

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK KURAMININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK KURAMSAL BİR ARAŞTIRMA

Betül ÇELİK

Bağımsız Araştırmacı, Türkiye

c.celikbetul@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-4943-9906>

| | |
|-------------|---|
| <i>Atıf</i> | ÇELİK, B. (2022). DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK KURAMININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK KURAMSAL BİR ARAŞTIRMA. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(1), 29-49. |
|-------------|---|

ÖZ

Giderek artan küreselleşme, kurumların varlıklarını koruyabilmesi için değişime ayak uydurmasını veya bu değişimi yönetmesini zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla bünyelerine her aşamada değişime-dönüşüme adapte olabilen ve bu süreci yönetebilen personeller katmayı tercih etmektedirler. Araştırmada, yönetimin zor olduğu bu dönemlerde personel beklentilerinin yerine getirilmesi, diğer yandan personelin de örgütün amaçlarını, değerlerini, kimliğini ve hedeflerini koruması kilit nokta olarak ele alınmaktadır. Literatürde dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık ve psikolojik sözleşme ihlali üzerindeki etkisini içeren çok az sayıda araştırmaya rastlanılmıştır. Araştırmada bu eksiklik nedeniyle dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığa ve psikolojik sözleşme ihlaline yönelik etkisini incelemek amaçlanmaktadır. Örgüte veya lidere yönelik personelin performansını arttırmak amacıyla psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik konu sınırlılığıyla ele alınarak incelenmiştir. Çalışmada nitel araştırma yöntemi olan literatür analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılıkla pozitif, psikolojik sözleşme ihlali ile negatif ilişkisi olduğuna dair bulgu tespit edilmektedir. Bir diğer bulgu ise psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılıkla negatif bir ilişkisi olduğudur. Araştırmamanın son bölümünde gelecekteki çalışmalara istinaden tavsiyelerde bulunmaktadır.

Geliş tarihi: 19.10.2021 – Kabul tarihi: 06.12.2021, DOI: 10.17932/IAU.IAUSBD.2021.021/iausbd_v14i1003

Araştırma Makalesi-Bu makale iThenticate programıyla kontrol edilmiştir.

Copyright © İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi

Anahtar Kelimeler: *Örgütsel Bağlılık, Dönüştürücü Liderlik, Psikolojik Sözleşme İhlali, Performans.*

A THEORETICAL RESEARCH TO DETERMINE THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THEORY ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND PSYCHOLOGICAL CONTRACT VIOLATION

ABSTRACT

Increasing globalization obliges institutions to keep up with change or manage this change to protect their existence. Therefore, they prefer to incorporate into employees who can adapt to change-transformation at every stage and manage this process. In the research, it is considered as the key point to fulfill the expectations of the employee in this period when the management is difficult, and on the other hand, to be protected of the aims, values, identity and goals of the organization by the employee. Few studies have been found in the literature on the effect of transformational leadership on organizational commitment and psychological contract violation. In the research, it is aimed to examine the effect of transformative leadership on organizational commitment and psychological contract violation due to this deficiency. To increase the performance of the employee, towards the organization or leader, organizational commitment and transformational leadership were examined with the limitations of the subject. The literature analysis method, which is a qualitative research method, was used in the study. In the research, there is a finding that transformational leadership has a positive relationship with organizational commitment and a negative relationship with psychological contract violation. Another finding is that psychological evidence has a negative relationship with organizational commitment. In the last part of the research, recommendations for future studies are made.

Keywords: *Organizational Commitment, Transformational Leadership, Psychological Contract Violation, Performance.*

GİRİŞ

Küreselleşme piyasaların gelişimini sağlamakta ve piyasaları etkileyen faktörleri değiştirmektedir. Örgüt yapısını oluşturan maddi ve maddi olmayan faktörler, örgütten bağımsız meydana gelen teknolojik, ekonomik, doğal ve siyasal çevredeki gelişmeler kurumun yapısını oluşturmaktadır. Bu değişimlere ayak uydurabilmek ve kurumun etkinliğini arttırabilmek için örgüt yapısının değişime adapte olması gerekmektedir. Personelin kurumdan ve liderden, sözleşmeye dayalı veya sözleşmesiz beklentileri olabilir. Personellerin bu beklentilerine ve örgütün yapısına uygun stratejiler geliştirilmektedir. Araştırmada personelin örgüte ve dönüştürücü lidere olan bağlılığının artması algıladığı psikolojik sözleşme ihlalinin azalması anlamına gelmektedir.

Araştırmada dönüştürücü liderliğin, personelin örgütsel bağlılığına ve algıladığı psikolojik sözleşme ihlali etkisine ilişkin önermeler oluşturulmaktadır. Araştırmada özellikle örgütsel bağlılık kavramı, personel performansı ile ilişkilendirilmektedir. Örgütsel performansında devamlılık göstermesi, örgütü kabullenip özümsemesi, görevini zorunluluk olarak görmeyip benimsemesi, görevinin alternatif maliyetini öngörerek performans sergilemesi personelin örgütsel bağlılık düzeyini göstermektedir. Personelin, örgüte karşı hissettiği aitlik hissi; örgütün kurallarını ve normlarını kabul ederek diğer örgüt üyeleriyle birlikte performans göstermesi; örgütteki konumunu, görev ve sorumluluklarını bir zorunluluk gibi yerine getirmesi örgütsel bağlılık boyutlarını göstermektedir.

Dönüştürücü lider ise kurumun değişim süreciyle birlikte literatüre giren kavramdır. Dönüştürücü lider örgütsel ilişkileri yeni sürece adapte edebilmek için etkileyip değiştirmektedir. Bu değişim, psikolojik sözleşme ihlalinin etkileyebildiği araştırmada elde edilen bulgulardandır. Psikolojik sözleşme ihlali yaşayan personelin performansında, işe devamlılığında ve dönüştürücü lidere duyulan güvende azalma, duygusal ve normatif bağlılıklarında çözülme, değişime ve dönüşüme adapte olamama gibi sorunlar meydana gelebilir. Dönüştürücü liderin özellikleri; (yeniliğe)değişime açık, örgütün inanç ve değerlerini bilen, vizyoner kişiliğe sahip, çevresine karşı idol rolünde ve ilham kaynağı oluşturacak entelektüel bilgiye sahip olması (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008: 227-228) örgütün değişim ve dönüşüm sürecine kolay adapte olmasını sağlarken bu dönemde örgüt içi yaşanabilecek sorunların da önüne geçebilmektedir. Ayrıca personel performansı ‘dönüştürücü liderlik’, ‘örgütsel bağlılık’ ve ‘psikolojik sözleşme ihlali’ kavramlarının pozitif veya negatif ilişkilerini belirlemede önemli etkendir.

Dönüştürücü liderlik kavramının farklı bileşenlerle birlikte ele alınması kavramı genişletirken spesifik olarak örgütsel bağlılık veya psikolojik sözleşme ihlali kavramlarıyla birlikte ele alındığı araştırma neredeyse hiç yoktur. Bu durum neticesinde dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık ve psikolojik sözleşme ihlali kavramları ele alınarak ulusal yazındaki kısıtlı çalışma alanı genişletilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın son kısmında kısıtlı durumlara vurgu yapılarak geleceğe yönelik literatürün genişletilmesi için tavsiyeler verilmektedir.

