

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÇIKTILARA ETKİSİ:**

**BİR META-ANALİZ ÇALIŞMASI**

**Selin BOZALP ÜNAL**

**(Doktora Tezi)**

**Eskişehir, 2017**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÇIKTILARA  
ETKİSİ: BİR META-ANALİZ ÇALIŞMASI**

**Selin BOZALP ÜNAL**

**T.C.  
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı  
DOKTORA TEZİ**

**Eskişehir, 2017**

**T.C.**  
**ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTİSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

**Selin BOZALP ÜNAL tarafından hazırlanan Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Çıktılara Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması başlıklı bu çalışma 16.03.2017 tarihinde Eskişehir Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, Jürimiz tarafından İşletme Dalında doktora tezi olarak kabul edilmiştir.**

**Başkan : Prof. Dr. Suat ANAR**

**Üye: Prof. Dr. Engin KARADAĞ**  
**(Danışman)**

**Üye : Prof. Dr. Cemil YÜCEL**

**Üye : Yrd. Doç. Dr. Umut KOÇ**

**Üye : Yrd. Doç. Dr. Asuman Nurhan ŞAKAR**

**ONAY**

**29/ 03/ 2017**

**Prof. Dr. Hasan Hüseyin ADALIOĞLU**

**Enstitü Müdürü**

29/03/2017

## **ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ**

Bu tezin Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine göre hazırlandığını; bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla taranmasını kabul ettiğimi ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması halinde ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

**Selin BOZALP ÜNAL**

## ÖZET

### DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÇIKTILARA ETKİSİ: BİR META-ANALİZ ÇALIŞMASI

**BOZALP ÜNAL, Selin**

**Doktora-2017**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman:** Prof. Dr. Engin KARADAĞ

Bu çalışmada Türkiye’de dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi meta-analiz yöntemiyle test edilmiştir. Meta-analize dâhil edilecek araştırmaları belirlemek için öncelikle, YÖK ve ULAKBİM veri tabanlarında literatür taraması yapılmıştır. Bu çalışmaya dâhil edilen araştırmalar için son tarih Ocak 2016’dır. Geliştirilen tarama stratejisiyle, dönüşümcü liderlik ve 17 örgütsel çıktı arasındaki ilişki araştırılmış ve çalışmanın ölçütlerine uygun 189 araştırma, çalışma örneklemini oluşturmuştur. Tüm meta-analiz işlemlerinde rassal etki modeli temel alınmıştır. Dönüşümcü liderliğin örgütsel çıktılar üzerindeki ortalama etki büyüklüğünde; dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ölçekleri, örgütsel çıktılar ölçeği, çalışmanın yapıldığı yıl, çalışmanın yapıldığı sektör ve çalışmanın türü değişkenleri açısından moderatör analizi yapılmıştır. Çalışmada, Excel, Comprehensive Meta-Analysis, SPSS 18.0 programlarından yararlanılmıştır.

Çalışmada dönüşümcü liderliğin örgütsel çıktılar üzerindeki etki düzeyini belirlemek için gerçekleştirilen meta-analiz sonuçları dönüşümcü liderliğin iş tatmini [ $r = .50$ ], örgütsel adalet [ $r = .73$ ], örgütsel bağlılık [ $r = .47$ ], örgütsel güven [ $r = .62$ ], örgüt kültürü [ $r = .54$ ], örgüt iklimi [ $r = .65$ ], yenilikçilik [ $r = .61$ ] ve örgüt sağlığı [ $r = .67$ ] üzerinde *geniş düzeyde*, örgütsel vatandaşlık [ $r = .43$ ], girişimcilik [ $r = .42$ ], duygusal zekâ [ $r = .49$ ], motivasyon [ $r = .56$ ], iletişim becerisi [ $r = .50$ ], ve performans [ $r = .36$ ] üzerinde *orta düzeyde* pozitif etkilere sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin tükenmişlik [ $r = -.24$ ], mobbing [ $r = -.38$ ]

ve örgütsel sessizlik [ $r = -.35$ ] üzerinde negatif etkilere sahip olduğunu göstermiştir. Dönüşümcü liderliğin en yüksek etkisinin örgütsel adalet, en düşük etkisinin ise performans üzerine olduğu saptanmıştır. Meta-analiz sonuçları etkileşimci liderliğin örgütsel güven [ $r = .18$ ] üzerinde *düşük*, örgüt kültürü [ $r = .32$ ] üzerinde ise *orta düzeyde* pozitif etkilere sahip olduğunu göstermiştir. Buna karşın etkileşimci liderliğin iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgüt iklimi, örgütsel vatandaşlık ve performans üzerinde etkili olmadığı saptanmıştır.

Bu meta-analiz çalışmasıyla, dönüşümcü liderlik ve örgütsel çıktılarının incelendiği araştırmalardan elde edilen ilişkiler nicel olarak incelenmiştir. Dönüşümcü liderliğin çalışma kapsamındaki örgütsel çıktılara pozitif yönde etkisinin olduğu bulgularından hareketle, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde örgüt yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını benimsemeleri için gerekli tedbirlerin alınması önerilmiştir. Ayrıca çalışmanın sınırlılıkları belirtilerek, daha sonraki meta-analiz çalışmaları için önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, örgütsel çıktı, meta-analiz

## **ABSTRACT**

### **EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL OUTPUTS: A META-ANALYSIS STUDY**

**BOZALP ÜNAL, Selin**

**PhD-2017**

**Department of Business Administration**

**Advisor:** Prof. Dr. Engin KARADAĞ

In this study the purpose was to examine the organizational outputs on transformational and transactional leadership in Turkey, by used of the meta-analysis method. The studies which would be included to meta-analysis, searched by literature review of YOK and ULAKBIM data base. The deadline of the integrated studies was January 2016. By used of the developed scan strategy, the relation between the transformational leadership and 17 organizational outputs were searched and 189 appropriate researches were used as a sample of the study. In all meta-analysis processes, the random effect model was taken as basis. Moderator analysis was conducted to examined the effect of transformational leadership on organizational outputs with respected to the variables of transformational and transactional leadership scales, organizational outputs scale, year of the study, sector of the study and type of the study. In this study Excel, Comperhensive Meta-Analysis and SPSS 18.0 programs were used.

In this study, in order to assign the effect level of transformational leadership, the results of the meta-analysis were given below. Transformational leadership had a high level of positive effect on; job satisfaction [ $r=.50$ ], organizational justice [ $r=.73$ ], organizational commitment [ $r=.47$ ], organizational trust [ $r=.62$ ], organizational culture [ $r=.54$ ], organizational climate [ $r=.65$ ], innovativeness [ $r=.61$ ] and organizational health [ $r=.67$ ]. In addition, transformational leadership had a medium level of positive effect on; organizational citizenship [ $r=.43$ ],

entrepreneurship [ $r=.42$ ], emotional intelligence [ $r=.49$ ], motivation [ $r=.56$ ], communication skill [ $r=.50$ ], and performance [ $r=.36$ ]. Besides of all, transformational leadership had a negative effect on; exhaustion [ $r=-.24$ ], mobbing [ $r=-.38$ ] and organizational silence [ $r=-.35$ ]. It was found that the highest impact of transformational leadership was on organizational justice and the lowest impact on performance. The meta-analysis results showed that, transactional leadership had a low positive impact on organizational trust [ $r=.18$ ] and medium positive impact on organizational culture [ $r=.32$ ]. In spite of that, transactional leadership was inefficient on job satisfaction, organizational justice, organizational commitment, organizational climate, organizational citizenship and performance.

This study of meta-analysis, the relations obtained with the researches of transformational leadership and organizational outputs were quantitatively examined. According to findings that, transformational leadership had a positive effect within the scope of the study on organizational outputs, it could be suggested that, necessary precautions should be taken to help managers adopt organizational leadership behavior while tried to achieve the organizational aims. Also, considering the limitations of the study, several suggestions were put forward for future meta-analysis studies.

**Key Words:** Leadership, transformational leadership, transactional leadership, organizational outputs, meta-analysis.



## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xvii
ÖNSÖZ.....	vii
GİRİŞ.....	1

### 1.BÖLÜM

#### KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

1.1. LİDERLİK VE LİDERLİK TEORİLERİ.....	6
1.1.1. Özellikler Teorisi.....	7
1.1.2. Davranışsal Liderlik Teorileri.....	8
1.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırması.....	8
1.1.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	9
1.1.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	10
1.1.2.4. MC Gregor'un X ve Y Teorileri.....	10
1.1.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	11
1.1.3. Durumsal Liderlik Teorileri.....	11
1.1.3.1. Fiedler Modeli.....	12
1.1.3.2. Yol Amaç Teorisi.....	13
1.1.3.3. Katılımcı Liderlik Modeli (Vroom-Yetton-Jago Modeli) .....	14
1.1.3.4. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi.....	14
1.1.4. Çağdaş Liderlik Teorileri.....	15
1.1.4.1. Etkileşimci Liderlik.....	15
1.1.4.2. Karizmatik Liderlik.....	16
1.1.4.3. Dönüşümcü Liderlik.....	17
1.2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK.....	17
1.3. İŞ TATMİNİ.....	19
1.3.1. İş Tatmini Teorileri.....	21
1.3.1.1. Kapsam Teorileri: İş Tatmini Motivasyon İlişkisine Yönelik Teoriler.....	21
1.3.1.2. Süreç Teorileri: İş Tatmini Performans İlişkisine Yönelik Teoriler.....	21

1.3.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	21
1.3.2.1. Bireysel Faktörler.....	21
1.3.2.2. Örgütsel Faktörler.....	21
1.3.3. İş Tatmini/ Tatminsizliği Sonuçları.....	22
1.3.4. İş Tatmini ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi.....	23
1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	25
1.4.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	26
1.4.1.1. Kişisel-Demografik Faktörler.....	26
1.4.1.2. Örgütsel-Görevsel Faktörler.....	27
1.4.1.3. Durumsal Faktörler.....	27
1.4.2. Örgüte Bağlılığı Oluşturan Unsurlar.....	27
1.4.2.1. Tutumsal Bağlılık.....	27
1.4.2.2. Davranışsal Bağlılık.....	28
1.4.2.3. Normatif Bağlılık.....	28
1.4.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	28
1.4.4. Örgütsel Bağlılık ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi.....	29
1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	30
1.5.1. Örgüt Kültürü Öğeleri.....	32
1.5.2. Örgüt Kültürü Sınıflandırmaları/Çeşitleri.....	32
1.5.2.1. Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürü.....	32
1.5.2.2. Baskın ve Alt Kültür.....	33
1.5.2.3. Maddi Kültür-Manevi Kültür.....	33
1.5.2.4. Karşı Kültür.....	33
1.5.2.5. Gerçek Kültür ve İdeal Kültür.....	33
1.5.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri ve Fonksiyonları.....	34
1.5.4. Örgüt Kültürünün Önemi.....	34
1.5.5. Örgüt Kültürü ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi.....	35
1.6. TÜKENMİŞLİK.....	36
1.6.1. Tükenmişliğin Nedenleri.....	37
1.6.1.1. Örgütsel (Çevresel) Nedenler.....	37
1.6.1.2. Bireysel (Kişisel) Nedenler.....	38
1.6.2 Tükenmişliğin Boyutları.....	38
1.6.2.1. Duygusal Tükenme.....	39

1.6.2.2. Duyarsızlaşma.....	39
1.6.2.3. Kişisel Başarı.....	39
1.6.3. Tükenmişliğin Belirtileri.....	39
1.6.3.1. Fiziksel Belirtiler.....	39
1.6.3.2. Psikolojik Belirtiler.....	39
1.6.3.3. Davranışsal Belirtiler.....	40
1.7. ÖRGÜTSEL ADALET.....	40
1.7.1. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	42
1.7.1.1. Dağıtım Adaleti.....	42
1.7.1.2. Prosedür (İşlemsel) Adaleti.....	42
1.7.1.3. Etkileşim (Süreç) Adaleti.....	42
1.7.2. Örgütsel Adaletin Sonuçları.....	42
1.7.3. Örgütsel Adalet ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi.....	43
1.8. ÖRGÜT SAĞLIĞI.....	45
1.8.1. Örgüt Sağlığının Önemi.....	46
1.8.2. Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütler.....	46
1.8.3. Örgüt Sağlığı Boyutları.....	48
1.8.3.1. Miles'in Geliştirdiği Örgüt Sağlığı Boyutu.....	48
1.8.3.2. Hoy'un Geliştirdiği Örgüt Sağlığı Boyutu.....	48
1.8.3.3. Lyden ve Klingele'nin Geliştirdiği Örgüt Sağlığı Boyutu.....	48
1.8.4. Örgüt Sağlığını Etkileyen Faktörler.....	48
1.8.4.1. Çevresel Faktörler.....	49
1.8.4.2. Fiziksel Sağlık.....	49
1.8.4.3. Sosyal Sağlık.....	49
1.8.5. Örgüt Sağlığı ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi.....	49
1.9. ÖRGÜTSEL GÜVEN.....	50
1.9.1. Örgütsel Güvenin Önemi.....	51
1.9.2. Örgütsel Güvenin Sınıflandırmaları ve Modelleri.....	51
1.9.2.1. McAllister'in Güven Sınıflandırması.....	51
1.9.2.2. Shappiro, Sheppard ve Cheraskin'in Güven Sınıflandırması.....	52
1.9.2.3. Mishra Güven Modeli.....	52
1.9.2.4. Bromiley ve Cummings Güven Modeli.....	52
1.9.2.5. Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli.....	53

1.9.2.6. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Güven Modeli.....	53
1.9.2.7. Mcknight, Cummings ve Chervany'nin Güven Modeli.....	53
1.9.2.8. Jones ve George'un Güven Modeli.....	53
1.9.2.9. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Güven Modeli.....	53
1.9.2.10. McGregor'un Güven Modeli.....	54
1.9.2.11. ABC Güven Modeli.....	54
1.9.2.12. Covey, Merrill ve Merrill'in Güven Modeli.....	54
1.9.3. Örgütsel Güvenin Sonuçları.....	54
1.9.4. Örgütsel Güven ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi.....	56
1.10. ROL PERFORMANS.....	56
1.10.1. Rol Performansın Ölçümü, Değerlendirilmesi ve Önemi.....	57
1.10.2. Rol Performans Ölçüm Süreci ve Yönetimi.....	59
1.10.3. Rol Performans ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi.....	60
1.11. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK.....	61
1.11.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri.....	62
1.11.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi ve Örgüte Sağladığı Katkılar.....	63
1.11.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	64
1.11.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Temel Oluşturan Çalışmalar.....	64
1.11.4.1. Chester Barnard.....	64
1.11.4.2. Fritz Roethlisberger ve William J. Dickson.....	65
1.11.4.3. Alvin Gouldner.....	65
1.11.4.4. Peter Blau.....	65
1.11.4.5. Daniel Katz ve Robert Kahn.....	65
1.11.4.6. Dennis Organ.....	66
1.11.5. Örgütsel Vatandaşlık ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi.....	66
1.12. GİRİŞİMCİLİK.....	68
1.12.1. Girişimciliğin Önemi.....	69
1.12.2. Girişimciliği Etkileyen Faktörler.....	70
1.12.3. Girişimcilik Konusunda Karşılaşılan Engeller ve Çözüm Önerileri.....	71
1.12.4. Girişimciliğin Sonuçları.....	72
1.12.5. Girişimcilik ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi.....	72
1.13. DUYGUSAL ZEKÂ.....	73
1.13.1. Duygusal Zekânın Özellikleri ve Boyutları.....	74

1.13.2. Duygusal Zekâ Modelleri.....	75
1.13.2.1. John D. Mayer ve Peter Salovey Modeli (Yetenek Modeli) .....	75
1.13.2.2. Bar-On Modeli (Karma Duygusal Zekâ Modeli) .....	75
1.13.2.3. Cooper ve Sawaf Duygusal Zekâ Modeli (Karma Duygusal Zekâ Modeli) .....	75
1.13.2.4. Goleman Modeli (Karma Duygusal Zekâ Modeli) .....	75
1.13.2.5. Higgs ve Dulewicz Modeli (Karma Duygusal Zekâ Modeli) .....	76
1.13.3. Duygusal Zekânın Sonuçları.....	76
1.13.4. Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi.....	77
1.14. YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON) .....	80
1.14.1. Yenilikçiliğin Önemi.....	81
1.14.2. Yenilikçiliğin Özellikleri.....	82
1.14.3. Yenilikçilik Çeşitleri.....	82
1.14.3.1. Ürün Yenilikçiliği.....	82
1.14.3.2. Süreç Yenilikçiliği.....	82
1.14.3.3. Örgütsel Yenilikçilik.....	83
1.14.4. Yenilikçi Olabilmek İçin Gerekli Liderlik Özellikleri.....	83
1.15. İLETİŞİM BECERİSİ.....	83
1.15.1. Örgütsel İletişimin Amacı ve Önemi.....	84
1.15.2. İletişim Süreci ve Öğeleri.....	85
1.15.3. İletişimin Türleri.....	85
1.15.4. İletişim Tipleri.....	86
1.15.4.1. Kişinin Kendisiyle İletişimi.....	86
1.15.4.2. Kişilerarası İletişim.....	86
1.15.4.3. Kitle İletişimi.....	86
1.15.4.4. Örgütsel İletişim.....	86
1.15.5. Örgütsel İletişim Biçimleri.....	87
1.15.6. İletişimin Sonuçları.....	87
1.15.7. Örgütsel İletişim ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi.....	88
1.16. MOBBİNG (YILDIRMA) .....	89
1.16.1. Mobbing Davranışları ve Özellikleri.....	90
1.16.2. Mobbing Süreci ve Derecelendirilmesi.....	91
1.16.3. Mobbing Tipleri.....	91
1.16.4. Mobbing Nedenleri.....	92

