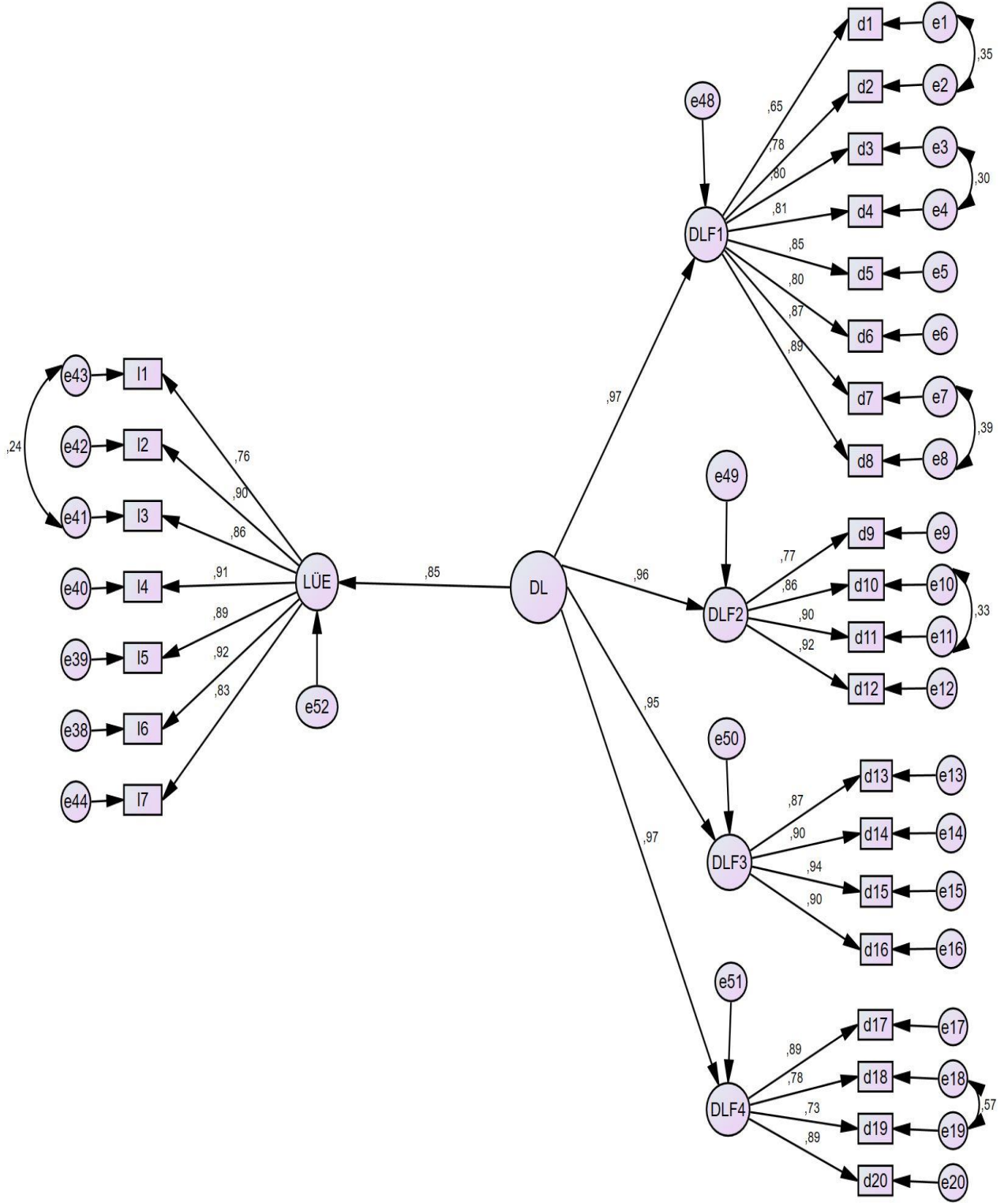
Ek-1.1. YEM Analizlerine Ait Genişletilmiş Şekil Gösterimleri

Şekil 8
Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Doğrudan Etkisine İlişkin
Yol Diyagramı