LİTERATÜR TARAMASI VE ÖNERMELER

Örgütsel Bağlılık Kavramı

Literatürde birçok yan alanla birlikte ele alınan örgütsel bağlılık kuramını ilk olarak 1956 yılında Whyte oluşturmuştur. İlerleyen yıllarda ise Porter, Meyer, Allen, Mowday ve Steer gibi araştırmacılar öncülüğünde örgütsel bağlılık kavramı personel, lider, aidiyet, güven, adalet, algı vb. birçok farklı ölçütlerle ele alınıp incelenmektedir.

Bireyler ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılayabilmek amacıyla becerilerini ve uzmanlıklarını icra edebilecekleri kurumlara başvururlar (Steers, Richard M., 1977: 23). Aracı roldeki bu kurumlar personellerin örgütle özdeşleşmesini sağlayacak İKY (insan kaynakları yönetimi) stratejileri geliştirerek personelde kişisel bir bağımlılık yaratmayı amaçlamaktadırlar (Hunt , Lawrence, & Van, 1985: 114).

Literatürde örgütsel bağlılığa istinaden yapılan tanımlardan birkaçını şu şekilde sıralayabiliriz:

-Hall, Schneider ve Nygren (1970) personel ile örgütün hedeflerinin giderek birleşmesiyle kabul edilebilen duruma gelmesi olarak tanımlamaktadır (Demirtaş , 2016: 284).

-Mcdade (1979) örgütsel bağlılığı “personelin görevine, kariyerine veya örgüte olan psikolojik bağlılığı” olarak tanımlamaktadır. (Hunt, Lawrence, & Van, 1985: 113).

-Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı personelin bağlı oldukları örgütün amaç ve kurallarını benimseme oranı ve örgüte yönelik hissettiği duygusal bağımlılığı olarak tanımlanmaktadır (Dağlı, Elçiçek, & Han, 2018: 1766).

-Örgütsel bağlılık, personelin bireysel kimliği ile bağlı bulunduğu örgütün kimliğinin zamanla entegre olması şeklinde tanımlanabilmektedir (Porter, 1979: 225).

Örgütsel bağlılık hakkında yapılan tüm bu tanımlardan yola çıkarak personelin “görevlerine bağlı” olması ve “resmi ve/veya normatif beklentileri aşan performans” göstermesi ele alınmıştır (Porter, 1979: 224). Ayrıca örgüt üyeleri ve örgütü oluşturan diğer unsurlar da farklı kertz noktalarıyla ele alınmaktadır.

Personelin örgütsel bağlılığında üç ana unsur dikkate alınmaktadır (Steers, Richard M., 1977: 22):

-Kurumun amaç ve değerlerine istinaden güçlü bir inanç ve kabullenme,

-Kurum için özverili çaba gösterme isteği-davranışı,

-Kuruma yönelik aitliğini sürdürme isteği- kuruma bağlılığı.

Kurumlar personelin örgütsel bağlılık düzeyini ölçmeyi, performans boyutunun

takibi-geribildirimi ve örgüte yönelik olumlu/olumsuz duygularının/görüşlerinin ölçümü için kullanılmaktadır.

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı “duygusal”, “devam” ve “ normatif” bağlılık olarak üç farklı boyutta şu şekilde incelemektedir (Dağlı, Elçiçek, & Han, 2018: 1766):

-Duygusal Bağlılık: Personelin bağlı olduğu örgütü özümsemesi, örgüte aitlik hissetmesi ve örgüte duygusal yaklaşım göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Meyer & Allen, 1996: 253).

-Devam Bağlılığı: Örgütten ayrılmayı tercih eden personelin bu tercihinin maddi ve manevi maliyetini öngörebilmesi; bu koşulları göz önünde bulundurarak örgütte kalmayı tercih etmesi olarak tanımlanmaktadır (Meyer & Allen, 1996: 253).

-Normatif Bağlılık: Personelin örgütsel performans göstermesiyle beraber kendisinde zorunluluk duygusunun oluşmaya başlaması olarak tanımlanmaktadır (Meyer, Stanley, & Parfyonova, 2012: 1).

Örgütsel bağlılığı güçlü olan personellerin yüksek ve verimli performans gösterdiğine (veya çaba gösterme isteğinde bulunduğu) ilişkin (Demirtaş, 2016: 285) araştırmalar mevcuttur. Dönüşümü ve değişimi kolaylaştıran liderler personeli bu değişime adapte ederken örgütsel bağlılık üzerine etki etmektedir.

Psikolojik Sözleşme İhlali Kavramı

Argyris 1960 yılında psikolojik sözleşme kavramını, personel ile örgüt arasında yazıya dökülmemiş karşılıklı istek(ihtiyaç) ve ortak amaç doğrultusunda oluşan sözleşme olarak tanımlamaktadır (Mutlucan, 2019: 3). İki tarafında birbirine sözler verdiği ve sözleşme koşullarını yerine getirileceğine dair ortak bir algının oluşması esas alınmaktadır (Robinson & Rousseau, 1994: 257). Lider ile örgüt üyeleri arasındaki ilişkide en hassas nokta her iki tarafında birbirine yapmak zorunda olduğu şeyle ilgili karşılıklı anlaşmaya yani psikolojik sözleşme algısının doğmasıdır (Rousseau, 1990: 389). Psikolojik sözleşmenin oluşum aşamaları Şekil 1’de aşağıdaki gibi gösterilmektedir:

| | | | |
|---|--|--|---|
| Altyapı Faktörleri Bireysel Faktörler -Yaş -Cinsiyet -Eğitim -Üyelik Psikolojisi -Örgüt İçi Seviyesi -İşinin Türü -Çalışma Saatleri -İş Sözleşmesi Örgütsel Faktörler -Sektör -Örgütün Boyutu -Kuruluşun Boyutu | Politik Etkiler -İnsan Kaynakları Politika ve Uygulamaları -Örgüt İklimi -Direk Katılım | Psikolojik Sözleşme Durumu -Doğruluk - (Dürüstlük, Adalet) -Güven -Anlaşmaların Dağılımı | Tutumusal Sonuçlar -Örgütsel Bağlılık -İş Tatmini -Güven -Yaşam Tatmini -İş Yeri İlişkileri -İş-Yaşam Dengesi Davranışsal Sonuçlar -Motivasyon -Çaba -Örgüt Vatandaşlık -İşte Kalma -Ayrılma Niyeti |
|---|--|--|---|

Şekil 1. Psikolojik Sözleşme Aşamaları

Kaynak: (Yavuzsan, 2020: 9).

Kurumlar, İKY stratejileriyle ve personellerini ödüllendirmeleriyle dönemsel olarak farklı psikolojik sözleşmeler oluşturabilir (Rousseau, 1990: 399). Bu ödüllendirme çeşitleri personelin beklentisi doğrultusunda ücret, terfi, tebrik, tatil gibi maddi ve manevi olarak değişebilmektedir. Yeni psikolojik sözleşmelere olanak sağlamak için beklentilerin karşılanması burada önemli noktadır. Fakat tüm beklentiler yükümlülük anlamına da gelmemektedir. Karşılıklı anlaşmaya ve sözleşmeye inanma esastır (Robinson & Rousseau, 1994: 256). Bu durum algısal düşünce yapısına örnek olarak verilebilir (Örücü & Uzun, 2018: 142).