1.16.5. Mobbing Davranışının Sonuçları.....	93
1.16.5.1. Mobbingin Çalışanlar Açısından Sonuçları.....	93
1.16.5.2. Mobbingin Örgüt Açısından Sonuçları.....	94
1.16.6. Mobbing ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi.....	95
1.17. MOTİVASYON.....	95
1.17.1. Motivasyon Süreci.....	96
1.17.2. Motivasyonun Özellikleri.....	96
1.17.3. Motivasyonun Önemi.....	97
1.17.4. Motivasyon Teorileri.....	97
1.17.5. Çalışanları Motive Eden Faktörler.....	98
1.17.6. Çalışanların Motivasyonunu Düşüren Faktörler.....	98
1.17.7. Lider Açısından Motivasyonun Önemi.....	98
1.17.8. Motivasyon ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi.....	99
1.18. ÖRGÜT İKLİMİ.....	100
1.18.1. Örgüt İkliminin Boyutları.....	102
1.18.2. Örgüt İklimi Tipleri.....	103
1.18.3. Örgüt İklimi İle İlgili Temel Yaklaşımlar.....	103
1.18.3.1. Kültürel Yaklaşım.....	103
1.18.3.2. Yapısal Yaklaşım.....	103
1.18.3.3. Algısal Yaklaşım.....	104
1.18.3.4. Etkileşim Yaklaşımı.....	104
1.18.4. Örgüt İklimi ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi.....	104
1.19. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	105
1.19.1. Örgütsel Sessizliğin Önemi.....	106
1.19.2. Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	107
1.19.3. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri.....	108
1.19.3.1. Örgütsel Nedenler.....	108
1.19.3.2. Yönetimsel Nedenler.....	108
1.19.3.3. Bireysel Nedenler.....	108
1.19.4. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	109
1.19.4.1. Örgütsel Sonuçlar.....	109
1.19.4.2. Bireysel Sonuçlar.....	110
1.19.5. Örgütsel Sessizlik ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi.....	111

## 2.BÖLÜM

### YÖNTEM

2.1. ÇALIŞMA DESENİ.....	113
2.2. ÇALIŞMA ÖRNEKLEMİ VE SEÇİM KRİTERLERİ.....	113
2.3. KODLAMA İŞLEMİ VE OPERASYONEL TANIMLAR.....	116
2.4. ETKİ BÜYÜKLÜĞÜ ANALİZLERİ.....	118
2.5. MODERATÖR DEĞİŞKENLER VE MODERATÖR ANALİZİ.....	119
2.6. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİĞİ VE GÜVENİRLİĞİ.....	119
2.7. YAYIM YANLILIĞI VE YAYIM YANLILIĞI ANALİZİ.....	121

## 3.BÖLÜM

### BULGULAR

3.1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE İŞ TATMİNİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	124
3.2. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK VE İŞ TATMİNİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	128
3.3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN BULGULAR.....	129
3.4. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN BULGULAR.....	134
3.5. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN BULGULAR.....	137
3.6. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN BULGULAR.....	140
3.7. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE TÜKENMİŞLİĞE İLİŞKİN BULGULAR.....	141
3.8. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALETE İLİŞKİN BULGULAR.....	142
3.9. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALETE İLİŞKİN BULGULAR.....	145
3.10. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜT SAĞLIĞINA İLİŞKİN BULGULAR.....	146
3.11. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL GÜVENE İLİŞKİN BULGULAR.....	147
3.12. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL GÜVENE İLİŞKİN BULGULAR.....	148
3.13. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ROL PERFORMANSA İLİŞKİN BULGULAR.....	149
3.14. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK VE ROL PERFORMANSA İLİŞKİN BULGULAR.....	152
3.15. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞA İLİŞKİN BULGULAR.....	153
3.16. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞA İLİŞKİN BULGULAR.....	156
3.17. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE GİRİŞİMCİLİĞE İLİŞKİN BULGULAR.....	158
3.18. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE DUYGUSAL ZEKÂYA İLİŞKİN BULGULAR.....	159
3.19. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE YENİLİKÇİLİĞE (İNOVASYON) İLİŞKİN BULGULAR.....	161
3.20. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE İLETİŞİM BECERİSİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	162

3.21. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE MOBBİNGE İLİŞKİN BULGULAR.....	163
3.22. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE MOTİVASYONA İLİŞKİN BULGULAR.....	164
3.23. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜT İKLİMİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	165
3.24. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK VE ÖRGÜT İKLİMİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	168
3.25. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİN BULGULAR.....	169
SONUÇ, ÇALIŞMANIN SINIRLILIĞI VE ÖNERİLER.....	170
SONUÇ.....	170
ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI VE ÖNERİLER.....	187
KAYNAKÇA.....	189



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> İlk Taramada Elde Edilen Çalışmaların Karakteristikleri .....	113
<b>Tablo 2.</b> Meta-analize dâhil edilen çalışmalara ait özellikler .....	115
<b>Tablo 3.</b> Trim ve fill testi sonuçları .....	122
<b>Tablo 4.</b> Dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasındaki korelasyon bulguları .....	125
<b>Tablo 5.</b> Dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasındaki meta-analiz bulguları .....	127
<b>Tablo 6.</b> Etkileşimci liderlik ve iş tatmini arasındaki korelasyon bulguları .....	128
<b>Tablo 7.</b> Etkileşimci liderlik ve iş tatmini arasındaki meta-analiz bulguları .....	129
<b>Tablo 8.</b> Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon bulguları .....	130
<b>Tablo 9.</b> Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki meta-analiz bulguları .....	132
<b>Tablo 10.</b> Etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon bulguları .....	134
<b>Tablo 11.</b> Etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki meta-analiz bulguları .....	136
<b>Tablo 12.</b> Dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü arasındaki korelasyon bulguları .....	137
<b>Tablo 13.</b> Dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü arasındaki meta-analiz bulguları .....	139
<b>Tablo 14.</b> Etkileşimci liderlik ve örgüt kültürü arasındaki korelasyon bulguları .....	140
<b>Tablo 15.</b> Etkileşimci liderlik ve örgüt kültürü arasındaki meta-analiz bulguları .....	141
<b>Tablo 16.</b> Dönüşümcü liderlik ve tükenmişlik arasındaki korelasyon bulguları .....	141
<b>Tablo 17.</b> Dönüşümcü liderlik tükenmişlik arasındaki meta-analiz bulguları .....	142
<b>Tablo 18.</b> Dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet arasındaki korelasyon bulguları .....	142
<b>Tablo 19.</b> Dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet arasındaki meta-analiz bulguları .....	144
<b>Tablo 20.</b> Etkileşimci liderlik ve örgütsel adalet arasındaki korelasyon bulguları .....	145
<b>Tablo 21.</b> Etkileşimci liderlik ve örgütsel adalet arasındaki meta-analiz bulguları .....	145
<b>Tablo 22.</b> Dönüşümcü liderlik ve örgüt sağlığı arasındaki korelasyon bulguları .....	146
<b>Tablo 23.</b> Dönüşümcü liderlik ve örgüt sağlığı arasındaki meta-analiz bulguları .....	146
<b>Tablo 24.</b> Dönüşümcü liderlik ve örgütsel güven arasındaki korelasyon bulguları .....	147
<b>Tablo 25.</b> Dönüşümcü liderlik ve örgütsel güven arasındaki meta-analiz bulguları .....	148
<b>Tablo 26.</b> Etkileşimci liderlik ve örgütsel güven arasındaki korelasyon bulguları .....	148
<b>Tablo 27.</b> Etkileşimci liderlik ve örgütsel güven arasındaki meta-analiz bulguları .....	149
<b>Tablo 28.</b> Dönüşümcü liderlik ve rol performans arasındaki korelasyon bulguları .....	150

<b>Tablo 29.</b> Dönüşümcü liderlik ve rol performans arasındaki meta-analiz bulguları .....	151
<b>Tablo 30.</b> Etkileşimci liderlik ve rol performans arasındaki korelasyon bulguları .....	152
<b>Tablo 31.</b> Etkileşimci liderlik ve rol performans arasındaki meta-analiz bulguları .....	153
<b>Tablo 32.</b> Dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki korelasyon bulguları ....	154
<b>Tablo 33.</b> Dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki meta-analiz bulguları ...	155
<b>Tablo 34.</b> Etkileşimci liderlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki korelasyon bulguları ....	157
<b>Tablo 35.</b> Etkileşimci liderlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki meta-analiz bulguları ....	157
<b>Tablo 36.</b> Dönüşümcü liderlik ve girişimcilik arasındaki korelasyon bulguları .....	158
<b>Tablo 37.</b> Dönüşümcü liderlik ve girişimcilik arasındaki meta-analiz bulguları .....	159
<b>Tablo 38.</b> Dönüşümcü liderlik ve duygusal zekâ arasındaki korelasyon bulguları .....	159
<b>Tablo 39.</b> Dönüşümcü liderlik ve duygusal zekâ arasındaki meta-analiz bulguları .....	160
<b>Tablo 40.</b> Dönüşümcü liderlik ve yenilikçilik arasındaki korelasyon bulguları .....	161
<b>Tablo 41.</b> Dönüşümcü liderlik yenilikçilik arasındaki meta-analiz bulguları .....	162
<b>Tablo 42.</b> Dönüşümcü liderlik ve iletişim becerisi arasındaki korelasyon bulguları .....	162
<b>Tablo 43.</b> Dönüşümcü liderlik ve iletişim becerisi arasındaki meta-analiz bulguları .....	163
<b>Tablo 44.</b> Dönüşümcü liderlik ve mobbing arasındaki korelasyon bulguları .....	163
<b>Tablo 45.</b> Dönüşümcü liderlik mobbing arasındaki meta-analiz bulguları .....	164
<b>Tablo 46.</b> Dönüşümcü liderlik ve motivasyon arasındaki korelasyon bulguları .....	164
<b>Tablo 47.</b> Dönüşümcü liderlik motivasyon arasındaki meta-analiz bulguları .....	165
<b>Tablo 48.</b> Dönüşümcü liderlik ve örgüt iklimi arasındaki korelasyon bulguları .....	165
<b>Tablo 49.</b> Dönüşümcü liderlik ve örgüt iklimi arasındaki meta-analiz bulguları .....	167
<b>Tablo 50.</b> Etkileşimci liderlik ve örgüt iklimi arasındaki korelasyon bulguları .....	168
<b>Tablo 51.</b> Etkileşimci liderlik ve örgüt iklimi arasındaki meta-analiz bulguları .....	168
<b>Tablo 52.</b> Dönüşümcü liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki korelasyon bulguları .....	169
<b>Tablo 53.</b> Dönüşümcü liderlik örgütsel sessizlik arasındaki meta-analiz bulguları .....	169
<b>Tablo 54.</b> Meta-analiz Sonuçlarının Özeti .....	186

## **ÖNSÖZ**

Bu çalışmada Türkiye’de dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi meta-analiz yöntemiyle test edilmiştir. Öncelikle tez konumun oluşumu dâhil tüm süreçte ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren sayın hocam Prof. Dr. Engin KARADAĞ’a sonsuz teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Bu zorlu süreçte yanımda olan ve beni destekleyen tüm hocalarıma ve çalışma sürecimin başından sonuna kadar, verdiği sonsuz destek, sabır ve yardımlarla her zaman benim yanımda olan sevgili aileme de çok teşekkür ederim.

**Selin BOZALP ÜNAL**

**ESKİŞEHİR, 2017**

## GİRİŞ

Liderlik kavramı sosyal bilimlerde özellikle işletme, psikoloji, sosyoloji ve eğitim alanı üzerinde çok tartışılan ve araştırma yapılan kavramlardan biridir. Tüm bu alanların ortak amacı; (i) liderliğin doğasını anlamak ve (ii) iyi bir liderde olması gereken özellikleri tespit etmektir. İşletme açısından iyi bir lider daha verimli ve üretken bir fabrika oluşturmak anlamına gelmektedir.

Liderlik, sosyal bilimlerin farklı alanlarında inceleme konusu olan kavramlardan biri olmasına rağmen günümüzde bile tanımı konusunda ortak bir görüşe varıldığından söz edilemez. Bunun nedenlerinden biri, liderliğin her alan açısından yansımalarının ve önceliğinin farklı olması olabilir. Yani liderlik tıpkı demokrasi, sevgi ve barış kavramları gibi, kişinin ona yüklemeye çalıştığı anlama göre şekillenmektedir (Nourthouse, 2010). Bir başka deyişle liderlik *güzellik gibidir*. Tanımlaması zor, ancak karşılaşıldığında hemen anlaşılabilir (Owen, Hodgson ve Gazzard, 2011).

Liderlik kavramı İngilizce kökenli *leadership* kelimesinden gelmektedir. İngilizcedeki *leader*, *leadership* ve *lead* kelimelerinin kaynağı, yol, tarik, patika ya da denizde geminin rotası anlamına gelen Anglo-Saxon bir kelime olan *leaddir*. Gitmek, seyahat etmek ya da onun ettirgen şekli olan götürmek ya da yaptırmak anlamı *leaden* fiiliyle ilişkilidir. Leadership'teki *ship* eki ise yine şekil verme anlamında olan *to shapeten* gelir. Kelime kökeninden de anlaşılacağı üzere liderlik *yolculukla* ilişkilendirilebilecek bir kavramdır. Bir lider, önden giderek yol gösteren, aynı zamanda başkalarına yolculuk yaptıran, yola çıkmalarına sebep olan ve takipçilerini birbirlerinden uzaklaşmamaları ve dağılmamaları için yekpare bir şekilde bir arada tutan kişidir (Adair, 2012).

Liderlik, farklı bakış açılarıyla bakıldığında farklı tanımlanan bir kavramdır. Bu açıdan yönetim ve iş yaşamı gibi psikoloji, sosyoloji ve benzer bilimlere de ilgilendiren bir kavramdır. Genel anlamda liderliğin 4 bileşeninden bahsetmek mümkündür. Bunlar (i) liderlik, bir süreçtir, (ii) liderlik, etkilemeyi gerektirir, (iii) liderlik, grup içerisinde ortaya çıkar ve (iv) liderlik, dikkatleri ortak hedeflere çekmeyi gerektirir (Nourthouse, 2010). Liderlik, bir kişinin bir grubu genel bir amaca ulaşmak için etkileme sürecidir. Kouzes ve Posner (2002) liderliği 5 temel pratikte ele almışlardır: (i) yol model olmak, (ii) paylaşılan bir vizyona ilham

kaynağı olmak, (iii) süreci yönetmek, (iv) başkalarını harekete geçirmek ve (v) kalpleri cesaretlendirmek.

Liderlikle ilgili tanımlar incelendiğinde, etkileme ve ikna etme, başlatma, yönlendirme, biçimlendirme ve etkileşim gibi konular vurgulanarak farklı liderlik tanımlarının yapıldığı görülmektedir. Şişman (2011) liderlik ile yaptığı tanımları şu şekilde belirtmektedir; (i) kişisel özelliklere bağlı olarak sahip olunan güç, (ii) karar verme ve verilen kararları uygulayabilme gücü, (iii) gruba yön verme ve grup içinde eşgüdüm sağlama, (iv) ortak amaçlar doğrultusunda grubu etkileme ve (v) grupla birey arasında gerçekleşen etkileşim süreci. Adair (2004) ise, liderin en önemli eylemlerini şu şekilde belirtmiştir; (i) yetki devri yapar, (ii) ilham kaynağı olur, (iii) takım kurar, (iv) rol model olur ve (v) üyeler tarafından kabul edilir.

Tarihi gelişimi açısından bakıldığında liderliğin doğasını açıklamaya çalışan çok sayıda yaklaşımın olduğu ve bu yaklaşımların etkisiyle çok sayıda teorinin geliştirildiği görülmektedir. Her bir yaklaşımın veya teorinin liderliğin kavramsallaştırılması açısından farklı bir bakış açısı getirdiği söylenebilir. *Özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar, durumsal yaklaşımlar ve çağdaş yaklaşımlar* kronolojik olarak birbirini tamamlayan ve belirli açılardan geçerliliğini koruyan yaklaşımlardır.

Liderlik yaklaşımlarının ilki diyebileceğimiz *özellikler yaklaşımı* 20. yüzyılın başlarında bilim adamlarının en çok ilgi duyduğu yaklaşımlardan biridir. Bu yaklaşımın temelinde, liderlerin gerek doğuştan gerekse sonradan edindikleri bir takım özelliklerinin onları etkili büyük liderler yapacağı varsayımı mevcuttur. Bu nedenle bu yaklaşımda ileri sürülen teoriler literatürde *büyük adam teorileri* diye adlandırılmaktadır (Northouse, 2010; Palestini, 2009). Hangi bireysel özelliklerin bir insanı büyük lider yapacağının araştırıldığı bu yaklaşımda, belirlenen bazı temel özelliklerin bir lideri daha etkili yapacağı düşünülmüştür. Bu bağlamda Stogdill (1948, 1974) yaptığı geniş çaplı araştırmalarında, 1904'den 1974'e kadar olan etkili liderlerin özelliklerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmaları birleştirerek, en çok belirlenen liderlik özelliklerini (zekâ, uyanıklılık, feraset, sorumluluk gibi) ortaya koymuştur.

Yirminci yüzyılın ortalarında *büyük adam teorilerine* olan ilgi giderek azalmıştır. Sadece bireysel özelliklerden hareketle açıklanmaya çalışılan liderliğin

aslında daha kompleks bir süreç olduğuna dair görüşler hakim olmaya başlamıştır. Stogdill (1948), bir kısım liderlik özelliklerine sahip olmakla lider olunamayacağı gibi her durumda geçerli bir liderliğin de bulunmadığını belirtmiştir. Bu yıllarda liderlik çalışmalarında *davranışçı yaklaşımın* etkisinin arttığı görülebilmektedir.