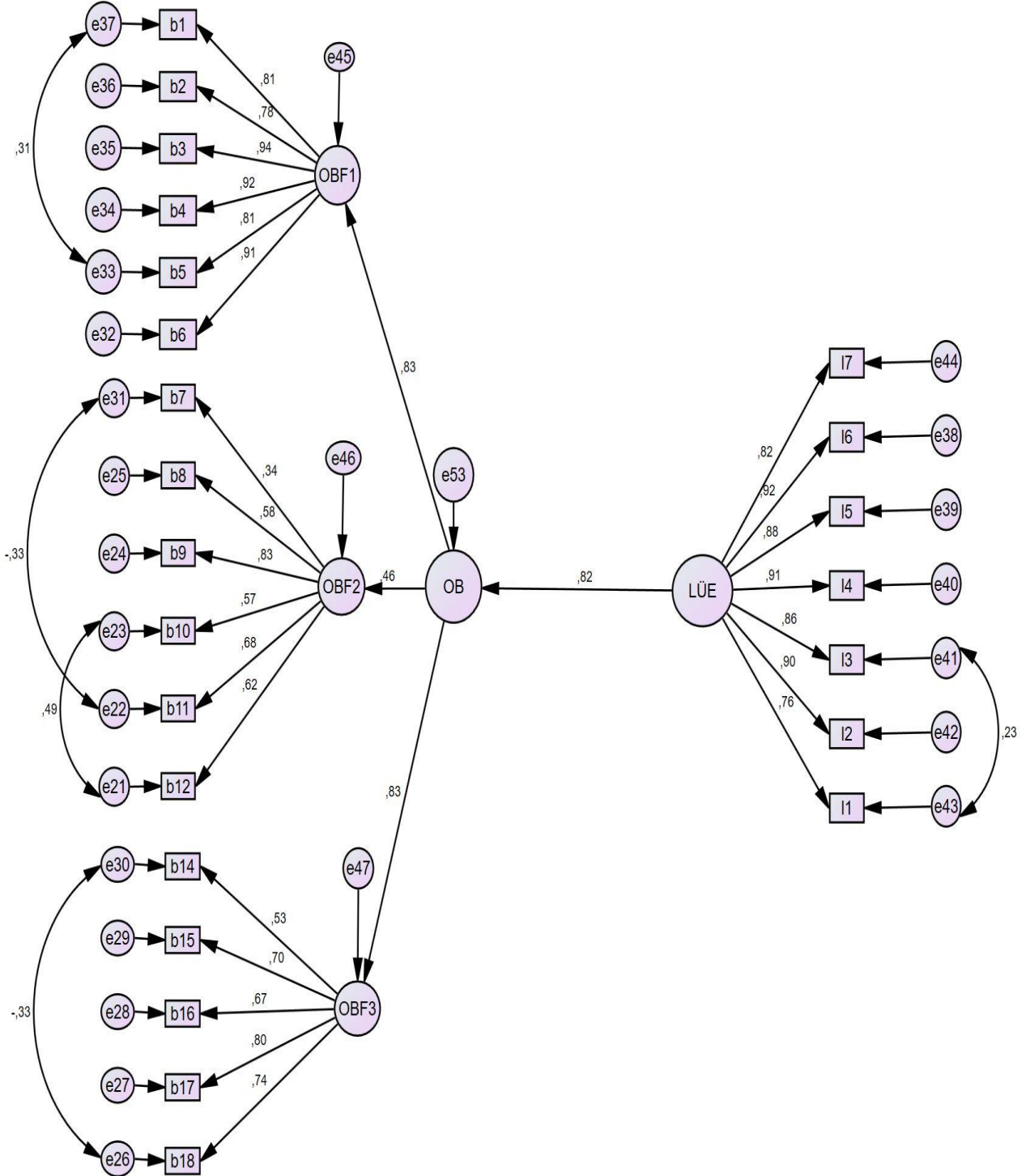
DL: Dönüştürücü liderlik, DLF1: Karizma (idealleştirilmiş etki), DLF2: Entelektüel uyarım, DLF3: İlham veren motivasyon, DLF4: Bireysel ilgi, OB: Örgütsel bağlılık, OBF1: Duygusal bağlılık, OBF2: Devam bağlılığı, OBF3: Normatif bağlılık.