Psikolojik sözleşme ihlali ilk olarak örgütün veya bireyin örgütteki ‘uyumunun bozulması’ ve karşılıklı ‘verilen sözlerden dönülmesiyle’ başlamaktadır. Personel beklentilerinin karşılanmaması neticesinde ‘algılanan karşılanmamış taahhüt’ oluşarak liderin (veya kurumun) vaatlerini nasıl ve ne kadarını yerine getirdiğine ilişkin ‘karşılaştırma’ yapmaktadır. Personel, liderin (kurumun) taahhütte bulunan taraf olduğunu kabul ederek beklentiye girebilir. Dolayısıyla lider, personel beklentilerini yerine getirmediği takdirde ‘algılanan sözleşme aykırılığı’na sebebiyet verebilir. Liderle(veya kurumla) arasında sözleşme aykırılığı algısı oluşan personel, sözleşmeyi değerlendirip ve yorumlayarak ihlal konusunu göstermektedir (Elden, 2017: 27-28).

Psikolojik sözleşme ihlali olması lider ve personel arasındaki inanç ve güven duygusunu şekillendirirken süreç içerisinde veya süreç sonucunda adaletin nasıl

sağlanacağı da önemlidir (Robinson & Morrison, 1995: 290). Psikolojik sözleşme ihlali neticesinde personeller arasında adaletsizlik veya ihanet oluşabilir ve sonuç itibariyle haksız rekabet oluşturmaktadır (Robinson & Morrison, 1995: 296).

Psikolojik sözleşme ihlaline sözden dönmek ve beklentide anlaşmazlık sebebiyet vermektedir (Örücü & Uzun, 2018: 143). Zhao ve vd. (2007) çalışmalarında psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılık arasındaki negatif ve anlamlı bir bağlantı olduğunu tespit etmektedir (Mutlucan, 2019: 6). Psikolojik sözleşme ihlali örgütsel özdeşlemeyi, örgütsel adalet ve örgütsel güven faktörlerine de negatif etki etmektedir (Dirican & Erdil, 2021: 702). Psikolojik sözleşme ihlali personel performansının karşılığını (maddi veya manevi) alamadığını düşündüğünde örgütsel bağlılığını, performansını, verimliliğini, örgütsel inancını azaltacaktır. Personel ile örgütün karşılıklı beklentileri arasında rol oynayan kişi dönüştürücü lider olduğu için bu duruma etkisi kaçınılmazdır.

Kurumlar zorlu koşullar olsa dahi personelin, zorunluluklarından daha fazla performans göstermesini beklemektedir. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlali yaşamamış personelin istek ve ihtiyaçları giderildiğinde, beklentileri yerine getirildiğinde örgütsel bağlılığı (Mutlucan, 2019: 6) ve örgütü özümsemesi daha farklı boyutta olacaktır.

Sonuç olarak birinci ve ikinci önerme aşağıda şu şekilde oluşturulmaktadır:

Önerme 1: Personelin örgütsel bağlılık düzeyinin artması psikolojik sözleşme ihlalini negatif yönde etkiler.

Önerme 2: Örgütsel bağlılık ile psikolojik sözleşme ihlali arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel Bağlılık ve Psikolojik Sözleşme İhlali İlişkisi

Personelin, zor durumlarda/koşullarda bağlı olduğu örgütü üçüncü kişilere karşı savunması, örgütten olumlu bahsetmesi, performansını göstermesi sözleşme gereği zorunluluklarından daha yapıcı olması örgütsel bağlılığını gösterir. Psikolojik sözleşme ihlali yaşayan personel bu şekilde olumlu davranışlar göstermez. Çünkü örgütün kurallarını, inançlarını, adaletini, örgütte bulunma sebebini sorgulamaya başlaması örgüte olan bağlılığını da azaltmaktadır.

Örgütsel bağlılığını geliştirmek üzere Eisenberger vd. tarafından 1983 yılında 173 tam zamanlı çalışan üzerinde araştırma yapılmıştır. Eisenberger, örgütün üstün performansı, personelin işini özdeşleştirilmesi, örgütsel adaletin-kimliğin kontrolü, iletişim hatlarını, örgütsel hataları tespit ederek bunları analiz etmektedir (Eisenberg , Peter, & Katherine, 1983: 179-180). Bu analiz sonucunda örgütten önce personel kendini keşfederek örgütten maddi beklentileri dışında manevi beklentilerini görebilecektir (Addae , Parboteea, & Davis, 2006: 227). Addae vd. tarafından 154 personel üzerinde yapılan araştırma da bu hipotezleri destekler niteliktedir. Dolayısıyla örgütün beklenen performanstan daha fazla efor

gösterebilmesi ve örgütte iyileştirmeye gidilebilmesi için ilk olarak ‘personel’ üzerinde durulmaktadır.

Castaing 2006 yılında 754 kamu personeli üzerinde yaptığı araştırmada psikolojik sözleşmenin, örgütsel bağlılığı arttırdığını ve personellerin aidiyetlik duygularını geliştirdiğini tespit etmiştir (Castaing, 2006: 84-85). Araştırmada psikolojik sözleşme, personelin örgütle uyumunu, örgütle bağlılığını etkileyen faktör olarak incelenmektedir.

Güney ve Turan’ın sağlık sektöründeki 261 personel üzerinde yaptığı araştırmada psikolojik sözleşme ihlalinin, algılanan örgütsel bağlılığa doğrudan olumsuz etkisi olduğunu tespit etmiştir (Güney & Turan, 2021: 371).

Örgütsel bağlılık araştırma örneklemindeki katılımcıların yaş, eğitim düzeyi, hizmet süresi, medeni durumu gibi demografik değişkenler rol ve değişim teorisine dayandırılarak analiz edilmektedir (Rusliza & Fawzy, 2016: 203).

Cassar ve Briner’in 2011 yılında 133 satış temsilcisi üzerinde yaptıkları araştırmada, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılığa yönelik etkisini incelemektedir. İki farklı değişken olarak ele alınan psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılık, sebep-sonuç rolleri değiştirildiğinde tutarsız duygulara neden olduğu tespit edilmiştir (Cassar & Briner, 2011: 283-284).

2015 yılında devlet ve vakıf üniversitelerinde görev alan 570 akademisyen üzerinde yapılan araştırmada algılanan psikolojik sözleşme ihlalinde yaşın ve cinsiyetin etkili faktörler olduğu tespit edilmiştir. İleri yaşa sahip akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algılarının daha düşük olduğu, bu durumu da yaşla birlikte iş pozisyonunun artması ve unvan kazanılması sağlamıştır (Büyükyılmaz & Çakmak, 2015, s. 66).