Davranışçı yaklaşımın temelinde liderlerin iki farklı tipteki davranışa sahip oldukları varsayımı yer almaktadır. Bu ikili davranış tipleri; Ohio State çalışmaları ve Michigan Üniversitesi çalışmalarına dayanmaktadır. Ohio State çalışmalarına göre liderin temelde (i) yapıyı kurma ve (ii) anlayış gösterme olmak üzere iki tip liderlik davranışına sahip oldukları, Michigan Üniversitesi çalışmalarına göre ise, liderlerin temelde (i) üretime dönük ve (ii) çalışana dönük olmak üzere iki farklı tipte liderlik davranışını sergiledikleri ileri sürülmüştür. Yapıyı kurma veya üretime dönük boyutları, liderin örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için kendisinin ve takipçilerinin rollerini tanımlaması, çalışanlarda görev dağılımı yapması, performans standartlarını belirlemesi ve devam ettirmesi gibi davranışları kapsamaktadır. Anlayış gösterme veya çalışana dönük boyutları ise, lider ve takipçileri arasındaki karşılıklı iletişimi sağlamak için gerekli bireysel ihtiyaçların dikkate alınmasını, çalışanların duygu, düşüncelerini dikkate alma ve hoşgörülü olma gibi davranışları kapsamaktadır (Cunningham ve Cordeiro, 2009; Nourhouse, 2010; Palestini, 2009). Bu çalışmalardan hareketle Blake ve Mouton (1964) *yönetel tarz liderlik teorisini* geliştirerek, liderlerin gösterdikleri davranışların kavramlaştırılmasını sağlamışlardır. Bununla birlikte davranışçı yaklaşımın öne çıkan diğer bir teorisi ise McGregor'un (1960) *X-Y liderlik teorisidir*. Bu teorinin bir boyutunu oluşturan X, liderlerin otoriter ve baskıcı davranışlar sergilediklerini savunurken, diğer boyutu olan Y, liderlerin demokratik ve katılımcı davranışlar gösterdiklerini savunmuştur.

Liderliğin doğasının açıklanmasında ve etkili liderliğin betimlenmesinde kişisel özellikler ve davranışçı yaklaşımın yetersiz kaldığını iddia edenlerin yardımına, durumsal liderlik yaklaşımları yetişmiştir. Durumsal liderlik yaklaşımları en temelde Reddin'in (1967) *3-D yönetel stil teorisine* dayanmaktadır. Bu teoriden hareketle Hersey ve Blanckhard (1969) durumsal liderlik teorisini geliştirmişlerdir (Nourhouse, 2010). Durumsal liderlik, adından da anlaşılacağı üzere durumlar üzerine odaklanan liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre liderliğin *emredici* ve *destekleyici* olmak üzere iki boyuttan söz edilmektedir. Lider bu iki boyuttan birini veya her ikisini karşı karşıya kaldığı durumun elverişliliğine uygun olarak

kullanmalıdır. Bu yaklaşıma göre lider, takipçilerini en iyi şekilde tanımlamalı ve hangi boyuttaki liderlik davranışının grubu başarıya götüreceğini iyi kestirmelidir. Özetle lider, var olan durumu iyi tanımlamalı ve liderlik davranışlarını ona göre ayarlamalıdır.

Durumsal liderlik yaklaşımları kapsamında birçok teorinin geliştirildiği görülebilmektedir. Fiedler'in (1964, 1967) öne sürdüğü *durumsallık teorisi*, liderleri uygun durumlarla eşleştirmeye çalışan bir lider eşleştirme teorisidir. Etkili liderliğin, liderlik stili ile zaman ve ortam arasındaki uyuma bağlı olduğunu iddia eder. Bir diğer liderlik yaklaşımı da, liderin takipçilerini nasıl motive edip onlara yürüyecekleri yolu belirginleştirebileceğini açıklamaya çalışan *yol amaç teorisidir* (Evans, 1970; House, 1971).

1990'lara gelindiğinde ise yukarıdaki yaklaşımlardan öte çok sayıda yeni liderlik teorilerinin ileri sürüldüğü görülebilmektedir. *Dönüşümcü liderlik* (Bass ve Riggio, 2006; Burns, 1978), *paylaşılmış liderlik* (Gronn, 2006), *dağıtımçı liderlik* (Elmore, 2000; Gronn, 2000; Gronn, 2002; Spilanne, 2005), *hizmetkâr liderlik* (Greenleaf, 2002), *etik liderlik* (Brown ve Trevino, 2006), *ruhsal liderlik* (Fleishman, 1990) ve *otantik liderlik* (Gardner, Coglisier ve Dickens, 2011) bunlardan bazılarıdır. Söz konusu tüm liderlik teorileri, liderliğin doğasının anlaşılmasında farklı bir bakış açısı geliştirerek, etkili liderliğin oluşumu için farklı formüller önermişlerdir.

Liderliğin örgütsel çıktılarla ilişkisini inceleyen ulusal ve uluslararası birçok araştırmanın yapıldığı görülebilmektedir. Ulusal bazda liderliğin, örgüt kültürü (Karadağ, 2009; Koşar ve Çalık, 2011), örgüt iklimi (Şentürk ve Sağnak, 2012), performans (Özmen, 2005), iş tatmini (Yılmaz ve Ceylan, 2011), örgütsel bağlılık (Buluç, 2009), tükenmişlik (Cerit, 2008) gibi farklı değişkenlerle arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Ayrıca uluslararası literatürde de liderlik ve örgütsel çıktılar arasındaki ilişkiyi test eden birçok araştırmaya rastlamak mümkündür (Griffith, 2004; Khasawneh, 2001; Lok ve Crawford, 2004; Zopiatis ve Constanti, 2010).

Günümüzde tüm alanlarda olduğu gibi dönüşümcü liderliğin çeşitli örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmaların hızla arttığını görmek mümkündür. Belirli bir konuda yapılmış birbirinden bağımsız çok sayıda çalışmanın olduğu ve bu çalışmaların bazı durumlarda birbiriyle çelişebilen nitelikte farklı

sonuçlar içerdiği görülebilmektedir. Sosyal bilimlerin çıkmazlarından biri olan bu durum, daha st düzeyde kapsayıcı ve yorumlayıcı çalışmalara ihtiyaç olduğunu göstermektedir (Hedges ve Olkin, 1985). Bu bilgi çokluğu ile ilgili yorum yapabilmek ve yeni çalışmalara yer verebilmek için güvenilir çalışmalara odaklanılmalıdır.

Birbirinden bağımsız birden fazla çalışmanın birleştirilerek sonuçlarının analiz edilmesine imkn tanıyan *meta-analiz* yöntemiyle, araştırmacılara *büyük resmi* göstermek mümkün olabilmektedir (Kulinskaya, Morgenthaler ve Staudte, 2008). Sosyal bilimlerde, pratikte uygulandığında sonuçlarının ne derecede etkili olacağı sayısal olarak kanıtlanmış, öz, uygulanabilir ve yeni çalışmalara temel olabilecek niteliğe sahip bilgilere ihtiyaç vardır (zcan, 2008). Özellikle Türkiye’de liderliğin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmaların yok denecek kadar az olması, bu alandaki boşluğun giderilmesi gerektiğini göstermektedir.

Yukarıda yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, örgütsel başarıda son derece önemli olan liderliğin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinin belirlenmesi önem arz etmektedir. Tüm bu tartışmalardan hareketle planlanan bu çalışmada, *dnşmc liderliğin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinin belirlenmesi* temel sorun olarak ele alınmıştır.



## 1. BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmada ele alınan temel kavramlar açıklanarak çalışmanın hipotezlerine yer verilmiştir.

#### 1.1. LİDERLİK VE LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlik konusunun örgüt ve grup davranışlarını gerçekten etkilediğinin bilinmesine rağmen 20.yüzyıla kadar liderlik ile ilgili bilimsel araştırmalara rastlanmamıştır. Liderliğin sadece formal organizasyonlara has bir süreç olmadığı açıktır. Belirli bir grubun belirli bir kişinin arkasından belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci oluşmaktadır. Bu tür sürece formal organizasyonlarda rastlanabileceği gibi, mahallede oluşan çete faaliyetlerinde, çocukların kendi aralarındaki oyunlarında, herhangi bir gönüllü birliktelik halindeki insan gruplarında da rastlanmaktadır. Dolayısıyla liderliğin oluşması için formal organizasyonun varlığı şart değildir. İkinci husus, liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması da şart değildir. Hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde büyük bir grubu peşinde sürükleyen liderler olabileceği gibi çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanamayan dolayısıyla grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir. Üçüncü olarak belirtilmesi gereken husus, lider ile yöneticinin eş anlamlı olmadığıdır. Yöneticilik rolü olmayan liderler olduğu gibi, liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler de olabilir. Liderliğin sadece organizasyonların üst kademelerini işgal edenlere has bir süreç olduğu da düşünülmemelidir. Liderlik süreci değişik boyutlar, kalıplar ve kapsama sahip olabilir. Bir ustabaşı veya formen de liderlik yapabilir, bir genelmüdür de... Aralarındaki fark kendilerini izleyenlerin sayısı, gerçekleştirmek istedikleri amaçları niteliği, içinde buldukları koşullardır. Yoksa süreç olarak liderlik işinin niteliği aynıdır (Koçel, 2011).

Lider, grup üyeleri tarafından uygulanması gereken görevleri belirleyen ve grup üyelerinin güçlerini belirli bir amaç etrafında faaliyete geçiren kişidir. Bennis (1982) liderliğin işleri doğru yapmak değil, doğru işleri yapmak olduğunu

vurgulamakta ve bu doğru işleri, örgütün vizyonunu belirleme ve yayma, olumsuz şartlarda dâhi örgütün amacına ulaşmasını sağlama, etkili sonuçlar alabilmek için gerekli kültürü oluşturma ve sürdürme olarak sıralamaktadır.

Winston ve Patterson'a (2006) göre lider, farklı becerileri ve yeterlilikleri olan izleyenleri seçen, eğiten ve etkileyen, izleyenlerin ruhsal, duygusal ve fiziksel enerjilerini, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde kullanmalarını sağlayan kişidir. Tüm bu tanımlamalara rağmen liderlik, karmaşık bir kavramdır ve ille de mutlak bir otorite, güç ya da statü anlamına gelmez (Gardner, 1990). Son olarak, liderlik kavramıyla ilgili literatürde birçok tanıma yer verildiği de unutulmamalıdır.

### **1.1.1. Özellikler Teorisi**

Birçok lider “diğer kişilerden farklıdır.” Fakat onlara has olan özellikler incelemeden incelemeye göre büyük farklılıklar göstermektedir (Kirkpatrick ve Locke, 1991). Araştırmacılar kişilik özelliklerini “Büyük Beş” kişilik çerçevesi etrafında sınıflandırmıştır. Değişik liderlik araştırmalarında incelenen düzeylerde özelliğin çoğu liderliği tahmin edebilecek ve liderliği açıklayabilecek “Büyük Beş” kişilik kategorilerinden bir tanesine uymaktadır (Robbins ve Judge, 2013). Büyük beş kişilik modeli; dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal kararlılık ve deneyime açıklık faktörlerinden oluşmaktadır. Büyük beş kişilik özellikleri ile ilişkili liderlik literatürünün kapsamlı bir araştırması yapıldığında, en etkili liderlerin çoğunun sahip olduğu özelliğin dışadönüklük olduğu görülmektedir (Judge, Bono, Ilies ve Gerhardt, 2002).

En son bulgulara göre iki sonuç önerilmektedir. İlk olarak, kişisel özellikler liderliğin tahmin edilebilmesini sağlar. 20 yıl önce, bulgular tersini gösteriyordu. Fakat buna sebep olarak özellikleri sınıflandırmak ve organize edebilmek için geçerli bir çerçevenin olmayışı gösterilebilir. Büyük Beş sınıflandırması bu durumu tersine çevirmiştir. İkincisi, kişisel özellikler liderlerin ortaya çıkışını ve liderliğin görünümüne etkili olan ve olmayan liderlik ayrımına göre tahmin etmede daha iyi sonuç vermektedir (Ibid, Lord, DeVader ve Alliger 1986; Smith ve Foti, 1998). Bu sınıflandırmada ortaya çıkan ana nokta, liderin başarısı ya da hedefleri dışında sergilediği özelliklerin liderliğini belirlediğidir.

Liderlik sürecini, sadece “lider” değişkenini ele alarak inceleyen bu teori eleştirilere uğramıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri

taşımadıkları belirlenmiş, bazen grup üyeleri arasında (izleyiciler arasında) liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir (Reitz, 1981). Bu teori ile ilgili araştırmalarda karşılaşılan en önemli güçlüklerden diğeri de, liderin özelliklerinin ölçülebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğü ve belirli bir özelliğin farklı şekillerde anlaşılması olmuştur (Koçel, 2011). Bu özellikler teorisine uymayan bir durumdur. Bu sonuçlara göre, araştırmacılar liderliğin anlaşılabilmesi için başka değişkenlere bakmaya yöneltmiştir.

Özellikler teorisinin liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması üzerine, araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine çevirmişlerdir. Liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakmaya başlamışlardır (Hellriegel ve Slocum, 1979). Böylece yeni bir teori olan Davranışsal Liderlik Teorisi ortaya atılmıştır.

### **1.1.2. Davranışsal Liderlik Teorileri**

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar, liderlik yaptığı grubu oluşturan insanlarla ilişkilerinin özellikleri olduğudur. Liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, karar verme tarzı, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli, anlaşmazlıkları çözüm şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Owens, 1967).

Özellikler teorisi yaklaşımı liderlik için belirli kişisel özelliklerin olması gerektiğini öne sürmüştü, bunun tersine, davranışsal teori ise lider olabilmek için bireylerin eğitilebileceğini savunmuştur. Davranışsal liderlik teorisi kapsamında aşağıdaki 5 araştırmadan söz edebiliriz.

#### **1.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırması**

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları 1940'ların sonlarına doğru Ralph Stogdill'in yönetiminde yapılmıştır. Araştırmanın amacı liderlik davranışını belirlemenin grup ve örgüt amaçlarına ulaşmada ne derece önemli olduğunu göstermektedir (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1968). Ohio State Üniversitesi'nde araştırmacılar liderlik davranışını saptamak için bir anket hazırlamışlardır. Bu anketi

askerler ve endüstri bölgesinde uygulayarak liderlerin davranışlarını nasıl algıladıklarını bulmaya çalışmışlardır (Özkalp ve Kirel, 2011).

Lider davranışının bağımsız boyutlarını tanımlamayı amaçlayan çalışmalar sonucunda en kapsamlı ve en çok izlenen davranış teorileri ortaya konulmuştur (Judge, Piccolo ve Ilies, 2004; Schriesheim, Cogliser ve Neider 1995) . Binden fazla boyut ile başlayan çalışmalar, çalışanlar tarafından tanımlanan en çok iki liderlik davranışına kadar daraltmıştır. Araştırmacılar bunları “yapıyı harekete geçirme” ve “anlayış” olarak adlandırmaktadırlar (Robbins ve Judge, 2013).

Yapıyı harekete geçirme, liderin amaçlara ulaşabilmek için çalışanlarının ve kendisinin rolünü şekillendirmesi ve tanımlamasıdır. Yapıyı harekete geçirme özelliği yüksek olan bir lider amaçlara ulaşılmasını hedefler, çalışma ilişkilerinin ve işin örgütlendirilmesine yönelik davranışların gerçekleştirilmesini sağlar. Anlayış ise kişiyle iş ilişkilerinde karşılıklı güven olması çalışanın fikirlerine önem verilmesi ve hislerinin dikkate alınması olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2013).

#### **1.1.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları**

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine ve liderlik olaylarının *Liderlik Tarzları* şeklinde incelenmesine katkıda bulunan diğer önemli bir çalışma, yine 1947 civarında University of Michigan’da Rensis Likert’in yönetimin de yapılan bir seri çalışmadır. Bu çalışmaların amacı, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur (Luthans, 1981). Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikâyetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır (Koçel, 2011).

Michigan grubunda aynı zamanda iki davranışsal boyut keşfetmiştir. Bunlar; çalışan odaklı lider, çalışanların kişisel ihtiyaçlarını dikkate alan ve kişiler arası ilişkiyi gözetken liderdir ve üretim odaklı lider, grup işlerinin başarılmasına odaklanarak iş tekniği ve içeriği ile ilgilenen liderdir. Bu boyutlar Ohio çalışmalarıyla yakın ilişkilidir. Çalışan odaklı liderlik, anlayış ile yakın ilişki halinde iken, üretim odaklı liderlik yapıyı harekete geçirme ile yakın ilişkilidir (Judge, Piccolo ve Ilies, 2004). Belirli özelliklere sahip, çalışanlarına önem veren ve yapısal davranışlar sergileyen liderler daha etkili olmaktadır. Liderlik için gerekli kişilik özelliklerine sahip olanların davranışsal açıdan da başarılı oldukları iddia edilmektedir (Robbins ve Judge, 2013).

### 1.1.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Büyük ölçüde örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model, yöneticilerin (liderlerin) davranırlarken ağırlık verdikleri faktörleri iki grupta toplamıştır. Bunlar üretime yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma boyutlarıdır (Koçel, 2011). Böyle bir modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlere, gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkânı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarz da değişiklikler yapabilir. Nitekim bu model, bu amaçla düzenlenen eğitim programlarında yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Ancak uygulamalı araştırmaların bu modeli fazla desteklememesi onu araştırmacılar ve teorisyenler nezdinde tartışmalı hale getirmiştir (Gibson, İvancevich ve Donnelly, 1979).

### 1.1.2.4. MC Gregor'un X ve Y Teorileri

MC Gregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır (Davis, 1987). Dolayısıyla yöneticilerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, onların göstereceği davranışı da etkileyecektir (Koçel, 2011). MC Gregor'a göre, bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir ve X Teorisi ve Y Teorisi olarak adlandırılabilir. İlk defa 1957'de yayınlanan bu görüşe göre X teorisi şu varsayımları içermektedir (Davis, 1987; Ganon, 1979);

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.
- Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.
- Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırmalıdır.

Buna karşılık Y teorisi adı altında toplanan varsayımlar şunlardır;

- Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar tabiidir.
- Kişi doğuştan tembel değildir. Onu bu hale getiren tecrübeleridir.
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.

- Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklemeyi öğrenir.
- Dolayısıyla yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratmak suretiyle insanın kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.

Buna göre X teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken; Y teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış gösterecektir (Koçel, 2011).