Şekil 9
Dönüştürücü Liderliğin Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Doğrudan Etkisine İlişkin
Yol Diyagramı



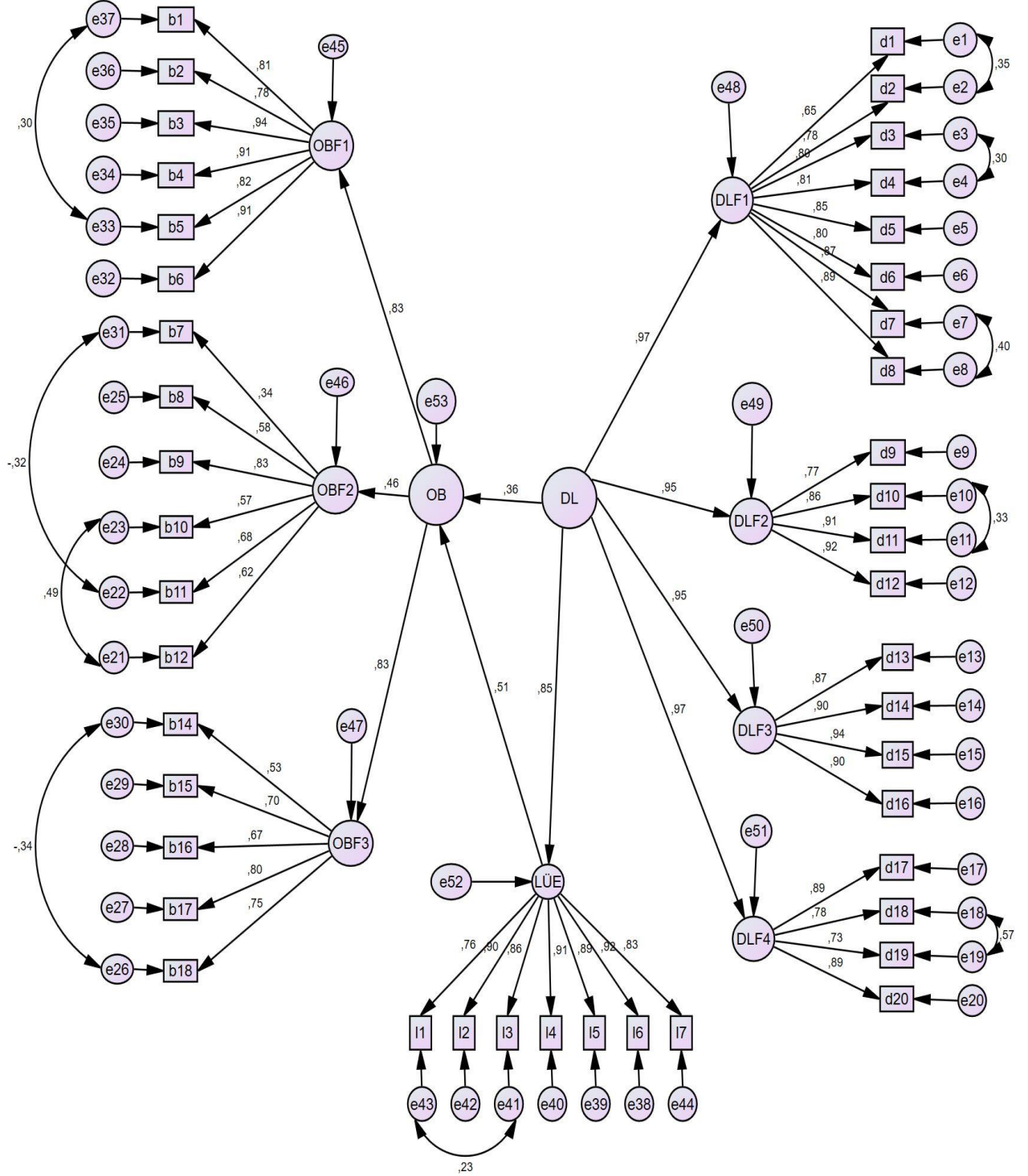
DL: Dönüştürücü liderlik, DLF1: Karizma (idealleştirilmiş etki), DLF2: Entelektüel uyarım, DLF3: İlham veren motivasyon, DLF4: Bireysel ilgi, LÜE: Lider-Üye Etkileşimi.