Jafri, 2011 yılında 85 üst düzey banka personeli üzerinde örgütsel bağlılık ve psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmasında personellerin psikolojik sözleşme ihlali yaşadığı ve personel yönetiminin sağlanabilmesi için liderlik davranışları üzerinde durulması gerektiğini belirtmiştir (Jafri, 2011, s. 17). Bir diğer araştırmada, algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin giderilmesinde en güçlü etkenin, personelin örgüte yönelik duygusal bağlılığı gösterilmiştir (Samuel & Engelbrecht, 2021, s. 3). Algılanan psikolojik destek ihlalinin daha fazla ücret, fayda, terfi gibi maddi kazançların ve çalışma koşullarının da örgütsel bağlılıkta etkili olduğu belirtilmektedir (Jafri, 2011, s. 26).

Psikolojik sözleşme ihlalinin literatürde yapılan çalışmalarda uzun vadeli kariyer olanağının ortadan kaldırdığını (Uluslan, 2019: 26), işten ayrılma niyetin arttırdığını, iş (görev) bitirme isteğinden işten (görevden) devamsızlığa uzanması, kurum için gösterilen performans düzeyini ve iş doyumunu azalttığı görülmüştür (Robinson & Rousseau, 1994: 246). Psikolojik sözleşme ihlalinin meydana

gelmesi personelde adaletsizlik ve değersizlik hissi uyandıracak için örgüte olan güven duygusu azalacaktır. Örgüt bağlarının zayıflaması beklentilerinin karşılanmadığını göstermektedir (Güney & Turan, 2021: 363).

Örgütsel bağlılık ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkinin incelenmesinde 1983-2015 yılları arasında farklı sektörlerde çalışan personeller üzerinde uluslararası çalışmalar incelenmiştir. Personellerin demografik özelliklerinin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılık boyutlarını belirlemektedir. Maddi beklentilerin (ücret, terfi, çalışma koşulları-ortamı) gerçekleşmesinden daha çok maddi olmayan(iş tatmini, beklentilerin daha önemli olduğuna dikkat çekilmiştir. Bununla birlikte değişim sürecinde personelin beklentilerinin dönüştürücü lider tarafından karşılanmasından ziyade örgüt tarafından karşılanması, teşvik edilmesi, ödüllendirilmesi personelin örgütsel bağlılığını arttırmaktadır. Sonuç olarak önerme 1 “personelin örgütsel bağlılık düzeyinin artması psikolojik sözleşme ihlalini negatif yönde etkiler” ve önerme 2 “örgütsel bağlılık ile psikolojik sözleşme ihlali arasında anlamlı bir ilişki vardır” kabul edilebilir.

Dönüştürücü Liderlik Kavramı

Birey, dönüşen ve değişen çevreyi tam olarak algılamaya çalışarak gereken önlem ve kontrolü oluşturmaktayken lider bu süreci yöneten kişidir. Kişilerin inançlarını, ihtiyaçlarını, amaç ve hedeflerini değiştirebilen, farklı bir boyut kazandırabilen kişidir (Güney, 2015: 411). Bir başka tanıma göre lider örgütüne, kurumuna, performans sergilediği bir grup insana yol gösteren, amaç belirleyen kişidir (Morçin, 2014: 114).

J. McGregor Burns, dönüştürücü liderlik kavramını lider ve örgüt arasındaki ilişkiyi, karşılıklı değişimleri(etkileşimleri) ve rolleri ele alarak literatüre kazandırmıştır. Dönüştürücü lider, kurumun amaçladığı yeniliği personele adapte eden, vizyonuna göre personeli harekete geçiren, personellerin insani değerlerine, ahlakına, özgürlüğüne ve görüşlerine değer veren liderlik türü olarak da tanımlanmaktadır (Bayyurt & Kılıç, 2017: 3). Jain ve Duggal personelin örgütün iyiliği için kendi çıkarlarının ötesinde örgütün, çıkarları için hareket etmesini sağlayan liderlik türü olarak da tanımlamaktadır (Efe, 2021, s. 2096).

Dolayısıyla dönüşümü algılayan örgütün(ya da bireyin), bu duruma adapte olup performans sergilemesi ve bu süreçte örgütün/bireyin değerli hissetmesi(bunu sağlayacak imkânların verilmesi) neticesinde lider, beklenen sonuçtan daha fazla netice alınacağını öngörebilmektedir.

Dönüştürücü liderliğin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Ayhan, 2010: 34-35; Sabuncuoğlu & Tüz, 2008: 227-228; Karagöz, 2020: 14):

-Dönüştürücü liderler değişime cesaretlidir. Değişimden ders alan, araştıran ve yeni oluşumlar geliştiren; bununla birlikte kendisine bağlı personellerinde değişime ayak uydurmasını sağlayan kişidir.

- Dönüştürücü lider idol rolünde kendine bağlı personelleri yönlendirir.
 - Dönüştürücü lider vizyoner, zorluklarla mücadele etmekten çekinmeyen bireydir.
 - Dönüştürücü lider kavramsal yeteneklerinin farkında olan ve bunları organizasyon, örgütlenme fonksiyonları içerisinde personeller üzerinde kullanmaktan çekinmeyen kişilerdir.
 - Dönüştürücü lider, personellerin sorumluluklarının ve performanslarının örgüt için ne kadar değerli olduğunu göstererek fark etmelerini sağlamaktadır.
 - Karşılıklı inanç ve değerler önemlidir.
 - Dönüştürücü lider, personellere örgütlenme ve bağlılık bilincini aşılamaktadır.
 - Dönüştürücü lider ilham kaynağı kişiliğe sahip, entelektüel bilgi birikimine sahip kişilerdir.
 - Dönüştürücü lider risk alarak heyecanı ve değişikliği teşvik eder.
 - Etik ve moral değerlerine önem verirler ve kendi ihtiyaçlarının ötesinde personellerin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar.
- Dönüştürücü liderin personelleri etkileyerek yönlendirebilmesi için sahip olması gereken unsurlar şu şekilde sıralanabilir;
- Bireysel Düzeyde İlgi: Dönüştürücü liderin örgütteki her bir personeli bireysel olarak ele (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008: 230) olarak iletişim kurmasıdır. Liderin, bireysel ilgiyi sağlamak için ast-üst ilişkilerini yönetebilmesinde empati becerisi gelişmiş, kişisel gelişime ve insani değerlere önem vermesi gerekmektedir (Atar, 2018: 46-47). Ayrıca az sayıda örgüt üyesiyle ilgili olan liderler gerektiğinde mentorluk de yapabilmektedir.
 - İçsel Motivasyon: Lider hedeflediği sonuçtan çok daha fazlasını alacağı beklentisi ile personeliyle çeşitli araçlarla ve yöntemlerle iletişim kurmaktadır (Robbins & Judge , 2019: 391). İçsel motivasyon ile lider, personellerin çok çalışması ve örgütsel hedeflere ulaşabilmesi için kararlı olmalarını sağlamaktadır (Rusliza & Fawzy, 2016: 197).
 - Entelektüel Uyarım: Dönüştürücü liderin meydana gelen sorunlara yönelik personelin akılcı, dikkatli ve yenilikçi çözümler geliştirmesini teşvik eder (Robbins & Judge , 2019: 391). Dönüştürücü lider, personelin hem kendi mesleğine hem de örgüte katkısını takip eder. Daha öncesinde planlanmış veya ani bir durum sebebiyle yaşanan değişimlerde eğitim her iki taraf için de önemlidir. Çünkü personelin eğitimini, örgütsel ve kurumsal değişimini, dönüşümünü hızlandırabilmektedir.
 - Karizma ve İdealize Edilmiş Etki: Kurumun vizyon ve misyonunu temsil etmektedir. Personelin güvenini ve saygısını kazanarak örgütü etkilemeyerek yönlendirmesini sağlayan bir özelliktir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008: 229).