#### **1.1.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli**

Yönetici davranışlarının anlaşılması ve gruplanması ile ilgili olarak geliştirilen bir diğer model Rensis Likert'in sistem 1 sistem 4 modelidir. Likert'in University of Michigan çalışmasının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanabilir. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içerir. Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir. Sistem 4 modeli ile ilgili olarak metodolojiye ilişkin çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Ayrıca bu modelin Sistem 4 uygulamasını her yerde dâima geçerli en etkin yönetim tarzı sayması da eleştiri konusu olmuştur. (Koçel, 2011).

#### **1.1.3. Durumsal Liderlik Teorileri**

Liderlik sürecinin anlaşılması ve açıklanması konusunda davranışsal teoriler önemli katkılarda bulunmuşlardır. Ancak liderlik sürecinin oluştuğu çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri bu görüşlerin de zayıf tarafı olmuştur. Davranışsal teoriler genellikle demokratik liderlik davranışının etkin olduğunu varsaymışlardır. Oysa değişik koşullarda işe ve üretime ağırlık veren liderlik davranışları da, en azından kişilere ağırlık veren liderlik davranışı kadar etkin olabilir. Liderlik sürecinin anlaşılması konusundaki üçüncü grup teori Durumsallık Teorisi adı verilen teoridir. Bu teorisinin ağırlık noktası ise liderin kendisi ve izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkidir (Koçel, 2011).

Durumsallık teorileri, liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren teorilerdir. Bu nedenle bu görüşe koşul-bağımlılık teorisi de denilmektedir. Bu

teorilerin genel varsayımı değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Dolayısıyla liderlik olayını açıklamaya çalışan bir teori bu “koşullar” değişkenini de modelin bir parçası yapmak zorundadır (Gray ve Starke, 1977). Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır; gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve bekleyişleri, liderliğin oluştuduğu organizasyonun özellikleri ve liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri (Koçel, 2011). Durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceğini söylemektedir. Bu ise, genellikle yönetimde “tek ve en iyi” yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal teoriden farklı yanını oluşturmaktadır (Huse ve Bowditch, 1977).

### 1.1.3.1. Fiedler Modeli

Liderlik için en kapsamlı durumsallık teorisi ilk olarak Fred Fiedler tarafından geliştirilmiştir (Fiedler, 1967). Fiedler durumsallık modeline göre grup performansının etkili olup olmayacağı, liderlik biçimi ile durumun lidere ne kadar derecede kontrol yetkisi verdiğinin uygunluğu ile belli olmaktadır. Fiedler’e göre liderliğin başarısındaki ana faktör bireyin temel liderlik biçimidir. Fiedler bu biçimi tanımlayabilmek için kişinin iş odaklı mı yoksa ilişki odaklı mı olduğunu ölçmeye yarayacak olan en az tercih edilen iş arkadaşları ölçeğini (LPC) geliştirmiştir. LPC ölçeği katılımcılara şimdiye kadar birlikte çalışmış olduğu kişiler arasında en az beraber çalışmak istedikleri kişiyi 1’den 8’e kadar ölçeklendirilmiş 16 adet karşıt sıfatlardan (güzel-güzel olmayan, verimli-verimsiz, açık-kapalı, dost-düşman gibi) oluşturmaktadır (Robbins ve Judge, 2013).

LPC ölçeğinin dışında, liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır (Koçel, 2011). Bu üç faktör, lider için olumlu veya olumsuz bir ortam yaratarak, gösterilmesi gereken liderlik davranışını etkilemektedir. Bu üç durumsal faktörün alacağı değerlere göre oluşan her durumda değişik bir liderlik davranışı etkili olacaktır (Nebeker, 1975);

- *Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler:* Bu değişken liderin izleyiciler tarafından sevilip tutulduğunu, lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir (Kelly, 1980). Burada, liderin karizmatik kişiliği de önemli rol oynamaktadır.
- *Başarılacak işin niteliği:* Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin

yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Bazı işler son derece kesin yöntemlere bağlanmıştır, bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararına kalmıştır (Koçel, 2011).

- *Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi*: Fiedler modelinin üçüncü değişkeni olan liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi ise liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme gibi konularında sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir. Belirli bir organizasyon için de çalışan liderin bu tür yetkileri “fazla” veya “az” olabilir. Yetkilerin fazla olduğu durum liderlik için olumlu bir ortama, az olduğu durum ise olumsuz bir ortama işaret etmektedir (Koçel, 2011).

Fiedler modeli hangi durumlarda ne tür bir liderlik davranışının uygun olacağını araştırmaktadır. Bu yönü ile de davranışsal liderlik teorisinden farklıdır. Bu modele göre liderlik tarzlarının başarısı, uygun koşullarda uygun davranışın gösterilmesine bağlıdır (Hampton, 1977). Bütün önemli teorik çalışmalarda olduğu gibi Fiedler’in bu çalışması da yoğun bir uygulamalı araştırma çalışmalarına konu olmuştur. Bu çalışma sonuçlarından bazıları modeli desteklemiş bazıları ise desteklememiştir. Dolayısıyla modelin geçerliliği eleştiri konusu olmuştur (Luthans, 1981).

### **1.1.3.2. Yol Amaç Teorisi**

Genel olarak Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen yol-amaç teorisi, Ohio State liderlik araştırmasının yapıyı harekete geçirme ve anlayış boyutlarının uyarlamasıdır ki, bu da motivasyon teorileri içinde yer alan beklenti teorisinin bir çıkarımı olarak görülmektedir (House, 1996).

Bu teorinin liderlik açısından anlamı şudur: Grup üyeleri (izleyiciler) lider tarafından aşağıdaki iki hususta motive edilebilir (House ve Mitchell, 1977);

- Liderin izleyicilerin bekleyişlerini etkileme derecesi (yol).
- Liderin izleyicilerin valensini etkileme derecesi (amaç).

Teoriye göre liderin görevi, belirli bir görevi yerine getirebilmek için izleyicilerine bilgi, destek ve diğer kaynakları sağlamaktır. Yol amaç teorisi, liderin hali hazırdaki durumu analiz ederek doğrudan, destekleyici veya başka tarz



davranışlar sergilemesi varsayımına dayanmaktadır. Yol amaç teorisinde durumlar ve liderlik tarzları aşağıdaki şekilde belirtilmektedir (Robbins ve Judge, 2013);

- *Yönlendirici liderlik*, görevin belirsiz ve yüksek düzeyde stresli olduğu durumlarda daha fazla tatmin sağlamaktadır.
- *Destekleyici liderlik*, çalışanların yüksek düzeyde belirlenmiş görevleri yerine getirmesi durumunda daha fazla tatmin ve performans sağlamaktadır.
- Yüksek düzeyde bilgi ve yeteneğe sahip çalışanlar için *yol gösterici liderlik* gereksiz olarak algılanabilmektedir.

### **1.1.3.3. Katılımcı Liderlik Modeli (Vroom-Yetton-Jago Modeli)**

Liderlikte üçüncü tip durumsallık yaklaşımı Vroom Yetton Jago modelidir. İlk olarak Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından öne sürülmüş ve son yıllarda da Vroom ve Arthur G. Jago tarafından yaygınlaştırılmıştır (Vroom ve Jago, 1988). Bu modelde yol amaç teorisi gibi belirlenen bir durumdaki uygun liderlik modelini tanımlamaya çalışır. Bu model liderin zaman zaman değişik liderlik modelleri gösterebileceğini belirtmektedir (Özkalp ve Kırel, 2011). Bu model durumun özelliklerine bağlı olarak, ne kadar astın kararların paylaşılmasında söz sahibi olması gerektiğini açıklar, verilen kararların değerlendirilmesinde lider alternatif kararları da göz önüne alarak karşılaştırma yapmalı ve kararların alınmasında ast sayısının çok olmasına da özen göstermelidir. Model karar ağacı kullanmayı gerekli görür, yönetici birçok değişik durumlarda kendi durumunu kendi belirler ve karar ağacı vasıtasıyla yolları izleyerek, problem için uygun seçeneği saptar (Organ ve Bateman, 1986).

Liderin hangi kararları uygulamaya koyduğu kadar karar süreçlerinin de önemli olduğunu vurgulamaktadır. Katılımcı liderlik modeli yol-amaç teorisi gibi liderin davranışlarının görev yapısına uygun olması gerektiğini ifade etmektedir (Robbins ve Judge, 2013).

### **1.1.3.4. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi**

Hersey-Blanchard'ın durumsal liderlik modeli, davranışsal liderlik yaklaşımlarının çoğunda olduğu gibi, görev davranışı ve ilişki davranışı olmak üzere iki temel boyut üzerinde yoğunlaşmıştır (Paksoy, 1993);

*Görev davranışı:* Lider, üyelerin rollerini tanımlar ve organize eder, her bireye görevlerini açıklar. Genel bir davranış kalıbı olarak belirtmek gerekirse, lider, üyelere neyin, nerede, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılması gerektiğini söylemektedir.

*İlişki davranışı:* Lider, üyelerle yakın bir bireysel ilişki içindedir. Burada bireylerle açık bir iletişim ve psikolojik, duygusal destek vardır. Liderin davranışları genellikle dinleme, teşvik etme, düşüncelere açıklık kazandırma ve sosyal-duygusal destek verme biçimindedir.

Görev davranışı ve ilişki davranışı temel boyutlarından hareketle Hersey-Blanchard dört model liderlik tarzı veya biçimi üzerinde durmaktadırlar. Temel iki boyutun farklı dozajlarda kullanımı ile bu tarzlar ortaya çıkmaktadır. Hersey-Blanchard (1974), Fiedler'in de tanımladığı iş ve ilişkiye yönelik davranışları dört liderlik biçimine bölmüştür;

- Anlatan; yüksek görev, düşük ilişkiye yönelik lider rolünü tanımlıyor. Kimin, neyi, nerede yapacağını söyler. Bu tarzda tek yönlü iletişim söz konusudur.
- Satan; yüksek görev, yüksek ilişkiye yönelik lider, hem talimat veriyor hem destekliyor. Lider davranış ve ifade açısından ılımlıdır. Astlarına rehberlik yapmaktadır.
- Katılımcı; düşük görev, yüksek ilişkiye yönelik, lider genellikle astlarıyla birlikte karar veren davranış biçimini sergiler.
- Yetki göçer; düşük görev, düşük ilişkiye yönelik liderlik davranışı. Astlarıyla ilişkileri zayıf, desteği az ve iletişim kopuktur.

#### **1.1.4. Çağdaş Liderlik Teorileri**

##### **1.1.4.1. Etkileşimci Liderlik**

Bu yaklaşım, esas itibariyle 1970'lerin sonlarında J. M. Burns tarafından öne sürülmüş ve daha sonra başta B. M. Bass olmak üzere değişik araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Yaklaşım, bir işi gerçekleştirmek üzere bir gruba liderlik yapan kişi ile grup üyeleri arasında, işle ilgili karşılıklı ilişki ve liderlerin göstereceği davranış tarzları üzerinde durmaktadır. Lider ile çalışanlar arasındaki ilişkinin işe

dayandığında hareket eden bu yaklaşım “işlemsel liderlik”, “görevsel liderlik”, “yönetimsel liderlik” olarak da adlandırılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Bu yaklaşıma göre, belli hedeflere yönelmiş formal bir organizasyonda iş yapmak üzere bir araya gelen çalışanlar grubu ile bu gruba liderlik yapan kişi arasındaki davranış ilişkisi dört ayrı durumda olabilir (Koçel, 2011);

Birinci tür davranış, çalışanların sarf ettiği gayret ve ulaştığı performansa paralel olarak, liderin bu grup üyelerine daha fazla destek ve kaynak sağlaması yönündeki davranıştır. Bir anlamda koşula bağlı bir davranıştır.

İkinci ve üçüncü tür davranışlar ise liderin, işi yapanlara iş yapmaları sırasında yaptığı karışma, müdahale ve yönlendirmeler, şeklindeki davranışları ile ilgilidir. Çoğu kez “istisnalarla yönetim” olarak da bilinen yönetim tarzının iki ayrı çeşidini içeren bu yaklaşıma göre, ikinci tür davranış olarak belirlenen davranış türünde lider iş ve iş yapma standartlarını belirler ve iş yapma sürecini izleyerek gerektiğinde müdahale eder ve düzeltici kararlar alır. Üçüncü türde ise lider daha pasiftir ve ancak iş ile ilgili bir sorun çıktığında olaya dâhil olur ve müdahale eder.

Dördüncü tarz liderlik davranışı ise, “laissez faire” liderlik tarzı veya grup üyelerini iş amaçlarını, iş standartlarını belirlemek konusunda tamamen serbest bırakan, işle ilgisi kalmamış bir şekilde hiç karışmayan, bir görüşe göre liderlik sorumluluklarının hiçbirini yerine getirmeyen bir liderlik davranışı göstermesi halidir.

#### **1.1.4.2. Karizmatik Liderlik**

Sosyolog Max Weber bir yüzyıl kadar önce karizmayı (Yunanca hediye kelimesinden gelmektedir) doğaüstü, insanüstü ya da en azından istisnai güç ya da özellikler nedeniyle bireyi sıradan insanlardan ayıran kişilik özellikleri olarak tanımlamıştır. Bu bakış açısıyla sıradan insanlar lider olamazlar. Lider olarak tanımlananlar örnek insanlardır veya mükemmel kişilik özelliklerine sahip oldukları düşünülür. Weber karizmatik liderliğin birkaç ideal otorite tipinden biri olduğunu ileri sürmektedir (Robbins ve Judge, 2013; Weber, 1947).

Robert House’un sosyal bilimlerle ilgili disiplinlerde yaptığı çeşitli araştırmalar karizmatik liderlik teorisini ortaya koymuştur. Araştırmalara göre karizmatik liderler belirli karakteristikler göstermektedir (Robbins ve Judge, 2013).

Kişilik aynı zamanda karizmatik liderlik ile ilişkili görülmektedir. Karizmatik liderler; genellikle dışa dönük, kendine güveni yüksek ve başarı odaklı olma gibi kişilik özellikleri ile özdeşleştirilmektedir (Den Hartog ve Koopman, 2002; House ve Howell, 1992). Küçük bir azınlık karizmatik liderliğin doğuştan geldiğini ve sonradan öğrenilemeyeceğini savunsa da, pek çok uzman karizmatik davranışların öğrenilebileceğini ileri sürmektedir (Conger ve Kanungo, 1988; Frese, Beimeel ve Schoenborn, 2003; Towler, 2003).

#### **1.1.4.3. Dönüşümcü Liderlik**

Ohio State çalışmaları, Fiedler modeli, amaç-yol teorisi, rol ve iş gerekliliklerini açık hale getirerek belirlenen amaçlar doğrultusunda izleyicilerine yol gösteren iş gördürücü liderliği tanımlamaktadır.

Dönüşümcü liderler, astların kişisel amaçlarıyla örgütsel amaçları bir araya getiren, astları üzerinde sıra dışı etkileri olan liderlerdir. İzleyicilerinin bireysel ihtiyaçları ile ilgili alanlarına özel önem vermekte, eski sorunlara yeni bakış açıları geliştirmelerine yardımcı olmakta, grup amaçlarının başarılması için fazladan çaba göstermeleri yönünde astlarını cesaretlendirmektedirler (Robbins ve Judge, 2013).

### **1.2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK**

Örgütsel literatürde karizmatik liderlik araştırmaları oluşmaya başladığında yeni bir formülasyon oluşmuştur. 1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik yazımında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında, J. MC. Gregor, J. M. Burns ve B. M. Bass yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayırım yapılmasının zorunluluğuna işaret etmişlerdir. Bu ayırım içinde dönüşümcü liderlik terimini kullanmışlardır. Bu ayırım yeniliğe değişime ve reforma dönüktür. Dönüşümcü liderlik, lider ve izleyicilerin etik, arzu ve insan ilişkilerini daha üst bir seviyeye çıkartmaktadır (Conger ve Kanungo, 1994). Dönüşümcü liderliğin farklı bilim adamları ve farklı örnekler ele alınışında da en belirgin ortak nokta şudur; dönüşümcü liderlik toplumlarda ve örgütlerde köklü değişikliklerin gerçekleştirilmesinde başarıyla uygulanabilen bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü lider özgürlük, barış, eşitlik ve insancılık gibi üstün değerler yoluyla izleyicileri yönlendirir. Korku, baskı, kıskançlık, aşırı rekabet gibi duygusal faktörler devrede değildir. Burns'e göre örgütün herhangi bir düzeyinde herhangi biri tarafından

dönüşümcü liderlik süreci gerçekleşebilir. Bu görüşü ile Burns, liderlik özelliklerine her yöneticinin sahip olamayacağı yönündeki klasik görüşe ragbet etmediğini göstermektedir (Özkalp ve Kirel, 2011).

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, lider izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir (Luthans, 1995). Dönüşümcü lider, organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkündür. Yani vizyon örgütsel yaşamı “anamlı” hale getirir, çalışanların heyecanını körükler (Synder ve Graves, 1994). İzleyicilerin, amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlar. Kendisi izleyicileri için bir rol modeli olur. İzleyicilerin kendilerini adama düzeylerini yükseltir (Koçel, 2011). Bu anlamda organizasyonu işleyişinde ve grup üyelerinin davranışlarında dönüşüm gerçekleştiren liderlik uygulamasının yine dört ayrı tür davranış türü olduğu söylenebilir (Judge ve Piccolo, 2004);

- Birinci tür davranış, liderin iş yapma tarzı ile ilgili olarak yüksek moral ve etik standartlar koyması ve böylece grup üyeleri nezdinde kazandığı saygı dolayısıyla grup üyelerinin kendisine bağlılıklarının arttığı durumdur.
- İkincisi, liderin ideallere ve değer yargılarına bağlı olarak dile getirdiği vizyonun grup üyelerinde yarattığı kendisini izleme arzusu, lidere güvenin artması ve bir çeşit liderden ilham almaya dönük duygusal motivasyon sağlayan durumdur.
- Üçüncüsü, liderin mevcut yapılanmayı (statükoyu) eleştirip değişik perspektifler getirmek, inovatif fikirler ileri sürmek yolu ile çalışanların entelektüel yönlerine hitap etme ve onları bu yolda düşünmeye ve davranmaya özendiren durumdur.
- Dördüncüsü de, grup üyelerine danıştığı, onlara koçluk yaptığı, onların gelişmesi için ilgi ve gayret gösterdiği davranış tarzı ile grup üyelerinin dönüşmesini sağladığı durumdur.