Şekil 10
Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Doğrudan Etkisine İlişkin
Yol Diyagramı



LÜE: Lider-Üye Etkileşimi, OB: Örgütsel bağlılık, OBF1: Duygusal bağlılık, OBF2: Devam bağlılığı, OBF3: Normatif bağlılık.

Şekil 11
Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye
Etkileşiminin Aracılık Rolüne İlişkin Yol Diyagramı



Ek-1.2. Anket Formu

Sayın katılımcı; bu anket Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Dr. Öğr. Üyesi Zişan Duygu ALİÖĞÜLLARİ danışmanlığında Ali UÇAR tarafından yapılmakta olan yüksek lisans tezinin bir bölümünü oluşturmaktadır. Anket verileri, “*Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Rolü*” başlıklı çalışmada kullanılacaktır.

Sorulara vereceğiniz cevaplarda isim ya da kimlik tanımlayıcı bilgiler istenmemektedir. Sizinle özdeşleşmiş her bilgi gizli kalacak, üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Lütfen araştırma sonuçlarının doğruluğu için en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Anket, ‘**Demografik Bilgiler**’, ‘**Dönüştürücü Liderlik**’, ‘**Örgütsel Bağlılık**’ ve ‘**Lider-Üye Etkileşimi**’ olmak üzere 4 farklı ölçekten, toplamda 51 sorudan oluşmakta ve yaklaşık 7 dakika sürmektedir.

Katılım ve desteğiniz için teşekkür ediyorum, saygılarımla sunuyorum.

1. BÖLÜM

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyetiniz		
1	Kadın	
2	Erkek	

Yaşınız		
1	20 - 25	
2	26 - 30	
3	31 - 35	
4	36 -40	
5	41 ve üzeri	

Medeni durumunuz		
1	Evli	
2	Bekar	

Eğitim durumunuz		
1	Lise ve Ön Lisans	
2	Lisans	
3	Lisansüstü	

Ne kadar süredir bu işletmede çalışmaktasınız		
1	0 - 5 yıl	
2	6 - 15 yıl	
3	16 yıl ve üzeri	

Şu anki yöneticinizle ne kadar zamandır birlikte çalışmaktasınız		
1	1 yıldan az ve 1 yıl	
2	2 - 3 yıl	
3	4 - 5 yıl	
4	5 yıldan fazla	

2. BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeler işletmenizde Dönüştürücü Liderlik ile ilgili durumları tanımlamaktadır. Yönetici olarak görev yaptığınız ilde bulunan en üst seviyedeki yöneticinizi değerlendirerek her bir ifadeyi dikkatlice okuyup, sizin düşüncenizi yansıtan seçeneği; ‘1 - Kesinlikle katılmıyorum’ ve ‘5 - Kesinlikle katılıyorum’ aralığında olacak şekilde işaretleyerek belirtiniz.		1- Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3- Kararsızım	4- Katılıyorum	5- Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticim en önem verdiği değer ve inanışlardan bahseder.					
2	Yöneticim amaçlara ulaşmanın ne kadar önemli olduğunu vurgular.					
3	Yöneticim aldığı kararların sonuçlarını ahlaki ve etik açıdan değerlendirir.					
4	Yöneticim ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.					
5	Yöneticimle birlikte anılmak (ilişkilendirmek) bana gurur verir.					
6	Yöneticim çalışanlarının çıkarlarını kendi çıkarının önünde tutar.					
7	Yöneticim saygımı kazanacak davranışlarda bulunur.					
8	Yöneticim çalışanlarında güç ve güven hissi uyandırır.					
9	Yöneticim iş ile ilgili kritik varsayımların doğruluğundan emin olmak için onları yeniden sorgular.					
10	Yöneticim problem çözümünde farklı bakış açıları arar.					
11	Yöneticim problemlere farklı açılardan bakmamı sağlar.					
12	Yöneticim görevlerimi nasıl yapmam gerektiği konusunda yeni yöntemler tavsiye eder.					
13	Yöneticim gelecek hakkında olumlu konuşur.					
14	Yöneticim neyin başarılması gerektiğini coşkulu bir şekilde ifade eder.					
15	Yöneticim geleceğe dair heyecan uyandıran bir vizyonu açıkça ifade eder.					
16	Yöneticim hedeflere ulaşılacağına olan güvenini açıkça ifade eder.					
17	Yöneticim öğretmek ve koçluk yapmak için zaman harcar.					
18	Yöneticim bana işletmedeki herhangi bir çalışanı gibi değil ayrı bir birey olarak davranır.					
19	Yöneticim beni diğer çalışma arkadaşlarımdan farklı ihtiyaç, kabiliyet ve istekleri olan biri olarak görür.					
20	Yöneticim güçlü yönlerimi geliştirmemde yardımcı olur.					

3. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki her bir ifadeyi sizi anlatıyormuş gibi dikkatlice okuyarak, düşüncenizi yansıtan seçeneği; ‘1 - Kesinlikle katılmıyorum’ ve ‘5 - Kesinlikle katılıyorum’ aralığında olacak şekilde işaretleyerek belirtiniz.		1- Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3- Kararsızım	4- Katılıyorum	5- Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım işletmede zaman geçirmek beni çok mutlu eder.					
2	Çalıştığım işletmenin problemlerini kendi problemlerim gibi görürüm.					
3	Kendimi, çalıştığım işletmeye ait hissederim.					
4	Kendimi çalıştığım işletmeye karşı duygusal olarak bağlı hissederim.					
5	Kendimi çalıştığım işletmede “ailenin bir parçası” olarak görürüm.					
6	Çalıştığım işletme benim için çok şey ifade eder.					
7	Şu anda kendi isteğimden ziyade, mecburiyetten bu işletmede çalışıyorum.					
8	İstesem de, şu anda çalıştığım işletmeden ayrılmak çok zor olur.					
9	Şu anda çalıştığım işletmeden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.					
10	Fazla alternatifim olmadığı için, çalıştığım işletmeden ayrılmayı düşünmüyorum.					
11	Çalıştığım işletmeye kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.					
12	Çalıştığım işletmeden ayrılacak olsam, başka iş bulma imkanım sınırlı olur.					
13	Bu işletmede çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
14	Bu işletmeden ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmamanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15	Çalıştığım işletmeden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.					
16	Çalıştığım işletme sadakat gösterilecek bir işletmedir.					
17	Çalıştığım işletmedeki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için, bu işletmeden şu anda ayrılamam.					
18	Çalıştığım işletmeye çok şey borçluyum.					

4. BÖLÜM

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki her bir ifadeyi sizi anlatıyormuş gibi dikkatlice okuyarak, düşüncenizi yansıtan seçeneği; ‘1 - Kesinlikle katılmıyorum’ ve ‘5 - Kesinlikle katılıyorum’ aralığında olacak şekilde işaretleyerek belirtiniz.		1- Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3- Kararsızım	4- Katılıyorum	5- Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticimin yaptığım işlerden ne ölçüde memnun olduğum konusunda bilgi sahibiyim.					
2	Yöneticim ben olmadığımda benim kararlarımı savunacak kadar bana güven duymaktadır.					
3	Yöneticimle iş ilişkim etkindir.					
4	Yöneticim benim problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlar.					
5	Yöneticim benim potansiyelimi bilir ve takdir eder.					
6	Yöneticim pozisyonunun getirdiği güçten bağımsız olarak işimdeki problemlerimi çözmeme kişisel olarak yardım etmeye çalışır.					
7	Gerçekten ihtiyaç duyduğumda kendi zararı pahasına da olsa yöneticimin beni zor durumdan kurtaracağını bilirim.					