Karizma ve liderin astlar için bir rol model olması, yol gösterme yeteneği olarak da tanımlanmaktadır (Rusliza & Fawzy, 2016: 197).

Karizma ve idealize edilmiş etki, bireysel düzeyde ilgi, içsel motivasyon ve entelektüel uyarım unsurları dönüştürücü lideri, örgüt içerisinde hem fiziksel hem de bilişsel fark edilebilir kılmaktadır.

Dönüştürücü lider, personelleri değişim ve dönüşüme adapte ederken örgütsel bağlılık düzeylerini de incelemektedir. Dönüştürücü liderin psikolojik sözleşme ihlalini azaltması veya ortadan kaldırabilmesi için yapılması gerekenleri şu şekilde belirtebiliriz (Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007: 671-672):

-İlk olarak, dönüştürücü liderler, personele gerçekçi olmayan hedefler ve vaatlerden bahsetmemelidir. Bu tür gerçekçi olmayan hedefler kısa vadede personeli motive edebilir ancak sürece yayıldığında personelin psikolojik beklentilerinin ihlali söz konusu olacaktır. Dolayısıyla bundan hem lider hem örgüt hem de personel zarar görecektir.

-İkincisi, dönüştürücü lider örgütteki her bir personelle daha yakında ilgilenmelidir. Çünkü olumsuz davranışlar veya durumlar ortaya çıkmadan önce “yangını” söndürmelidir. Dolayısıyla olumsuz durumun veya davranışın çarpan etkisi azaltılmış olacaktır. Personellerin olumsuz durum veya olumsuz tepki karşısında nasıl bir yol izleyeceğine dair insan kaynakları departmanının geliştireceği stratejilerle danışmanlık programları geliştirilebilir. Olumsuz durum tüm aşamalarda kontrol altına alınmaya çalışılmalıdır.

-Son olarak, dönüştürücü liderler personellerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini özenli değerlendirmeli ve psikolojik sözleşme makul olması koşuluyla, yükümlülüklerini yerine getirmek için çaba gösterdiğini personelle paylaşmalıdır. Aksi halde kurum (veya lider) sürekli psikolojik sözleşmeyi ihlal ederse, sonrasında ihlalin sebebine ilişkin ne tür açıklama yaptığının ya da ihlali reddetmesinin önemi olmayacaktır.

Ayrıca dönüştürücü liderlik kendisine bağlı personele dikte etmeyerek diğer liderlik türlerinden ayrılmakta, personellerinin yaratıcı düşünmesini sağlamakta ve kendi düşüncelerini savunmasına destek olmaktadır (Kark, Samir, & Chen, 2003: 247). Dönüştürücü liderin her zaman olumlu etkileri olmayabilir, bireysel veya sistematik arızalar örgüte zarar verebilir.

Kurum, dönüştürücü liderin vaatlerini yerine getirebilmesi için ilk olarak uygun ortamı ve şartları oluşturmalıdır. Dönüştürücü liderin, beklentileri gerçekleştirememesinin içsel ve dışsal nedenleri olabilir. Kurum içi nedenler şu şekilde sıralanabilir (Demiral, 2008: 44-45):

-Personelin veya örgütün, görev ve sorumluluklarını yerine getirme sürecinde algı/bilgi uyumsuzluğu yaşaması,

-Karşılıklı beklenti ve vaatlerin karmaşık ve net olmaması,

-Beklenti ve vaatlerin yerine getirilme sürecinde yeterli düzeyde iletişimin olmaması,

-Olağanüstü bir durum karşısında yürütülecek bir organizasyon şemasının olmaması.

Kurum dışı nedenleri ise şu şekilde sıralanabilmektedir:

-Olağanüstü halin yaşanması,

-Krizin çok kısa sürede meydana gelmesi ve değiştirilemez olması,

-Kurumun hızlı karar verme mekanizmasının yetersiz kalması,

-Kurumun varlıklarıyla karşılayamayacak düzeyde bir değişim olması.

Örgütsel Bağlılık ve Dönüştürücü Liderlik İlişkisi

Örgütsel bağlılık kuramının birçok kavramla birlikte incelenmesine rağmen dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik çok az sayıda araştırma yapıldığı görülmüştür. Bu çalışmada örgütsel bağlılık ve dönüştürücü liderlik arasındaki ilişki önerme 3 ve önerme 4'te şu şekilde oluşturulmaktadır:

Önerme 3: Dönüştürücü lider, personellerin performansını pozitif yönde etkiler.

Önerme 4: Dönüştürücü liderin etkili performansı personelin örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkiler.

Araştırmanın bu bölümünde önerme 3 ve önerme 4'e istinaden yapılan çalışmalar analiz edilmiştir.

Richard ve vd. 1979 yılında 2563 personel üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel bağlılığın; personelin bireysel memnuniyetinden (ücret, denetim, terfi gibi vaatlerden) ziyade örgütün genel memnuniyetiyle daha fazla ilişkili olduğunu tespit etmiştir (Mowday, Steers, & Porter, 1979: 237).

Bycio ve vd. 1995 yılında 4000 hemşireden oluşan çalışmada örgütsel bağlılığın alt bileşeni olan duygusal bağlılığın ise dönüştürücü liderliğe ilham verdiğini, lider-personel arasındaki duygusal bağı geliştirdiğini ve bu bağın devam etmesinde öncü rol oynadığını tespit etmişlerdir (Bycio, Hackett, & Allen, 1995: 468-469).

Avolio'nun 1999 yılında ABD'deki şirketlerde ve acentalarda 3786 katılımcıyla yaptığı çalışmada; dönüşümcü liderin, personellerine özgün yaklaşımlar sergilemesi, her bir personelin ihtiyaç ve isteklerini bilmesi, onları eleştirel düşünmeye teşvik etmesi, örgütten ve kendisinden beklentilerini görebilmesi, örgütün karar mekanizmasına personellerin fikir ve görüşlerini de eklemesi, personelin örgütsel bağlılığını arttırdığını tespit etmiştir (Avolio, Bass, & Jung, 1999: 474). Dönüştürücü lider ile örgütsel bağlılığın düzeyinin yüksek olması, örgütün devamlılığı ve varlığını koruyabilmesi için itici rol olmaktadır. Dönüştürücü liderin etkileyici yaklaşımı, personeline ilgisi ve hem örgütsel hem

de bireysel desteğini arttırarak personelin bağlılık duygusunu güçlendirmektedir (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004: 955). Bu konuda ‘algılanan örgütsel desteğin’ aracı rol oynadığını da ekleyebiliriz.

Kark vd. 2003 yılında, 888 banka personelinden oluşan örneklem üzerinde yaptıkları araştırmada; dönüştürücü liderlikle örgütsel bağlılık arasında kişisel özdeşleme ve personeli güçlendirme bileşenlerinin etkin rol oynadığını ve bu bileşenler arasındaki ilişkide ise sosyal özleşmenin de temel yeri olduğu tespit etmiştir (Kark, Samir, & Chen, 2003: 247).