Dönüşümcü liderlerin tam tersi olarak görev odaklı liderler, astların kısa dönem fiziksel ve güvenlik ihtiyaçları üzerinde odaklanma eğilimindedirler. Çünkü bu tip liderler yol-amaç teorisinde açıkladığı gibi, baskın olarak ekonomik değiş-tokuş yolu doğrultusunda çalışmaktadırlar. Dönüşümcü liderler, görev odaklı liderlik

uygulamalarında ara sıra yararlandıklarından, bu tür davranışları genellikle, ortak dönüşümcü davranışları çoğaltmak için kullanabilirler (Özkalp ve Kırel, 2011).

Dönüşümcü liderler astlarını eski davranış kalıplarını değiştirebilecek düşüncelere yönlendirirler. Böylece izleyicilerin problemlere farklı açılardan bakmalarını ve bu problemleri değişik ve yeni yollarla çözmelerini sağlarlar. Çünkü entellektüel uyarım yaratmak isterler, böylece liderler pratiğe izin verme, yaratıcı düşüncelerin üzerinde durma ve astların üst düzey ihtiyaçlarını harekete geçirme eğilimindedirler (Özkalp ve Kırel, 2011).

Dönüşümcü liderler, “statüko” ile yaşamaya alışkın değildirler. Dönüşümcü liderlik çalışmalarında temelde ortak bir tanıma ulaşılmaktadır. Bu da belirli bir durumda amacın gerçekleştirilmesi yönünde; birey ya da grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir. Karizmatik yeteneklerini diğerlerini teşvik etmek için kullanan liderler dönüşümcü liderler olarak adlandırılmaktadır. Dönüşümcü liderler, yoğun duygular uyandırmak ve çalışanların motivasyonunu artırmak için kişisel güç kaynaklarının ve niteliklerine dayanırlar. Dönüşümcü liderler, kendilerini izleyenleri etkilemek ve bu tür bir sonuç almak için vizyon, düzenleme ve yönetim gücü olmak üzere üç tür davranış sergilerler. Dönüşümcü liderlik, özellikle günümüz iş dünyasında karizmadan daha sık rastlanan bir liderlik biçimidir. Dönüşümcü liderler, izleyenlerin örgüte istekli olarak katkıda bulunmaları için teşvik edici şartlar oluşturan bir model ve bir öğretmen olarak davranırlar (Özkalp ve Kırel, 2011).

### **1.3. İŞ TATMİNİ**

İş tatmini yönetim alanında en çok araştırılan konuların başında gelmesine rağmen genel kabul görmüş bir tanımı bulunmamaktadır (Balzer, 2000). İş tatmininin net bir şekilde tanımlanmasındaki zorluk, tatmininin ölçülmesiyle (Önder, 2007) ve çok boyutlu yapısıyla ilişkilidir. Bu durum birçok tanımın ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Literatürde en fazla atıf yapılan Jones iş tatminini, insanların mevcut işleri hakkındaki duygu ve inançlarının toplamıdır ve örgütsel davranışın en önemli ve en iyi araştırılmış işe yönelik tutum davranışlarından biridir (Bozkır, 2014) olarak tanımlamıştır. Vroom ise iş tatminini; iş görenlerin algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik iş tutumlarının bir parçası olarak görmektedir (Şimşek, 1995). Bir başka tanımda Locke (1969) iş tatminini; bir bireyin işini ya da

çalışma hayatını, memnuniyet verici veya olumlu bir duyguyla sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi şeklinde tanımlamıştır.

Genel olarak iş tatmini, iş görenlerin fiziksel ve zihinsel sağlıklarının yanında fizyolojik ve ruhsal durumlarının da bir göstergesi olup iş tatmini denilince işten sağlanan maddi kazanç ve birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşlarıyla elde ettikleri verimin onlara sağladığı mutluluk ve huzur akla gelmektedir (Bingöl, 1990).

İş tatminindeki tanımlama zorluğu boyutlandırmaya da yansımış olup Luthans (2002) iş tatmininin üç boyutta ele almıştır;

- İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Böyle olunca görülmez, sadece ifade edilebilir.
- İş tatmini, genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir.
- İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları gibi tutumlardır.

Bugünkü yönetim anlayışı içerisinde de, yetişmiş insan gücü artık bir işletmenin sahip olabileceği en değerli kaynak olarak görülmektedir. Bu kaynağın geliştirilmesinin ve sağlıklı olabilmesinin örgütlerin sürekliliği için önemi büyüktür. İş görenlerine tatmin verebilen bir iş ve iş ortamı sağlayabilen örgütler iyi elemanlarını bu sayede ellerinde tutabilir ve rakipleriyle rekabet edebilirler (Dümen, 2008; Telman ve Ünsal, 2004).

İlk iş tatmini araştırmaları I. Dünya Savaşı yıllarında Frederick Taylor (1911) tarafından yapılmaya başlanmıştır. Klasik yaklaşım çerçevesinde değerlendirilen bu araştırmalarda insanların sosyal yönleri büyük ölçüde göz ardı edilmiş, sadece ücretin arttırılması yoluyla iş tatmininin oluşması gibi bilimsel yönetim ilkeleri uygulanmıştır (Bruce ve Nyland, 2001). Daha sonra Hawthorne (Mayo, 1933) çalışmaları ile insanın sosyal yönleriyle de bir bütün olarak ele alınması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Söz konusu iki yaklaşımın da etkisiyle iş tatmini teorileri genel olarak motivasyon kavramı içerisinde kapsam (içerik) ve süreç teorileri olmak üzere ikiye ayrılmıştır (Aydoğmuş, 2011).

### **1.3.1. İş Tatmini Teorileri**

#### **1.3.1.1. Kapsam Teorileri: İş Tatmini Motivasyon İlişkisine Yönelik Teoriler**

İnsanları belirli davranışlara yönelten ihtiyaçların çözümlenmesine önem veren kapsam teorileri, çalışanların ihtiyaçları hakkında farkındalığı artırır ve yöneticilerin çalışanların nasıl iş tatmini sağlayacaklarını anlamalarını kolaylaştırır (Barutçugil, 2004). Kapsam teorileri adı altında yapılan çalışmaları şu şekilde özetleyebiliriz: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Alderfer'in ERG (VIG) Teorisi ve McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi.

#### **1.3.1.2. Süreç Teorileri: İş Tatmini Performans İlişkisine Yönelik Teoriler**

İçerik teorilerinin, iş tatmininin karmaşık sürecini açıklamada yetersiz kalması sonucu süreç teorisi geliştirilmiştir (Önder, 2007). Süreç teorisi, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak davranışları nasıl seçtiğini ve başarılı olup olmadıklarını nasıl keşfettiklerini öğrenmeyi amaçlar. Süreç teorileri insanların çevrelerini nasıl algıladıklarını ve sürekli olarak nasıl tepki verdiklerini ele alır (Bozkır, 2014). Süreç teorisi adı altında yapılan çalışmaları şu şekilde özetleyebiliriz: Vroom'un Beklenti Teorisi, Lawler-Porter'in Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi, Locke'un Amaç Teorisi ve F. Skinner'in Davranış Düzeltim ve Güçlendirme Teorisi.

### **1.3.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

#### **1.3.2.1. Bireysel Faktörler**

Bireylerin doğduklarından itibaren sabit olan demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, kişilik, zekâ gibi) bireysel faktörlerdendir. Bu özelliklerinin dışında ünvan, iş tecrübesi, öğrenim durumu gibi pek çok bireysel özellik iş tatminini etkilemektedir.

#### **1.3.2.2. Örgütsel Faktörler**

İş ortamına bağlı çalışanların iş tatminini etkileyen birçok dışsal faktörler de bulunmaktadır. Bunlar; iş ve işin niteliği, ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği, işletme içi terfi (yükselme) olanakları, yöneticiler ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler, uygun ödüllendirme sistemi, yönetim biçimi, çalışanların kararlara katılım



derecesi, iletişim, örgütün sosyal görünümü, örgütün iklimi, denetim gibi örgütsel faktörler iş tatminini etkilemektedir.

### 1.3.3. İş Tatmini/ Tatminsizliği Sonuçları

Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece kârlılık, pazar payına ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutuyla da ölçülmelidir. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır (Erdoğan, 1996).

Tikici ve Akdemir (2002) işletmelerin yöneldikleri çağdaş yönetim anlayışına göre müşteri tatmininin temelinde *işgücünün artan öneminin* yer aldığını ifade etmişlerdir. Bu sebepten “insan” faktörünü farklı yorumlayan şirketler müşteriyi daha yüksek düzeyde tatmin edebilmekte ve rekabet üstünlüğünü ele geçirebilmektedirler. Bu düşüncede müşteri tatmini büyük ölçüde iş görenlerin “iş tatminine” bağlıdır. İş tatmini, bireyin yaratıcı zekâ ve yeteneklerini işe koşullandırabilmek için ihtiyaç duyulan araçlardan birisidir (Çubuk, 2010).

Çalışanların iş tatminini öğrenmek ve geliştirmek birçok örgütsel fayda sağlamaktadır. İş tatmini araştırmaları, çalışan problemlerinin tespiti, iş hakkındaki genel tutumun geliştirilmesi, örgüt içi iletişimin düzenlenmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, sendikal faaliyetlerin geliştirilmesi, değişimin planlanması ve yönetimi gibi konulara ışık tutması açısından örgütsel yararlar sağlamaktadır (Newstrom ve Davis, 1997).

Bir işletmede üstün başarı gösterenler daha yüksek ödüller alıyorsa, ücretleri daha fazla arttırılıyor, daha fazla prim alıyorsa, bu kişilerin iş tatmini düzeyleri daha yüksek olacaktır. Bu durumda iş tatmini ile başarı arasında pozitif bir korelasyon olacaktır. Eğer çalışanlar, işletmede ortaya koyacakları yüksek başarının bir yolla ödüllendirileceğini bilirlerse, başarı için çaba harcarlar. Bu durumda iş başarısının tatmin üzerindeki etkisi daha önemli olur (Akdeniz, 2010; Erdoğan, 1999). Ayrıca, iş tatmini çalışanların işteki mutluluğunu arttırmakta, yaptıkları işe ve çalıştıkları örgüte daha fazla bağlanmalarına, daha verimli çalışmalarına, daha yüksek performans göstermelerine, işe devamsızlıklarının azalmasına ve iş gücü devir oranlarının düşmesini sağlamaktadır (Aydoğmuş, 2011). İş tatminini sağlayan kuruluşların eleman bulmakta zorlanmadığı, personelinin süreklilik gösterdiği de bilinmektedir (Erdoğan, 1999; Kul, 2010).

İş tatminsizliğinin örgütsel açıdan yol açabileceği sonuçlar ise; devamsızlık, iş gören devri ve sabotajdır (Bilir, 2007). İş görenin işten tatmin olmasının bir sonucu olarak yabancılaşma ve stres adı verilen iki psikolojik durumda yaşamaları olasıdır. Yabancılaşma ve stres birbirini tetikleyen iki farklı durumdur. Her ikisi de birbirini etkileyerek kişinin iş tatminine yansır (Telman ve Ünsal, 2004). Öte yandan iş tatminin olmadığı durumlarda iş gücü devir hızı yükselmekte, devamsızlık artmakta, stres yükselmekte, artan strese bağlı çeşitli zihinsel ve bedensel rahatsızlıklar ortaya çıkmakta, bunların neticesinde, performans ve verim düzeyi düşmekte ve örgütsel bağlılık azalmaktadır (Aydoğmuş, 2011).

Eğer, birey işinde mutlu değil ve iş tatminsizliği yaşıyorsa psikolojik olarak yıpranabileceği gibi daha ileri boyutta sağlık sorunları da yaşayabilir (Şahin, 2012). İş tatminsizliği aynı zamanda iş görenin beden sağlığını da etkileyerek psikosomatik kökenli, ülserden kalp hastalıklarına kadar pek çok yakınmaya yol açabilmekte, alkol ve sigara alışkanlığı, kaygı, kavgacılık ve çalıştığı örgüte yabancılaşma gibi olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir (Aksu, 2002).

Farklı açıdan bakıldığında çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe iş beklentilerinin artacağına, bu gelişmeye işletmelerin cevap verememesi durumunda yakın gelecekte iş tatminsizliğinin önemli sorunların kaynağı olacağına ilişkin düşüncelerin de bulunduğu düşünülürse, iş tatmininin önemi daha açık hale gelecektir (Erdoğan, 1999).

#### **1.3.4. İş Tatmini ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi**

Küreselleşen dünyada ayakta kalabilmenin ve diğer işletmelerle rekabet edebilmenin şartının değişimle olduğu ve bu değişimin yapılmaması durumunda işletmenin zamanla yok olma riski olduğundan, liderin çalışanlarına bu değişimin gerekliliğini anlatması gerekmektedir. Lider, işletmenin değişimine uyum sağlamada çalışanların kendilerine güven duymalarını sağlar ve sorunların çözümünde yeni ve yaratıcı fikirler ortaya çıkarır (Akdeniz, 2010).

Dönüşümcü liderlik, bireyleri değiştiren ve dönüştüren bir süreçtir. Dönüşümcü liderlik yeteneklerinin kullanılmasıyla astlar, lidere karşı güven, saygı ve sadakat duygusu beslemeye başlar (Yukl, 2002). Dönüşümcü liderlikte izleyiciler gelebilecekleri en iyi noktaya gelmek için çaba gösterirler. Moral boyutunun olması dönüşümcü liderliğin, iş tatmini açısından daha avantajlı duruma getirmektedir

(Doğan, 2007).

Dönüşümcü liderliğin neticesinde karşılıklı bir özendirme ilişkisi ortaya çıkar. Bu özendirme ilişkisinde izleyici lidere dönüşürken, lider de moral ve tatmin sağlayan itici bir güç işlevini görmektedir (Burns, 1978). Dönüşümcü liderlik boyutunda, lider ve izleyicileri birbirlerini, ödül, prim gibi araçların yapamayacağı ölçüde yüksek bir motivasyon düzeyine taşıyacak ilişki içerisinde bulmaktadırlar (Burns, 1979).

Araştırmacılar, örgütlerde çalışanların iş tatminini ve çalışan yakınmalarını etkileyen temel faktörlerden en önemlisinin liderlik davranışları olduğunu ileri sürmektedirler (Yanık, Yanık ve Kızılcık, 2013). Dönüşümcü liderler sahip oldukları etkili iletişim becerileri ile organizasyonun stratejik hedeflerinin kabulünü de kolaylaştırırlar. Gönüllü olarak çalışanlarına yardım ederek, işle ilgili problemlerin ortaya çıkışını engellerler; böylece çalışanlarının arasında iş tatminini sağlarlar bu sayede, çalışanlar organizasyonlarına daha bağlı olurlar ve işgören devri de azalmış olur (Riaz ve Haider, 2010). Dönüşümcü liderliğin zihinsel teşvik boyutu kapsamında liderler, izleyicilerine yeni fikirler aşılayarak, onları eski düşünme biçimlerinden uzaklaştırmakta ve onları sürekli olarak cesaretlendirmektedirler (Aydoğmuş, 2011).

Liderin etkinliğini geliştiren ana faktör; çalışanların, işin ve örgütün tipik özelliklerini tanımaktır (Akyol ve Kılıç, 2014). Maeroff (1988) da iş tatmininin katılımcı karar verme ve dönüşümcü liderlik ile pozitif ilişkide olduğunu saptamıştır. Leithwood ve diğerleri ise (1990), dönüşümcü liderliğin özellikle bireye yönelik ilgi boyutunun iş tatmini ile pozitif ilişkide olduğunu belirtmektedir (Aydoğmuş, 2011). Dönüşümcü lider ve izleyici arasındaki ilişki resmi, kurumsal uygulamalar ve cezalar dâhilinde değil, kişisel anlayışa yönelik bir ilişkidir (Bass, 1985a). Lider ve izleyicileri arasında etkili bir iletişim söz konusudur (Shamir ve diğerleri, 1993). İzleyicilerine ilham veren liderler çalışanların işlerini daha cazip, keyifli ve uğraştırıcı hale getirerek onları motive etmektedirler (Bass, 1985a).

Hem ampirik, hem de meta-analitik bulgular, dönüşümcü liderler ile çalışan kişilerin işlerine daha çok bağlandıklarını, işlerini bırakma eğilimlerinin daha az olduğunu, daha fazla güçlendirildiklerini ve işlerinden daha çok tatmin olduklarını göstermektedir (Barling ve diğerleri, 1996; Bono ve Judge, 2003; Walumbwa ve

diğerleri, 2004; Walumbwa ve Lawler, 2003).

Literatürde yer alan araştırmaların sonuçlarına göre bu çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

**H<sub>1</sub>**. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile iş tatmini arasında pozitif ilişki vardır.

**H<sub>1a</sub>**. Yayım türü, dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişkide moderatör değildir.

**H<sub>1b</sub>**. Yayım yılı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişkide moderatör değildir.

**H<sub>1c</sub>**. Liderlik ölçeklerinin, dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişkide moderatör değildir.

**H<sub>1d</sub>**. İş tatmini ölçekleri, dönüşümcü ile etkileşimci liderlik ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişkide ise moderatör değildir.

**H<sub>1e</sub>**. Araştırmanın yapıldığı sektör, dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişkide moderatördür.

#### **1.4. ÖRGÜTSEL BAğLILIK**

Örgütsel bağlılık konusu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonraları pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir (İnce ve Gül, 2005). Bu konuda en çok kabul gören araştırmacılar; Becker (1960), Kanter (1968), Mowday ve diğerleri (1979), O'Reilly ve Chatman (1986) ve Allen ve Meyer'dir (1990). Diğer yandan yapılan birçok araştırmada bu araştırmacıların sınıflamaları kullanılmaktadır (Koç, 2009). Örgütsel bağlılık ile ilgili ilk sınıflama Becker tarafından yapılmış olup Becker (1960) örgütsel bağlılığı; bireyin örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreç olarak tanımlamaktadır ve örgütsel bağlılığı bilinçli bir taraf tutma davranışı olarak ifade etmektedir (Beşiroğlu, 2013).

Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlık, çalışanların örgüte olan psikolojik yaklaşımı ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik durum olarak tanımlamıştır (Mercan, 2006). Bir başka tanımda Yüksel (2000) örgütsel bağlılığı, "sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların düşüncelerini

açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir” şeklinde tanımlarken, Balay (2000) bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi olarak tanımlamıştır.

Görüldüğü üzere ortak bir tanımdan söz etmek güçtür. Ancak tüm tanımlar çalışanların örgüte karşı bir biçimde maddi ve manevi bağlılığını ortaya koyduğunu söyleyebiliriz (Balcı, 2009).

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için hayati bir öneme sahiptir. İlk olarak işten ayrılma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleriyle; ikinci olarak işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi çalışanın işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi çalışanların kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık düzeylerini bilmeyele yakından ilişkilidir (Balay, 2000).

Geçmişten günümüze kadar örgütsel bağlılıkla ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar; işten ayrılma, işe geç kalma, performans ve devamsızlık gibi önemli kişisel ve örgütsel sorunların bugünde devam ettiğini göstermektedir. Örgütsel bağlılık, bu sorunların çözümünde çok önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Ceylan ve Şenyüz, 2003).

Örgütsel bağlılık, iş görenin örgütüne düşük oranda devamsızlık yapması, iş niteliğinde yüksek kalite ve üretkenliğin artması gibi faktörlerle ilgilidir (Nelson ve Quick, 1997). Örgütsel bağlılığın diğer önemli yanı ise, örgütün değerlerini benimseyen ve örgütsel amaçlara ulaşmak için çaba sarf eden çalışanların, örgütsel etkinliğe ve verimliliğe katkıda bulunmalarıdır. Böyle çalışanları örgütte tutmak her şeyden önce müşteri beklentilerinin daha iyi karşılanmasını ve hizmet kalitesinin yükselmesini sağlayarak, örgüte önemli üstünlükler sağlamaktadır (Tolay, 2003).

#### **1.4.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

##### **1.4.1.1. Kişisel-Demografik Faktörler**

Sosyo-ekonomik statü, cinsiyet, yaş, çalışma süresi, eğitim, kıdem, ırk, medeni durum ve çevresel faktörler gibi faktörler kişisel faktörleri oluşturmaktadır.

#### 1.4.1.2. Örgütsel-Görevsel Faktörler

Örgütün büyüklüğü ve yapısı, işin kapsamı ve önemi, işin içeriği ve yapısı, kişisel ihtiyaçları ve değerleri karşılayabilmesi, ücret, yönetim tarzı, örgütsel adalet, örgüt kültürü, güven, iş tatmini, takım çalışması, rol belirsizliği, rol çatışması, karar alma sürecine katılım, stres, personel devir hızı, ödüller ve terfi olanakları gibi faktörler örgütsel faktörleri oluşturmaktadır.

#### 1.4.1.3. Durumsal Faktörler

Yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, işsizlik oranı, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve sektörün durumu gibi faktörlerden oluşmaktadır (Beşiroğlu, 2013). İnsanların örgütsel bağlılığa ilişkin durumsal tepkilerini kestirmeyi öneren başlıca üç yaklaşımdan söz edilebilir (Brockner ve diğerleri, 1992). Bunlar; *Araçsal Kestirimi*; buna göre insanlar, örgütle karşılaşmalarında/tanışmalarında temelde, arzulanan sonuçları (ödeme, ilerleme, adaletli yönetim, insanca davranış gibi karşılıkları) almayla ilgilenirler. *Benzeyiş Kestirimi*; burada bireylerin önceki tutumları, onları, önceki tutumlarına uygun tepki verecek şekilde yönlendirmektedir. *Adaletin Grup-Değer Kestirimi*; bu yaklaşıma göre yüksek ön bağlılığı olan insanlar, örgütle olan karşılaşmaları boyunca kendilerine adaletsiz davranıldığını hissettikleri zaman buna tepki gösterirler.

#### 1.4.2. Örgüte Bağlılığı Oluşturan Unsurlar

Meyer ve Allen'e (1984) göre örgütsel bağlılık; tutumsal bağlılık (duygusal bağlılık), davranışsal bağlılık (devam bağlılığı) ve normatif bağlılık (çoklu bağlılık) olmak üzere üç türden oluşmaktadır (Güney, 2007). Özellikle davranışsal sonuçların, örgütsel bağlılıkla güçlü ilişkiler içerisinde olduğu belirlenmiştir. İş tatmini, motivasyon, kararlara katılma ve örgütte kalma arzusu bağlılıkla olumlu yönde, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz yönde ilişkili bulunan en önemli davranışsal sonuçlardır (İnce ve Gül, 2005).

##### 1.4.2.1. Tutumsal Bağlılık

Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık psikolojik bir boyuta sahiptir ve bu ilişki örgüt ile çalışanların ilişkisinin sonucunda şekillenen davranışlar olarak ortaya çıkar ve örgüt üyelerinin karar alma süreçleriyle devamlı güvence altına alınması sağlanır

(Meyer ve Allen, 1991). Tutumsal bağıllık, bireyin belli bir örgütle ve onun amaçlarıyla özdeşleşmesi anlamında ele alınarak bireyin örgüte dönük daha olumlu eğilimlerini içermektedir. Bu yaklaşıma göre birey, örgütteki üyeliğini koruyarak onun amaçlarını başarmaya çalışır (Balay, 2000a). “Burada çalışıyorum çünkü buradaki insanlar harika ve iş de eğlenceli” cümlesinde yansıtıldığı gibi duygusal bir yakınlık hissidir (Beşiroğlu, 2013).

#### **1.4.2.2. Davranışsal Bağıllık**

Davranışsal bağıllık iş görenin, örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman, gayret ile edindiği statü, makam, kıdem ve para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağıllıktır (Yalçın ve İplik, 2005). Davranışsal bağıllıkta bireyin örgüte bağıllık düzeyi, geçmişte örgüt için yaptığı yatırımlar ile ilişkilidir (Balay, 2000a). Dolayısıyla çalışan istekli olmasa da örgütte kalmaya devam etmektedir (Doğrul, 2013). “Eğer bu kadar ücret alabileceğim başka bir iş bulabilsem hemen işten ayrılırdım” cümlesinde de yansıtıldığı gibi başka bir işe geçmenin birçok soruna yol açabileceği durumlarda kendini gösteren bir histir (Beşiroğlu, 2013).

#### **1.4.2.3. Normatif Bağıllık**

Bireyin örgüte karşı sorumluluğu ve görevi olduğuna inanması dolayısıyla, kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağıllık türüdür. Buradaki zorunluluk devam bağıllığında olduğu gibi çıkara değil erdemlik, sadakat ve ahlaki duygulara dayanmaktadır. Dolayısıyla birey sadakatin önemli olduğuna inanarak örgütte kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görmektedir (Allen ve Meyer, 1990). “Burada çalışıyorum çünkü bir işe ihtiyaç duyduğum dönemde beni işe aldılar, onlara borçluyum” cümlesinde yansıtıldığı gibi bir zorunluluk hissidir (Izgar, 2008).

#### **1.4.3. Örgütsel Bağıllığın Sonuçları**

Örgütsel bağıllık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerden hem de nihai hedeflerden biridir. Çünkü örgütsel bağıllığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Balcı, 2003).

Örgütsel bağlılık olgusu gerek akademik alanda gerekse işletmelerde en çok tartışılan konuların başında gelmektedir. Çünkü örgütsel bağlılığın iş devriyle ilişkisinin iş tatmininden daha fazla olduğu, ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların performansının daha yüksek olduğu gözlenmiştir (Porter ve diğerleri, 1974). Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün ve hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir (Bayram, 2005). Örgütsel bağlılık aynı zamanda bazı yazarlar tarafından örgütsel verimliliğin göstergesi olarak da kabul görmektedir (Steers, 1977).

Buna ek olarak örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu ilişkilerinin olduğunu ifade etmektedir. Buna bağlı olarak yüksek performanslı, eğitilmiş bir işgörenin uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı sağlar, çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez (Northcraft, 1990).

#### **1.4.4. Örgütsel Bağlılık ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi**

Dönüşümcü liderlerin var olduğu örgütlerde, işgörenlerin lidere karşı yüksek düzeyde güven besledikleri tespit edilmiştir. Liderler dönüşümcü liderlik davranışlarıyla, izleyicilerinin daha etkili olmalarını sağlamakta ve yüksek düzeyde performans göstermeleri için gerekli ortamı hazırlamaktadırlar (Yavuz, 2008). Dönüşümcü liderlik davranışı diğer liderlik davranışlarından farklı olarak, örgüte değişim ve dönüşüm kültürünü yerleştirmeyi önemsemektedir. Dönüşüm sürecinin gerçekleşmesi için lider, stratejileri uygulamada izleyenlere rehberlik etmektedir. Örgütlerde dönüşümcü lider, örgütte belirlenen bir işi bitirmenin ötesinde, örgütte dönüşümü vurgulamakta ve izleyenlerin örgüte bağlılığını sağlayacak ortak vizyon geliştirmekte ve bunu örgüt üyelerine iletmekte, örgütün ortak değerlerini belirlemektedir (Todd, 1999).

Literatürde bilhassa son dönemlerde, farklı kültürlere sahip örgüt yapılarında “Dönüşümcü Liderlik” ile “Örgütsel Bağlılık” arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşan çok sayıda çalışmayla karşılaşmaktadır. Bu konuda gerçekleşmiş olan ampirik çalışmalar ve çoklu analizler neticesinde, dönüşümcü liderlerin



takipçileri örgütsel katılım konusunda yüksek derecede yönelim sergileme eğilimindeyken, tatminkar, güçlendirilmiş, motive edilmiş, işyerlerine daha bağlı ve daha az olumsuz iş tutumları sergileyen bireylerdir. Yapılan çalışmalar, kültürel kavramlar ya da tutumsal farklılıklar ne olursa olsun işgörenlerin kendilerini motive eden, katılımı destekleyen ve personeli kendi davranışlarıyla ya da geliştirici eylemlere yöneltme kabiliyetine sahip yöneticilerin çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini yükselten bir yönetim tarzı olduğunu ortaya koymuştur (Dikmen, 2012).

Literatürde yer alan araştırmaların sonuçlarına göre bu çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

**H<sub>2</sub>**. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki vardır.

**H<sub>2a</sub>**. Yayım türü, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkide moderatör değildir.

**H<sub>2b</sub>**. Yayım yılı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkide moderatör değildir.

**H<sub>2d</sub>**. Örgütsel bağlılık ölçekleri, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkide moderatör değildir.

**H<sub>2e</sub>**. Araştırmanın yapıldığı sektör, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkide moderatördür.

## 1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Yönetim literatüründe üzerinde çok konuşulan ve tartışılan konulardan biri de kültürdür. Antropoloji, psikoloji, tarih, felsefe, biyoloji, sosyoloji gibi farklı disiplinlerde kültür konusunda birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen, kültür tanımlanması ve anlatılması oldukça zor olan bir kavramdır (Naktiyok, 2001). Örgüt kültürü kavramı son otuz yıl içinde kullanım alanı bulmuştur. Bu kavram, Japon şirketleri ile karşılaştırıldığında, Amerikan şirketlerinin verimliliklerinin neden düşük olduğunu bulmak isteyen araştırmacıların çabaları neticesinde ön plana çıkmıştır. Hem Japon hem de Amerikan şirketleri arasındaki farklılıklar gözlemlendiğinde milli kültürün düşük verimliliği açıklamada kendi başına yeterli olmadığı görülmüştür. Bir toplumdaki örgütler arasındaki farklılıkları ayırt etmek ve özellikle farklı düzeylerdeki etkinliklerini belirlemek için kavramlara ihtiyaç duyulmuş ve örgüt

kültürü kavramı da bu amaca hizmet etmiştir (Gold, 1994).

Taylorizm sonrası dönemde ABD'nin Chicago eyaletindeki Western Elektrik şirketinde 1930 yılında çevre koşulları ile üretim arasındaki bağıntıları incelemek ve böylelikle verimliliği arttırmak için Elton Mayo'nun yaptığı çalışmalar net olarak dile getirilmemiş olsa da, örgüt kültürü teorisinin gelişmesinde bir başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir (Yahyagil, 2004).

Kültür, bir toplumu veya örgütü meydana getiren bireylerin, hem kendi aralarındaki, hem de kendileri ile toplum arasındaki ilişkileri, toplum içerisindeki her türlü bilgiyi, ilgileri, alışkanlıkları, değer ölçülerini, genel durum görüş ve zihniyet ile her türlü davranış şeklini içine almaktadır (Hasanoğlu, 2004). Örgüt kültürü alanında önde gelen yönetim düşünürlerinden J. G. Hofstede (1980, 1991), örgüt kültürünü "aklı programlanması" olarak tanımlamış ve kültür kavramını düşünceler, duygular ve potansiyel hareketlerden oluşan bir kalıp olarak tanımlamıştır. Hofstede'e göre örgüt kültürü, kolektif çabanın bir ürünü olup, bir örgütü, diğer örgütlerden ayıran niteliklerin bütünüdür (Yahyagil, 2004).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Çok çeşitli tanımlamaları yapılan örgüt kültürü, bu alanın önemli araştırmacılarından Schein'e (1990) göre, bir grubun etkin bir biçimde çalışabilmesi için gerekli olan ve yeni üyelerce de kabul edilen, dışa karşı bütünleşme ve içsel uyumlaşmayı sağlamaya yönelik temel sayılılardır (Çıpa, 2014; Örucü ve Ayhan, 2001).

Petrigrew (1979) örgüt kültürünü aile kavramına benzetmiştir ve kültür kavramının temellerini örgüt içinde ortaklaşa paylaşılan semboller, dil, ideoloji, inançlar, törenler ve efsanelerle tanımlamıştır.

Örgütü bir arada tutan sosyal doku olan örgüt kültürü, belirli bir gruba ilişkin değerler, inançlar ve normlardan oluşmaktadır. Hem biçimsel hem de biçimsel olmayan bir özelliğe sahiptir. Örgüt kültürü, bilinçli bir çabayla değiştirilebilir (Özgener 2004; Yıldırım 1997). Örgüt kültürünün tanımlanması zor ve karmaşıktır, Schein'e (1990) göre bu örgütün kendi belirsizlik ve karmaşıklığından kaynaklanmaktadır (Şahin, 2003).

Örgüt kültürü sayesinde örgüt üyeleri, kendileri ve kurumları için neyin iyi, neyin kötü olduğunu, neyin hedeflenip neyin hedeflenmediğini, neyin yapılması ya

da yapılmaması gerektiğini öğrenirler. Ayrıca bireylerin öğrendikleri bu örgütsel değerler, kendileri için bir isteklendirme kaynağı olduğu gibi örgütün hedef, politika, strateji ve eylemleri için de bir yol haritası olarak görülmektedir (Şahin, 2010). Bir örgüt kültürü içinde yaşadığı topluma ait genel kültür ve kendi içerisinde yer alan alt kültürlerle etkileşim içinde olduğu ve uyum sağladığı ölçüde başarılı olur. Dolayısıyla örgüt kültürü, kendi içerisinde iç kültürel uyumu, çevresiyle ilişkilerinde ise dış kültürel uyumu sağlamaya özen göstermelidir (Acuner, 2010).

### **1.5.1. Örgüt Kültürü Öğeleri**

Örgüt kültürü öğelerinin neler olduğu konusunda ise, değişik görüşler mevcuttur. Duncan (1989), örgüt kültürünün öğelerini örgüt üyelerinin dışında var olan görülen (nesnel) öğeler (kahramanların resimleri, anıtları gibi fiziksel nesnelere, hikâyeler, mitler, destanlar, seremoniler ve ritüeller) ve örgüt üyelerinin duyuları ya da düşünceleri ile algıladıkları, görülmeyen (kişisel) öğeler (varsayımlar, değerler, yorumlamalar, anlamlar) olmak üzere iki boyutta açıklamıştır. Meek (1988), örgüt kültürü öğelerini, semboller (dil, mimari yapı ve insan eliyle tasarlanan nesnelere), ideolojiler (inançlar ve düşünüş şekilleri) ve mitler, hikâyeler, törenler olmak üzere üç boyutta toplamıştır. Hatch (1993) ise kültür öğeleri için Schein'in modelini temel almıştır ve modele sembollerini ekleyerek, görünme, gerçekleşme, sembolleşme ve açıklama olmak üzere dört aşamalı bir model oluşturmuştur. Sınıflandırmalar içerisinde en yaygın kullanılanı ise Schein'in modeli olmuştur. Schein, örgüt kültürü öğelerine ilişkin sınıflamasını üç seviyede tanımlamıştır. Semboller, değerler (davranış normları), ve temel varsayımlar (inançlar ve varsayımlar). Schein'e göre örgüt kültürünün temelini inançlar ve varsayımlar oluşturur (Hatch, 1997).