Singapur’da 2004 yılında bir devlet hastanesinde 520 hemşire üzerinde yapılan araştırmada; dönüştürücü liderin, meydana gelen sorun karşısında personelin yeni yollar aramasına-farklı seçenekleri araştırmasına teşvik ettiği; personeli etkileyerek bu sorunları özdeşleştirmesini sağladığı, tüm bu sorunlar karşısında personele daha aktif rol verdiği tespit edilmiştir (Avolio vd., 2004: 953). Diğer yandan yeni liderler oluşturmaya da başladığını söyleyebiliriz. Dolayısıyla yapılan araştırmada dönüştürücü liderin, personelin örgütsel bağlılığını büyük oranda arttırdığını söyleyebiliriz.

Erkutlu 2008 yılında Türkiye’deki 60 butik oteldeki yönetici ve yönetici adaylarından oluşan 722 katılımcıyla araştırma yapmıştır. Araştırmasında dönüştürücü liderin davranışı ile personelin örgütsel bağlılığı arasında yine anlamlı bir pozitif ilişki olduğunu destekleyen sonuçlar elde etmiştir (Erkutlu, 2008: 708).

2012 yılındaki Fortune Global’deki Güney Koreli ilk 500 şirketin, 600 personeliyle online, 459 personeliyle de yüz yüze yapılan anket araştırmasında dönüştürücü liderlerin (vizyon oluşturma, örgüt hedef teşviki, entelektüel teşvik vb.) yenilikçi çalışmalarını algılayan personellerin, daha fazla örgütsel bağlılık gösterdiği tespit edilmiştir (Joo, Jun, & Jeung, 2012: 574).

Kırkpınar ve İşcan’ın 2018 yılında 120 halk sağlığı merkezinde görev alan personeller üzerinde yaptığı araştırmada dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Kırkpınar & İşcan, 2018, s. 80). Bir başka araştırmada ise 378 çalışan üzerinde yapılan anket çalışmasında dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında orta ve anlamlı bir ilişki olduğu desteklenmektedir (Efe, 2021, s. 2096).Dönüştürücü lidere yaklaşımı işe yönelik devamlılığını ve duygusal bağlılığını da arttırabilmektedir. Dönüştürücü liderin moral ve motivasyonu artırıcı davranışları (saygı duyma, çalışma koşullarını iyileştirme, iş güvenliğinin artırılması, terfi alma, övgü ve tebrik) vb. yaklaşımları örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Kırkpınar & İşcan, 2018, s. 82).

Morçin ve Erdoğan’ın 2014 yılında Adana’daki seyahat acentalarında çalışan 164 personel üzerinde yaptığı araştırmada ise dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık alt bileşenleri olan duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Örnekleminde dönüştürücü liderlik ve duygusal bağlılıkta

cinsiyetin, normatif bağlılıkta ise çalışma süresinin etkili olduğu görülmektedir (Morçin & Bilgin, 2014: 122). Çalışmamızda daha önce de belirttiğimiz gibi personellerin demografik özellikleri örgüt faktörlerinin boyutlarını etkilediğine yönelik açıklamayı destek niteliktedir.

Dönüştürücü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair 1979-2021 yılları arasında yapılan uluslararası çalışmalar analiz edilmiştir. Dönüştürücü liderin örgütsel bağlılığa yönelik anlamlı bir etkiye sahip olduğu ele alınan çalışmalarda görülmektedir. Dönüştürücü liderin itici rolü üstlenmesi, yeterli moral ve motivasyon vererek personeli değişim için harekete geçirmesi ve etkilemesi çalışmalarda ortak nokta olmaktadır. Dönüştürücü lider entelektüel kişiliği ve pozitif yaklaşımı da örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Bu çalışma neticesinde önerme 3 “dönüştürücü lider, personellerin performansını pozitif yönde etkiler” ve önerme 4 “dönüştürücü liderin alt bileşenleri örgütsel bağlılığa etkisi pozitif yönde etkiler ” kabul edilmektedir.

Dönüştürücü Liderlik ve Psikolojik Sözleşme İhlali İlişkisi

Araştırmada dönüştürücü liderlik ile psikolojik sözleşme ayrı olarak ele alınıp incelenmiştir. Kavramsal çerçevede psikolojik sözleşmeleri yazılı bir metne bağlı olmadan öznel olduğu, personelin liderle ilişkisine göre şekillendiği (Robinson & Rousseau, 1994: 246-247) belirtilmektedir.

Dönüştürücü liderin karizmatik ve idealleştirilmiş ilgi, içsel motivasyon, bireysel düzeyde ilgi ve entelektüel uyarım olan dört alt bileşenleri psikolojik sözleşmenin boyutlarını etkilemede önemli rol oynamaktadır.

Dönüştürücü liderliğin psikolojik sözleşme ihlaline yönelik etkisini inceleyen araştırmaların kısıtlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkinin araştırılması için önerme 5 ve önerme 6 oluşturulmuştur:

Önerme 5: Psikolojik sözleşme ihlali ile dönüştürücü liderlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Önerme 6: Dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme ihlali negatif değişkendir.

Literatür araştırmasında bu önemeleri destekleyici araştırmalar aşağıda şu şekilde açıklanmaktadır:

Epitropaki, 2003 yılında Yunanistan’da 502 banka çalışanından oluşan örnekleminde personellerinin, kuruma yönelik yükümlülüklerine olan inanç düzeylerini araştırmaktadır. Buna göre personelin adalet anlayışı ile psikolojik sözleşme arasında negatif ilişki olduğunu tespit etmiştir. Personelin diğer örgüt üyelerine yönelik yaptırımları görmesi ya da karşılıklı yükümlülüklerin ne ölçüde karşılandığını fark etmesinin psikolojik sözleşme ihlaliyle negatif ve anlamlı olduğu; dönüştürücü liderin psikolojik sözleşme ihlali hafifletici rol oynadığı tespit edilmiştir (Epitropaki, 2003: M5-M6).

Tayvan’da 2017 yılında turizm otel sektöründe 226 çalışandan oluşan örneklem üzerindeki araştırmada dönüştürücü liderlerin örgütsel bağlılığa, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, performans ve örgütsel davranışların, lideri kabul eden personelin tutum ve davranışlarını etkileyebildiği tespit edilmiştir (Chen & Wu, 2017: 1917-1918). Dolayısıyla dönüştürücü liderlik ile psikolojik sözleşme arasında negatif anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

Dirican ve Erdil’in 2021 yılında örgüt tecrübeli 602 personelden oluşan örneklem araştırmasında; psikolojik sözleşme ihlalinin personelin işe bağlılığını ve sorumluluk hissini dolaylı olarak etkilediğini tespit etmiştir (Dirican & Erdil, 2021: 711-712). Bu durum lider-personel arasındaki ilişkiye de etki ederek örgütsel bağlılık düzeylerini açıklayabilmektedir.