### **1.5.2. Örgüt Kültürü Sınıflandırmaları/Çeşitleri**

#### **1.5.2.1. Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürü**

Her organizasyon kültüre sahip olmasına rağmen bazı organizasyonlar diğerlerinden daha köklü ve daha güçlü görünebilir (Baker, 2004). Hikâyeler, törenler, değerler, kahramanlar ve simgelerle yaratılan kurum kültürü ne kadar benimsenmişse o kadar güçlü olurken, bunlara sahip olmayan firma kültürleri de o kadar zayıf olmaktadır (Vural, 2005). Örgüt kültürü yeterince güçlü bir etkiye sahip ise, organizasyonu faaliyetleriyle, çalışanlarıyla, tüm donanımı ile bir arada tutar

(Berberoğlu, Besler ve Tonus, 1998). Kurum güçlü bir örgüt kültürüne sahip ise karar alma süreci de daha çabuk olur ve iş verimi artar. Zayıf örgüt kültürüne sahip kurumlarda ise karar alma süreci yavaşlamakta ve iş verimi azalmaktadır. Bununla birlikte, güçlü kültüre sahip kurumun çalışanları kendilerini ne yapmaları hakkında daha iyi hissetmektedirler ve sonucunda da daha çok çalışmaktadırlar (Deal ve Kennedy, 1982).

#### **1.5.2.2. Baskın ve Alt Kültür**

Organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan temel değerler baskın kültürü oluşturur. Örgüt kültürü dendiğinde bu baskın kültür anlaşılmaktadır (Berberoğlu, Besler, Tonus, 1998). Alt kültür ise örgüt üyeleri arasında sadece belli bir azınlık tarafından paylaşılan değerleri temsil eder (Vural, 2005).

#### **1.5.2.3. Maddi Kültür-Manevi Kültür**

İnsanın ihtiyaçlarından kaynaklanan ve yaşamını sürdürmek için tabiata karşı tasarlayıp, ürettiği her şey maddi kültürün birer ögesi olarak nitelendirilmektedir. Örneğin, binalar, teknolojik yenilikler, makineler, aletler, fabrikalar. Manevi kültür ise toplumların örf, âdet, gelenek, görenek, ahlak kuralları ve ideolojilerinden oluşmaktadır (Güney, 2006).

#### **1.5.2.4. Karşı Kültür**

Bir toplumda hâkim kültürün genel özelliklerini reddeden, toplum norm ve değerleri ile çatışan, sosyo-ekonomik ve politik düzenin karşısında olan kültüre karşı kültür denmektedir. Karşı kültür konusunda yapılan araştırmaların önemli bir kısmının ortak noktası, bu yan kültür alanının, sosyal sisteme ve çevreye yeterince uyum sağlayamamaktan ileri geldiği şeklindedir (Yılmaz ve Eroğlu, 2010).

#### **1.5.2.5. Gerçek Kültür ve İdeal Kültür**

İdeal kültür toplumun birlik ve beraberliğini sağlayan norm ve değerlerin yalnızca kurullarda geçerli olmasıdır. Gerçek kültür ise toplumu bir arada tutan norm ve değerlerin pratikteki, günlük yaşamdaki uygulandığı ya da bulunmuş şeklidir (Yılmaz ve Eroğlu, 2010).

### **1.5.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri ve Fonksiyonları**

Çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgüt kültürünün özellikleri üç ana başlıkta toplanmıştır (Şimşek ve diğerleri, 2003). Bunlardan birinci ortak özellik, örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerdir. Örgütü, herkesin ortak paydası olan bu değerler ve inançlar ayakta tutar, yüceltir (Barlı, 2007). İkinci ortak özellik, örgütün kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Bilinçliliğin geliştirilmesi için örgütsel öğrenme ve paylaşım yazılı olmayan veya yazılı olarak ifade edilmesi zor olan örgüt kültüründe çok önem taşımaktadır (Eren, 2010). Üçüncü ortak özellik ise, bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları ortak sembolik anlamlardır. Bu anlamlar, örgüt içinde insanların birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilir. Örneğin, örgüt içinde anlatılan hikâyeler, masallar, belirli bir kimsenin yaptığı davranış nesilden nesile bir efsane olarak geçer. Çalışanlar bunları duyarak örgüt değerlerini öğrenirler (Şimşek, 2003).

### **1.5.4. Örgüt Kültürünün Önemi**

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Şimşek ve diğerleri, 2003).

Örgüt kültürü, bir kurumun başarısı için birkaç nedenden dolayı önemlidir. İlk olarak kurumun benimsediği vizyonun tanımlanmasını kolaylaştırır. Kurum kültürü bir denge kaynağı olduğu için kurum üyelerine güvenlik duygusu sağlar. Aynı zamanda örgüt kültürü işgörenlerin işlerini istekli bir şekilde yapmalarında teşvik edici bir rol oynamaktadır (Şimşek, 2005).

Bir yöneticinin en önemli görevlerinden biri örgüt amaçları ile çalışanların amaçlarını uyumlaştırmaktır. Bu zorlu görev ancak güçlü bir örgüt kültürü ile gerçekleştirilebilir. Çünkü örgütü oluşturan bireylerin yetiştiği çevreler, karakterleri, eğitim düzeyleri ve inanç sistemleri farklıdır. Bu faktörler, bireylerin amaçlarını da farklılaştırır. Bu bakımdan çalışanları örgüte bağlamanın yolu kültürel uzlaşma sağlamaktır. Böylece çalışanlar kendilerini bir bütünün parçası olarak görmekte-dirler (Şahin, 2010). Ayrıca çalışanların bağlılığını sağlayan kültür, motivasyon

sağlanması, kurumsal hedeflerin yerine getirilmesi, kurum içindeki ilişkileri düzenlenmesi, performansa etki etmesi ve yol gösterici olması gibi pek çok nokta üzerinde yansımaları bulunmaktadır (Vural ve Sohodol, 2005).

Örgüt kültürü, sosyalleşme süreci içinde, örgütte çalışanlarla karşılaşılan sorunların nasıl ele alınacağı, nasıl çözüleceği konularında genel davranış kalıpları verdiğinden, emir ve direktiflerin çok ayrıntılı olmasına gerek kalmamaktadır. Güdülenme konusunda etkin bir örgüt kültürü, geçerli değer ve normlar yardımıyla işgörenlerin yaptıkları işlerinde anlam bulmalarını sağlayabilmekte, güvenlik gereksinimleri yanında, yeni fikirler ve denemelere fırsat vermesi nedeniyle bireylere kendilerini gerçekleştirme olanağı tanımaktadır. Ayrıca örgütle özdeşleşmeyi kolaylaştırmakta ve kararların daha çabuk ve etkin uygulamaya dönüşmesini sağlamaktadır (Tınar, 1990).

Günümüzde örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü kültür işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilerce seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran önemli bir araçtır (Eren, 2000).

### **1.5.5. Örgüt Kültürü ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi**

Schein'e göre gerçek lider kültürün yaratıcısı ve yöneticisidir ve bir lideri eşsiz yapan kültür ve iş yapma yeteneğidir (Lawrence, 2000). Kültür, liderlerin eylemleriyle yaratılır. Liderler tarafından aşılır ve güçlendirilir. İşlev bozucu hale geldiğinde, grubun kültürel varsayımlarından bazılarını unutması ve yeni varsayımlar öğrenmesini sağlamak için de liderlik gereklidir. Büyüyen bir organizasyonda, liderlik kendi varsayımlarını dışsallaştırır ve onları yavaş yavaş grubun misyonuna, amaçlarına, yapılarına ve çalışma prosedürlerine aşılır (Balekoğlu, 1992).

Dönüşümcü liderler takipçileri ile girdikleri ilişkide kendilerini, takipçilerini ve içinde görev yaptıkları ortamları (şirket, toplum, ülke, dünya) çok yüksek motivasyon ve ahlaki seviyelere çıkarmakta yani onları dönüştürmektedirler (Özsoy, 2005). Bass'a (1995) göre kolektif kültürlerde liderler ve izleyicileri arasındaki karşılıklı yükümlülük dönüşümcü liderin izleyicilerine kişisel ilgi göstermesini kolaylaştırmaktadır. Çünkü kolektif kültürlerde liderlerin astları ile ilgilenmek, onlara kariyer geliştirme planlarını hazırlamada yardım etmek, cenaze törenlerine ve

doğum günü partilerine katılmak, kişisel sorunları ile ilgili olarak danışmanlık yapmak gibi konularda ahlaki sorumlulukları vardır. Bunun karşılığında astlarda liderlerine sorgusuz sualsiz bağlılık gösterirler ve itaat ederler. Bunun için, dönüşümcü liderliğin, bireyci toplumlarla karşılaştırıldığında, kolektif toplumlarda daha yaygın olacağı söylenebilir (Uyguç, Duygulu ve Çıraklar, 2000).

Literatürde yer alan araştırmaların sonuçlarına göre bu çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

**H<sub>3</sub>**. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgüt kültürü arasında pozitif ilişki vardır.

**H<sub>3a</sub>**. Yayım türü, dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü arasındaki pozitif ilişkide moderatör değildir.

**H<sub>3b</sub>**. Yayım yılı, dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü arasındaki pozitif ilişkide moderatör değildir.

**H<sub>3c</sub>**. Liderlik ölçeklerinin, dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü arasındaki pozitif ilişkide moderatör değildir.

**H<sub>3d</sub>**. Örgüt kültürü ölçekleri, dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü arasındaki pozitif ilişkide moderatör değildir.

**H<sub>3e</sub>**. Araştırmanın yapıldığı sektör, dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü arasındaki pozitif ilişkide moderatördür.

## 1.6. TÜKENMİŞLİK

Tükenmişlik, öncelikli olarak yüksek sosyal ve etik sorumlulukları olan insanları etkileyen bir sendrom olarak ilk kez Freudenberger tarafından tanımlanmıştır (Bauer ve diğerleri 2006). Yetmişlerin ortalarında Amerika'da yazılan bazı makalelerde tükenmişlik kavramı ortaya konmuştur. Bu ilk makaleler insan kaynakları servislerinde ve sağlık hizmetlerinde çalışan insanların deneyimlerine dayanarak hazırlanmıştır. İlk araştırmaların çoğu; görüşme, durum çalışması ve gözlem gibi teknikleri kullanan betimleyici ve nitel araştırmalardır (Dursun, 2009).

Edelwich ve Brodsky (1980) tükenmişliği, çalışma koşullarındaki olumsuzluklardan dolayı bireyin çalışma âzım ve isteğini, idealizmini ve enerjisini yitirmesi olarak tanımlamışlardır. Bir başka tanımda Chemiss (1980) tükenmişliği,

insanın işteki problemler karşısında yaşadığı aşırı stres ya da tatminsizliğe karşılık işten soğuma biçiminde gösterdiği bir tepki, hizmet verdiği kişilere duyduğu kızgınlık, değişikliğe direnç, insanlara daha katı davranma ve yaratıcılığın bitmesi diye tanımlanmış ve aşırı bağlılığın verdiği bir rahatsızlık olduğunu ifade etmiştir (Basım ve Şeşen, 2007; Tümkaya 2000).

Bütün bu geliştirilen tükenmişlik tanımlarının yanı sıra herkes tarafından kabul gören en yaygın tanım, kendi ismi ile anılan ve Maslach Tükenmişlik Envanteri'ni geliştiren Christina Maslach'a aittir (Sürgevil, 2006; Tümkaya, 2000). Bu en yaygın kabul gören tanıma göre Maslach ve Jackson tükenmişliği “fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları, olumsuz benlik kavramı ile işe, yaşama ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumları içeren, fiziksel, duygusal ve zihinsel boyutlu bir sendromdur” şeklinde tanımlamıştır (Peker, 2002).

Birçok araştırmacı tükenmişliğin; beklentiler, tutumlar, güdüler ve duygular içeren, bireysel düzeyde ortaya çıkan, içsel psikolojik bir deneyim olduğu konusunda fikir birliğine varmıştır (Akçamete ve diğerleri, 2001). Freudenberger ve Richelson yaptıkları çalışmalarda tükenmiş bireylerin tembel ya da başarısız bireyler olmadığını, gerçekte çok başarılı, idealist, karizmatik, empatik, dinamik ve insana dönük bireyler olduklarını ortaya koymuştur (Çetinkanat, 2002).

Tükenmişlik, ihtiyaçlarının karşılanmasını bekleyen, ilgiye, bakıma ve yardıma muhtaç olan ya da ciddi sorunları olan insanlarla yüz yüze çalışmayı gerektiren öğretmenlik, hemşirelik, doktorluk, avukatlık, çocuk bakıcılığı, polislik, psikologluk veya sosyal hizmet uzmanlığı gibi mesleklerin üyeleri arasında yaygındır (Deryakulu, 2005).

### **1.6.1. Tükenmişliğin Nedenleri**

Literatür incelendiğinde tükenmişliğin nedenleri genellikle örgütsel (çevresel) nedenler ve bireysel (kişisel) nedenler olmak üzere iki bölümde incelenmektedir.

#### **1.6.1.1. Örgütsel (Çevresel) Nedenler**

Çalışan bireylerde görülen tükenmişliğin nedenlerinden biri örgüttür. İşin belirsizliği, liderlik stili, geribildirim az olması, bürokrasiyle uğraşma, işin yüksek



bilgi ve beceri gerektirmesi, müşteri veya insanlarla yoğun içsel ve duygusal ilişkide bulunma zorunluluğunun baskısı altında olma gibi nedenler örgütte çalışan bireyleri tükenmişliğe sürükleyebilmektedir (Telman ve diğerleri, TY). Bununla birlikte kişinin seçim yapma ve sorun çözme olanakları, maddi ve sosyal ödüller, birlik duygusunun ve adaletin varlığı gibi konularda birey ile örgüt arasında çıkan anlaşmazlıklar da tükenmişliğe neden olabilmektedir (Budak ve diğerleri, 2005).

Maslach ve Leither (2001) çeşitli mesleklerin yer aldığı araştırmalarında iş hayatının altı alanı üzerine yoğunlaşmışlar ve bu altı alanda birey kurumla eşleştirildiğinde işe bağlılık sonucunun doğduğunu; bu alanlardan herhangi birinin yanlış eşleşmesi durumunda ise tükenmişlik sonucunun ortaya çıktığını tespit etmişlerdir. Bu alanlar: iş yükü, kontrol, ödül, toplum, dürüstlük ve değerlerdir.

#### **1.6.1.2. Bireysel (Kişisel) Nedenler**

Farklı özellikteki kişilikler tükenmişlik faktörlerinin fazla olduğu örgütsel ortamdan farklı etkilenmektedir. Maxine Gann ve Steve Heckman, kişiliğin tükenmişliğe etkisini ortaya çıkarmak için yapmış oldukları çalışmada, “çalışma hayatında pasif, gergin, kontrolsüz, güçsüz, sabırsız, hoşgörüsüz, kendine güvensiz, amaçları belirsiz, kararsız gibi” kişilik özelliklerine sahip bireylerin diğerlerine göre tükenmişlik yaşama olasılığının daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Sürgevil, 2006).

Maslach'a göre, tükenmişlik çoğunlukla uygunsuz iş düzenlemesinden kaynaklanmaktadır. Bu sebeple bazı çalışanlar kendilerine aşırı yüklenmekte ve dolayısıyla tükenmektedirler (Özınar, 2005). Brewer ve Clippard'a göre ise, belli iş yeri ve koşullarında devamlı insanlarla çalışmak bireylerde kronik stres, duygusal yoğunlaşma ve tükenmeye neden olmaktadır (Aykan, 2007).

Tükenmişliğin nedenlerinin kişisel olmaktan çok nedensel olduğunu düşünen Maslach ve Leiter tükenmişliğe yönelik çözümlerin daha çok işin sosyal ortamında aranması gerektiğini söylemiştir (Budak ve Sürgevil, 2005).

#### **1.6.2 Tükenmişliğin Boyutları**

Maslach ve arkadaşları iş yeri tükenmişliği probleminin üzerinde çalışmak için pek çok insan servisleri mesleklerinde yoğun görüşmelere başlamış ve daha

sonra tükenmişlik olgusunun çok boyutlu bir modelini geliştirmişlerdir. Bu stres tepkisinin boyutları duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıdır.

#### **1.6.2.1. Duygusal Tükenme**

Duygusal tükenme bileşeni tükenmişliğin temel bireysel stres boyutunu temsil eder. Bir kişinin duygusal ve fiziksel kaynaklarının azalması hissiyle ilgilidir (Maslach ve diğerleri, 2001).

#### **1.6.2.2. Duyarsızlaşma**

Duyarsızlaşma tükenmişliğin kişilerarası bağlam boyutunu temsil eder. İşin pek çok alanına karşı verilen olumsuz, katı ya da aşırı derecede yansız tepkilerle ilgilidir (Maslach ve diğerleri, 2001).

#### **1.6.2.3. Kişisel Başarı**

Bu bileşen tükenmişliğin kişisel değerlendirme boyutunu temsil eder. Yetersizlik, işteki başarı ve üretim eksikliğiyle ilgilidir (Maslach ve diğerleri, 2001).

### **1.6.3. Tükenmişliğin Belirtileri**

Tükenmişliğin belirtileri fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler olmak üzere üçe ayrılır.

#### **1.6.3.1. Fiziksel Belirtiler**

Kronik yorgunluk, enerji kaybı, güçsüzlük, hastalıklara karşı daha hassas olma, yıpranma, uyku bozuklukları, kas krampları, bel ağrısı, sık baş ağrısı, bulantı (Naktiyok ve Karabey, 2005), bitkinlik, kolay geçmeyen soğuk algınlığı, uykusuzluk, solunum güçlüğü, kilo kaybı, uyuşukluk, deride çeşitli kızarıklıklar, genel ağrı ve sızılar, yüksek kolestrol ve kalp rahatsızlıkları fiziksel belirtilerin arasında yer almaktadır (Dağlı, 2004).

#### **1.6.3.2. Psikolojik Belirtiler**

Depresif duygulanım, desteksiz güvensiz hissetme, ümitsizlik (Alanyalı, 2006), gerilim ve tartışma artışı, huzursuzluk, kızgınlık ve sabırsızlık gibi negatif duygulanımlarda artış, arkadaşlık, saygı ve nezaket gibi pozitif duygulanımlarda

azalmayı içerir (Naktiyok ve Karabey, 2005). Bu bireylerde izolasyon, içe kapanma, sıkıntı, özgüven ya da özsaygıda azalma, konsantrasyon güçlüğü ve hevesizlik gibi duygusal belirtileri de görmek mümkündür.