Knight ve Kenedy 387 üst düzey yönetici üzerinde yaptıkları anket çalışması sonucunda örneklemin %86’sının farklı düzeylerde psikolojik sözleşme ihlali yaşadığını tespit etmiştir. Dönüştürücü liderliğin psikolojik sözleşme ihlaline dolaylı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada psikolojik sözleşme ihlali yaşayan personel örgütsel politikalar üzerinde kararsızlığa, anlaşmazlığa, tatminsizliğe sebep olmakta; personelin görevde kalma süresinin psikolojik sözleşme ihlalinin belirleyici etkisinin de olmadığı elde edilen bir diğer bulgulardandır (Kennedy & Knights, 2005, s. 61).

Liderin örgüte yönelik baskıcı ve kısıtlayıcı yaklaşım sergilediği ya da liderlikten kaçınarak vaat ve sorumluluklarını yerine getirmediği ender durumlar söz konusu olabilir. Dönüştürücü liderler kriz dönemlerinde veya beklenmedik anlarda bu tür yaklaşımlardan kaçınmalı ve denetim altında tutulmalıdır. Çünkü liderin personele yönelik davranışı ve yaklaşımı bozulursa örgütte panik, kopukluk yaşanabilir. Örgütsel stratejilere sadık kalarak veya yeni stratejiler geliştirerek takipçilerinde yeni bir vizyon ve anlam duygusu oluşturulmalı; bu zor durumlarda bile psikolojik sözleşme ihlaline izin verilmemelidir (Erkutlu, 2008: 720-721). Personelin, örgütün adalet anlayışı, örgütsel memnuniyet boyutlarının artması ile psikolojik sözleşme ihlali yaşamamasında dönüştürücü liderlerin etkili rol oynadığını söyleyebiliriz. Çünkü dönüştürücü liderler vaatlerini ve personellerin beklentilerini yerine getirmesi, personelin algıladığı örgütsel desteği arttıracak, psikolojik sözleşme ihlalinin yaşatmayacak ve personelin örgütsel bağlılığını da arttıracaktır (Rhoades & Eisenberger, 2002: 698). Dönüştürücü liderin personelin sorunlarıyla ilgilenerek personelin moral ve motivasyonunu arttırabilmesi, bu sorunlara yenilikçi çözümlerle yaklaşp örgütü değişime teşvik etmesi personelin, kendi çıkarlarının ötesinde örgütün çıkarlarını korumasını sağlayacaktır (Efe, 2021, s. 2102).

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkinin incelenip 1979-2012 yılları arasındaki farklı sektörlerde çalışan personeller üzerinde gerçekleştirilen uluslararası araştırmalar ele alınmaktadır. Çalışmalarda dönüştürücü liderin personele yaklaşımı üzerinde durulmaktadır.

Personelin performansı, işten ayrılma niyeti, iş tatmini gibi psikolojik sözleşme ihlali arttıran diğer faktörleri de belirlemektedir. Dönüştürücü lider ile personelin karşılıklı yükümlülüklerini yerine getirme sürecinde iletişim kilit nokta olarak belirtilmektedir. Sonuç itibariyle incelenen araştırmaların 5. ve 6. önermeleri destekler nitelikte olduğunu söyleyebiliriz.

SONUÇ

Bu araştırmada personelin bağlı olduğu örgütle ortak amaç ve hedef kurması, birlikteliğinin devam ettirilebilmesi için dönüştürücü liderin öneminden bahsedilmektedir. Dönüştürücü lider, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel bağlılık kavramlarının aralarındaki ilişki incelenmiştir. Allen ve Meyer örgütsel bağlılık kavramına ilişkin araştırmalarında kullandıkları duygusal bağlılık, devamlılık ve normatif bağlılık unsurları örgütsel bağlılığın düzeyi ile çerçevesini belirlemektedir. Personelin örgütten beklentilerinin oluştuğu, sözleşmede belirtilenden daha fazla performans gösterdiği, aidiyetlik hissettiği organizasyon sürecinde örgütsel bağlılıktan bahsedebiliriz. Personel ve örgüt arasında yazılı olmayan anlaşmada sözden dönmek ve beklentide anlaşmazlığın doğması psikolojik sözleşme ihlali neden olabilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali etkileyen unsurlar, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır. Bireysel faktörler yaş, cinsiyet, eğitim, iş sözleşmesi, deneyimi, üyelik psikolojisi vb. iken örgütsel faktörler ise sektör, örgütün boyutu ve kuruluşun boyutu olarak sıralanmaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılığı azalması dönüştürücü liderin personele yönelik etkisi de azalacaktır.

Dönüştürücü lider özellikle hızla küreselleşen kurumların kırılgan değişimlerine örgütün kolayca adapte olabilmesini sağlamaktadır. Dönüştürücü lider, kurumun yeniliğe-değişime adım attığı önemli dönemlerde personelin örgütsel bağlılığını oluşturmada; vizyoner ve idol kişiliğiyle de personeli yeniliğe teşvik etmektedir. Bu sebeple dönüştürücü liderliğin 'bireysel düzeyde ilgi, karizmatik, entelektüel, karizma ve idealize edilmiş etki ve içsel motivasyon' bileşenleri örgütü değiştirebilir nitelikte görülmektedir. Dönüştürücü lider personelleri örgütle uyumlaştırmakla birlikte kurulan yeni düzene ve döneme de hazırlayan ön çalışmalar yapabilmektedir. Diğer bir yandan ise personel, örgüte kattığı değer karşılığını alamadığını algıladığında, beklentilerinin ve verilen vaatlerin karşılanmadığına inandığı zaman diliminde performansında ve örgütsel bağlılığında azalma meydana gelecektir. Dönüştürücü liderin olumsuz yaklaşımı ve davranışları örgütün yapısını zedeleyebilmekte ve bu durum öncesinde tespit edilerek olumsuz durumların önüne geçilmelidir.

Çalışmada dönüştürücü liderin personele yönelik yaklaşımı, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel bağlılık kavramlarının ele alınmasında kilit noktadır.

Araştırmada literatür analizi yapılmıştır. Bunun neticesinde ilk önerme 'örgütsel bağlılık düzeyi ile psikolojik sözleşme ihlalinin negatif ilişkili olduğu' ve ikinci önerme 'psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki

olduğu' kabul edilmiştir. Araştırmanın üçüncü önermesi 'dönüştürücü liderin, personellerin performansını pozitif yönde etkilediği' ve dördüncü önermesine 'dönüştürücü liderin etkili performansı personelin örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilediği' kabul edilmiştir. Beşinci önermesi 'psikolojik sözleşme ihlali ile dönüştürücü liderlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu' ve altıncı önermesi 'dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme ihlali negatif değişken olduğu' kabul edilmiştir.

Gelecek araştırmalarda, aynı çalışma koşullarına sahip farklı yaş grupları veya farklı deneyimlere sahip personellerin algıladıkları dönüştürücü liderin yaklaşımı ile psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel bağlılık düzeyi incelenebilir. Literatür araştırmasında, personellerin demografik özelliklerinin çalışma sonuçlarını etkilediği görülmektedir. Bu sebeple aynı yaş grubu, aynı eğitim seviyesi, benzer deneyim süresine sahip personellerin seçildiği örneklemelerde de algılanan dönüştürücü liderlik davranışları ve psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel bağlılık düzeyi gelecek çalışmalara örnek olabilir. Ayrıca dönüştürücü liderlikle psikolojik sözleşme arasındaki ilişkiye yönelik çok az sayıda ulusal çalışmaya rastlanılmıştır. İlerleyen dönemlerde dönüştürücü liderin örgütsel bağlılığa ve psikolojik sözleşme ihlaline etkisinin, olumsuz ve anlamlı olduğunu kabul eden araştırmaların yapılması önerilebilir. Bu araştırmada nicel araştırma yöntemleri olan gözlem, anket vb. çalışmalar yapılmaması konu sınırlılığına sebep olurken ilerleyen dönemlerdeki araştırmalar için ise kertziz noktası olabilir. Araştırmada örgütsel bağlılığı etkileyen; adalet, aidiyet, güven, iletişim konuları ayrı başlıklar altında literatür analizi yapılarak da ulusal çalışmalara ön ayak olunabilir.

KAYNAKÇA

Addae, H. M., Parboteea, P. K. & Davis, E. E. (2006). "Organizational Commitment and Intentions to Quit: An Examination of the Moderating Effects of Psychological Contract Breach in Trinidad and Tobago", *International Journal of Organizational Analysis*, 14(3), 225-238. <https://doi.org/10.1108/19348830610823419>.

Atar, A. (2018). *Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizim ve Psikolojik İyi Oluş Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi.

Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). "Re-Examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004). "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance", *Journal of Organizational Behavior*, (25), 951-968. <https://doi.org/10.1002/job.283>.

Ayhan, C. (2010). *Kamu Kurumlarında Liderlik Tarzlarının Lider Etkinliği Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi.

Bayyurt, N. & Kılıç, C. H. (2017). Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Hastane Araştırması, *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 5(2): 1-13.

Büyükyılmaz, O., & Çakmak, A. F. (2015). Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenler Kapsamında Karşılaştırmalı Analizi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 5(1), 48-71.

Bycio, P., Hackett, R. D. & Allen, J. S. (1995). "Further Assessments of Bass's Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.4.468>.

Cassar, V. & Briner, R. B. (2011). "The Relationship Between Psychological Contract Breach and Organizational Commitment: Exchange İmbalance as a Moderator of the Mediating Role of Violation", *Journal of Vocational Behavior*, 78, 283-289. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.09.007>.

Castaing, S. (2006). "The Effects of Psychological Contract Fulfilment and Public Service Motivation on Organizational Commitment in the French Civil Service", *Public Policy and Administration Volume*, 21(1), 84-98. <https://doi.org/10.1177/095207670602100106>.

Chen, T. J. & Wu, C. M. (2017). "Improving the Turnover İntention of Tourist Hotel Employees: Transformational Leadership, Leader-Member Exchange and Psychological Contract Breach", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (29)7, 1914-1936. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0490>.

Dağlı, A., Elçiçek, Z. & Han, B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1765-1777.

Demiral, Ö. (2008). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi.

Demirtaş, E. (2016). Okullarda Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, *İğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 275-298.

Dirican, A. H. & Erdil, O. (2021). Psikolojik Sözleşme İhhalinin İşe Gömülmüşlük Üzerine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 701-718.

Efe, M. N. (2021). Konaklama İşletmelerinde Dönüştürücü Liderliğin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 9(3), 2092-2108.

- Eisenberg , E. M., Peter, R. & Katherine, M. I. (1983). “Involvement in Communication Networks as a Predictor of Organizational Commitment”, *Human Communication Research*, 10(2), 179-201. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1983.tb00010.x>.
- Elden, B. (2017). *Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Düzenleyici Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- Epitropaki, O. (2003). “Transformational Leadership, Psychological Contract Breach and Organizational”, *In Academy of Management Proceedings Briarcliff Manor, 1*, M1-M6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2003.13792488>.
- Erkutlu, H. (2008). The Impact of Transformational Leadership on Organizational and Leadership Effectiveness, *Journal of Management Development*, (27)7, 708-726.
- Güney, M. & Turan, M. (2021). Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Bağlılık Arasında Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 356-374.
- Güney, S. (2015). *Liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hunt , S. D., Lawrence, C. B. & Van, W. R. (1985). Organizational Commitment and Marketing, *Journal of Marketing*, 49, 112-126.
- Joo, B.(B)., Jun, Y., H. & Jeung C., J. (2012). “The Effects of Core Self-Evaluations and Transformational Leadership on Organizational Commitment”, *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 564-582. doi: <https://doi.org/10.1108/01437731211253028>.
- Jafri, M. (2011). Influence of Psychological Contract Breavh on Organizational Commitment. *Synergy*, 9(2), 19-31.
- Karagöz, F. (2020). Dönüşümcü Liderlik, Kişi-Örgüt Uyum, İş Tatmini ve Özgecilik İlişkisine Yönelik Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi.
- Kark, R., Samir, B. & Chen, G. (2003). “The Two Faces of Transformational Leadership Empowerment and Dependecy”, *Journal of Applied Psychology*, (88), 246-255. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.246>.
- Kennedy, B. J., & Knights, J. A. (2005). Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants. *Applied H.R.M. Research*(2), 57-72.
- Kırkpınar, S., & İşcan, Ö. F. (2018). Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkileri. *Havettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(1), 65-85.
- Meyer, J. P. & Allen, N. (1996). “Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizastion: An Examination of Construct Validity”, *Journal of Vocational Behavior*, (49), 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>.

Meyer, J. P., Stanley, L. J. & Parfyonova, N. M. (2012). "Employee Commitment in Context: The Nature and Implication of Commitment Profiles", *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.07.002>.

Morçin, S. E. (2014). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği, *Ç.Ğ. Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 113-128.

Mowday, R. T., Steers, M. R. & Porter, L. W. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1).

Mutlucan, N. Ç. (2019). "Örgütsel Değişim Sırasında Ortaya Çıkan Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Otantik Liderliğin Rolü Üzerine Kuramsal Bir Çalışma", *Beykoz Akademi Dergisi*, 7(2), 1-16. <https://doi.org/10.14514/BYK.m.26515393.2019.7/2.1-16>.

Örücü, E. & Uzun, İ. (2018). Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 19, 141-159.

Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: a Review of the Literature, *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Çev. İ., Erdem, Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.

Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (1995). Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.

Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). "Violating the Psychological Contract: Not The Exception But The Norm", *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259. <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>.

Rousseau, D. M. (1990). "New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts", *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400. <https://doi.org/10.1002/job.4030110506>.

Rusliza, Y. & Fawzy, E. (2016). "Leadership Styles and Organizational Commitment: Literature Review", *Journal of Management Development*, (35)2, 190-216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>.

Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Aktüel Yayınevi.

Samuel , O. M., & Engelbrecht, A. S. (2021). How Transformational Leadership, Psychology Contract Violation, Empowerment and Affective Commitment Influence Employee's Intention to Quit an Organisation. *South African Journal of Business Management*, 1-12.

Steers, Richard M. (1977). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly", 22(1), 46-56. <https://doi.org/10.2307/2391745>.

Ulusan, H. (2019). *Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi: Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi.

Yavuzsan, Y. Ö. (2020). *Çalışanların Algıladığı Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi.

Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. & Bravo, J. (2007). "The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, 60, 647-680. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087>.