### **1.6.3.3. Davranışsal Belirtiler**

İş tatminsizliği, işe geç gelmeler yada gelmemeler, izolasyon, örgütlemeye yetersizlik, başarısızlık hissi, rol çatışmaları, görev ve kurallarla ilgili karışıklık, hizmet verilen kişilere tek tip davranma, küçümseme ve alay etme, düşüncede katılık ve değişime direnç gibi belirtiler davranışsal belirtilerdendir (Özkaya, 2006).

Ayrıca, çabuk öfkelenme, işe gitmeyi istememe hatta işten nefret etme, birçok konuyu şüphe ve endişe ile karşılama, alınganlık, takdir edilmediğini düşünme, ilaç, alkol, tütün gibi ürünler alma eğiliminde artma, öz-saygısı ve öz-güvende azalma, evlilikle ilgili sorunlar yaşama, konsantrasyon güçlüğü, unutkanlık ve bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma (Izgar, 2003), örgütlemeye yetersizlik, yöneticilerin onları desteklemediğini ve onların iş performansını anlamadığını düşünme, hizmet verdiği kişilerle ilişkiyi erteleme (Dağlı, 2004) gibi birtakım davranışlar da bu belirtiler arasındadır.

Literatürde yer alan araştırmaların sonuçlarına göre bu çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

**H<sub>4</sub>**. Dönüşümcü liderlik ile tükenmişlik arasında negatif ilişki vardır.

## **1.7. ÖRGÜTSEL ADALET**

Adalet, insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. İnsanlar çok eski zamanlardan beri adaletin gerçekleşmesini arzulamışlar ve bunun için mücadele etmişlerdir. Tarihte ilk yazılı kaynakların çoğu, örneğin Hammurabi Kanunları, sosyal adalet konusu üzerinde durmuş ve bu doğrultuda kişiler arası ilişkilerin, kaynak dağıtımının nasıl olması gerektiğini vurgulamıştır (Çakmak, 2005; Kazancı, 2010).

Adalet kavramı farklı disiplinlerden birçok bilim insanı tarafından incelenmiştir. Örneğin, ilk çağdan itibaren Aristo ve Plato, yirminci yüzyılda ise Nozik ve Rawls gibi pek çok filozof adalet kavramını araştırmıştır (Greenberg ve Bies, 1992). Buna rağmen adalet kavramı araştırmacılar tarafından 1940'lı yıllarda

keşfedilmeye başlamıştır. İlk olarak I. Dünya Savaşı sırasında askerlerin ordu hayatına uyumlarıyla ilgili araştırmalarda, ordunun inzibat ve hava birliklerinde yapılan terfilere ilişkin sonuçlarında çalışanların tatmin düzeylerinin farklılığı dikkat çekmiştir. Bu çalışmayla birlikte bireylerin sahip olduklarını, diğer insanların sahip olduklarıyla karşılaştırarak adalet algılarını oluşturdukları düşünülmüştür (Uğurlu, 2009).

Örgütsel adaletle ilgili bilimsel çalışmalar ilk kez Adams'ın Eşitlik Teorisi temel alınarak başlamıştır (Özdevecioğlu, 2004). Sonrasında ise ilk kez Greenberg (1987) tarafından isimlendirilen örgütsel adalet, çalışanların, iş yaşamıyla ilgili haklılık/haksızlık yargılarının oluşmasında ne gibi etkenlerin rol oynadığı ve doğurgularının neler olduğu ile ilgilenmektedir (Şahin, 2007). Greenberg'e (1990) göre örgütsel adalet, genel anlamdaki adalet algısının iş yerine yansması yani iş yerine ilişkin adalet algısıdır (Polat ve Celep, 2008). Ayrıca, kendisine haksızlık yapıldığı kararına varan işgörenler bazı davranışlar geliştirmektedirler (Greenberg, 1996). Geliştirilen bu davranışlar, diğer bireylere yönelik olabileceği gibi çoğu zaman örgütlere yönelik olmaktadır. Buna göre örgütsel adalet, işgörenin işyerindeki uygulamalara ilişkin zihninde oluşturduğu adalet algısıdır (Altıntaş, 2006).

Adalet insanların etik, politik ve sosyal boyutlarda hedeflerinden biri olmuştur. Plato'ya göre medeniyetin sembolü olan sosyal örgütler, adalet olmadan var olamaz. Adalet sosyal hayatın en değerli kriterlerinden biridir. Sosyal adaletin gerçekleşmesi örgütsel adaletin gerçekleşmesi olmadan mümkün değildir. Örgütsel adalet stratejik düşünmenin temelidir. Adaletsizlik ise, örgütün devamlılığını tehdit eder. Örgütsel adalet sosyal adaletin boyutlarından biri olarak batılı akademisyenler tarafından geliştirilmiştir (Chegini, 2009).

Örgütsel adalet, örgüt içerisindeki uygulamaların keyfi esaslara göre değil, eşitlik temel ilkesi kapsamında yürütülmesidir (Koys ve DeCotiis, 1991). Örgütsel adalet; çalışanların, iş davranışları, iş performansları, iş ortamında sergiledikleri tutum ve davranışlara göre objektif değerlendirilmelerini gerektirmektedir (Lee, 2007). Örgütteki tüm çalışanların örgütsel adalet algılamalarına etkide bulunacak bir takım ilkelerin varlığından söz etmek mümkündür. Bu ilkeler (Eren, 2010) doğruluk, dürüstlük, meslek ahlakına uygunluk, tutarlılık, peşin hükümlü olmamak, itirazları dikkate almak, esnek davranabilmek ve kararlara katılımı sağlamaktır.

### **1.7.1. Örgütsel Adaletin Boyutları**

Örgütsel adalet kavramının boyutları konusunda araştırmacılar arasında görüş farklılıkları bulunuyorsa da, yapılan araştırmalar, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç temel boyutun geniş ölçüde kabul gördüğünü göstermektedir (Karaeminoğulları, 2006).

#### **1.7.1.1. Dağıtım Adaleti**

Örgütsel açıdan dağıtım adaleti örgütsel kaynakların (ödül ve cezalar) örgüt üyeleri arasında paylaşımı ve bu paylaşımın sonuçlarının örgüt üyeleri tarafından algılanan adaleti anlamına gelmektedir. Bu anlamı ile dağıtım adaleti örgütlerde adaletin başlangıç noktası olarak kabul edilebilir (Çakmak, 2005).

#### **1.7.1.2. Prosedür (İşlemsel) Adaleti**

Çalışanların karar alma sürecinde etkili oldukları veya alınan kararlara onay verdikleri örgütlerde prosedür adaleti algısı yüksek olacaktır. Bu adalet türü; karar verme süreci, çatışmanın çözümlenme süreci ya da bir örgütteki kaynak dağıtım süreci gibi süreçlerin yönetilmesindeki doğru yöntemlerle ilgilidir (Greenberg, 2000).

#### **1.7.1.3. Etkileşim (Süreç) Adaleti**

Etkileşim adaletinde yöneticilerin çalışanlara saygılı davranmasını, değer vermesini (örneğin astlarını ilgiyle dinlemesi, kararlar için yeterli açıklamaları vermesi, başkalarının kötü durumlarına empati göstermesi gibi) ve sosyal olarak duyarlı davranması gerektirmektedir (Scarlicki ve Folger, 1997).

### **1.7.2. Örgütsel Adaletin Sonuçları**

Çalışanlar, örgüt içerisinde adalet ilkelerine uygun davranışlara maruz kalmazlar ise örgüt içerisinde adaletsizlik algısının hâkim olacağı söylenebilir. Bu noktada önemli olan husus örgüt içerisinde adalet ya da adaletsizliğin gerçekte var olup olmaması değil, örgüt çalışanlarının algılarının nasıl olduğudur. Bu olumsuz algının, çalışanların örgüte, yönetime, iş ve iş arkadaşlarına tutumlarını olumsuz etkileyeceği, bunun sonucunda örgüt içinde mobbing, sabotaj ve sinizm (örgütün

bütünlükten ve dürüstlükten yoksun olduğu düşüncesi) gibi negatif tutum ve davranışların gelişeceği söylenebilir (Altınöz, Çöp ve Kervancı, 2010). Diğer taraftan, Smith ve Tyler'a (1997) göre, örgüt içerisinde âdil işleyen süreçler ve bireylerin algıladıkları adaletin etkisiyle sergiledikleri karşılıklı olumlu tavırlar, bireyin o grubun üyesi olmaktan dolayı duydukları gururu artırmaktadır. Dolayısıyla gurur duygusu, kişilerin kendilerine duymuş oldukları özsaygının yanında, grup kurallarına uyma ve gruba yardım etme, grupta kalmaya istekli olma gibi davranışlarda bulunmaları üzerinde etkili olmaktadır (Altıntaş, 2006).

Aynı zamanda, örgütsel adalet, çalışanların iş tatmini düzeyi üzerinde olumlu etki yapar, çalışma ortamında iş birliğinin gelişmesine yardımcı olur, örgütsel verimlilik düzeyini artırır, çalışanların örgüte duyduğu güveni ve bağlılık düzeyini artırır, örgütsel vatandaşlık bilinci artar, çalışanlar arasındaki sosyal bağlar güçlenir, işten ayrılma oranları azalır, çalışanların performanslarını olumlu yönde etkilenir, iş yaşamındaki kalite düzeyi artar, stratejik karar verme düşüncesi gelişir ve yönetici ve çalışanlar arasındaki iş birliğine olumlu etki eder (Kaneshiro, 2008).

### **1.7.3. Örgütsel Adalet ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi**

Örgüt içinde âdil olan ve olmayan davranışları belirlemedeki en etkili belirleyici liderlerdir (Uğurlu, 2009). Örgütlerde adaletin algılanması liderin davranışlarına bağlıdır. Eşitliğe dayalı, hassas, saygılı, tutarlı, dürüst ve etik davranışlar adalet duygusu uyandırır. Örgüt çalışanları, kazanımların dağıtılmasında, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan işlemlere ve liderleriyle olan iletişimlerinin âdil olup olmadığı, örgütlerine olan düşüncelerini etkilediğinden bu durum çalışanların performanslarında önemli bir etkiye sahip olacaktır (Karaman, 2009).

Dönüşümcü liderler örgüt içinde etkili olabilmek ve hâkimiyet sağlayabilmek için çeşitli liderlik özellikleri gösterirler. Lider bu özelliklerini uygun durumlarda kullanarak örgütteki başarıya katkı sağlayabilir. Lider yeri geldiğinde örgüt içinde adalet algısını yerleştirmek suretiyle liderliğin kendisine verilen yasal güçlerini kullanarak çalışanları üzerinde hâkimiyet kurabilir. Kurulacak bu hâkimiyet örgüt çalışanlarının performansına dayalı ödüller veya istenmeyen, örgüt yapısına zarar verebilecek durumlarda verilecek cezalardır (Erdal, 2007).

Örgüt içinde sinerjinin artırılması, örgütün misyonu ve vizyonu hakkında

Çalışanların bilgilendirilmesi ve bireyin kendisini örgütün önemli bir parçası olarak hissedebilmesinin sağlanması, takım ruhunun aşılanması gibi yollarla çalışanların motive edilmesi, dönüşümcü liderin telkinle güdüleme özelliğiyle örtüşmektedir. Dönüşümcü lider, sık sık ortaya çıkan problemlere sinerjistik zmler bularak, rgt içinde açık bir problem zme iklimini oluşturabilir (şimşek ve diğerleri, 2003). Dönüşümcü liderler, örgütte çalışan personeller arasında açık iletişim, düşüncelerin paylaşımı, bilgi ve öğrenilenlerin aktarılması gibi özelliklerin gelişmesini sağlayarak örgütsel değişimi başlatabilirler (Korkmaz, 2008).

Burns'un (1978) ifade ettiği gibi "dönüşümcü liderler takipçilerini adalet, eşitlik gibi değerler aşılayarak onların moral ve ahlaki yönden gelişimine katkıda bulunmaktadır". Bu durumda, dönüşümcü liderlerin takipçilerini eşitlik ve adalet ilkelerine odaklamasını sağladığından, onların adalet algılamalarını etkilemesi beklenmektedir (De Cramer, 2006). Nitekim yapılan araştırmada dönüşümcü liderliğin çalışanların örgütsel adalet algılamalarını pozitif yönde ve anlamlı etkilediği gözlenmiştir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Asgari ve diğerleri 2008; De Cramer, 2006; Epitropaki, 2003).

Tyler ve Caine (1981) yöneticilerin, örgütsel adalet konusuna gerekli ilgiyi göstermedikleri zaman izleyicilerin yöneticinin gücünü reddedeceklerini ve bu durumda liderlik için uygun bir ortamın oluşmasının mümkün olamayacağını belirtmişlerdir. Bass'a (1985) göre dönüşümcü liderler astlarını yetkilendirmekte, karar verme süreçlerinde görüşlerini almakta, bireysel gelişimlerini desteklemekte ve bireysel ilgi göstererek her birine eşit ve adil davranmaktadır. Çalışanlar karar verme süreçlerinde etkilerinin olduğunu fark ettiklerinde, liderle eşit bir iletişim içinde olduklarını düşüneceklerdir. Bu durumda da özellikle, süreç ve etkileşim adaleti algılamaları artabilecektir (Pillai ve diğerleri 1999).

Literatürde yer alan araştırmaların sonuçlarına göre bu çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

**H<sub>5</sub>**. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif ilişki vardır.

**H<sub>5a</sub>**. Yayım türü, dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki pozitif ilişkide moderatör değildir.

**H<sub>5b</sub>**. Yayım yılı, dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki pozitif

ilişkide moderatör değildir.

**H<sub>5c</sub>.** Liderlik ölçeklerinin, dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki pozitif ilişkide moderatör değildir.

**H<sub>5d</sub>.** Örgütsel adalet ölçekleri, dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki pozitif ilişkide moderatör değildir.

**H<sub>5e</sub>.** Araştırmanın yapıldığı sektör, dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki pozitif ilişkide moderatördür.

## **1.8. ÖRGÜT SAĞLIĞI**

Örgüt sağlığı kavramı ilk olarak 1969'da okulların iklimini incelemek için Mathew Miles tarafından önerilmiştir (Tsui ve Cheng, 1999). Miles'in oluşturduğu teorisel çerçeve, 1980'lerde Hoy ve arkadaşları tarafından eleştirilmiş ve yeni bir teorisel çerçeve önerilmiştir (Başaran, 1998). Hoy ve Feldman (1987) örgüt sağlığı envanterini 7 alt boyut altında yeniden düzenlemişlerdir. Bu araştırma kapsamında kullanılan boyutlar şunlardır: Örgütsel bütünlük, inisiyatif yapısı, saygı, okul yöneticisinin etkisi, kaynak desteği, moral ve akademik önem (Cemaloğlu, 2007).

Örgüt sağlığı; örgütün etkili olarak işlemesi, çevreye karşı uygun baş etme tekniklerine sahip olması ve bunun gerekli değişimleri gerçekleştirerek zaman içerisinde büyüme gelişmesini sürdürmesidir (Heim, 1997). Örgüt sağlığı, tıpkı sağlıklı insanda olduğu gibi hiçbir organın birbiri ile çatışmaya, çelişkiye düşmeden düzenli olarak çalışmasıdır (Başaran, 1988). Uras (1998) örgütlerin onları oluşturan insanlar gibi sağlıklı veya hasta olabileceklerini belirterek; sağlıklı örgüt işlevsel iken; sağlıksız örgüt işlevsizdir. Bir örgütteki sağlığın düzeyi, amaç ve hedeflerini başarma yeteneği ile ilişkili (Yıldırım, 2006) olarak belirtilmiştir.

Örgüt sağlığı amaçlarını geliştirebilen, varlığını sürdürerek, değişime uyum sağlayan, uzun dönemde problemlerle başa çıkarak, çatışmaları en aza indirebilme ve sürekli olarak gelişebilir özellikleri gerçekleştirebilme olarak açıklanabilir (Doğan, 2006). Miles'e göre sağlıklı örgüt, sadece bulunduğu ortamda yaşamını sürdürmekle kalmayan bununla beraber uzun dönemde devamlı gelişen, baş etme ve yaşama yeteneklerini geliştiren örgüttür (Altun, 2001). Örgüt sağlığı, değişime girilmeden önce belirlenirse, örgütün hangi boyutunun gelişmeye veya değişmeye ihtiyaç duyduğu saptanabilir (Uras,1998).



Örgüt için önemli faktör aynı zamanda işgören refahı ve örgüt etkinliğini bir arada incelemektir. Bu nedenle de örgüt içerisinde sağlık ve performansı arttıracak faktörleri belirlemeye çalışmaktır (Karip, 1999). Son yıllarda adı sıkça duyulan örgüt sağlığı kavramı hem teorisyenler, hem de pratisyenler tarafından kabul gören bir yaklaşım olmuştur (Işık, 2007). Kabul görmesinin en önemli nedenlerinden biri, örgüt sağlığının, işyerinin doğasına yönelik bir çalışma niteliği taşımasıdır (Altun, 2001).

### **1.8.1. Örgüt Sağlığının Önemi**

Küresel rekabet ortamında işletmelerin uzun dönemde başarı yakalayabilmesi üstün performans göstermelerine bağlıdır. Diğer yandan işletmelerde performansın ölçümünü yalnızca bir ölçüt ile değerlendirmek imkânsızdır. Nitekim örgütsel performans ölçmek için birçok model geliştirilmiştir. Kimi araştırmacılar finansal ölçütlerin performans ölçümünde en uygun kriter olduğunu belirtirken, kimi araştırmacılar bu ölçütün yetersiz kalabileceğini vurgulamıştır. Bu bağlamda sağlıklı olma yaklaşımı çerçevesinde örgüt performansı değerlendirildiğinde hem finansal ölçütleri, hem de diğer kriterleri (kültürel, yapısal veya davranışsal açılardan) bir arada değerlendirebilen örgüt sağlığı kavramı ortaya çıkmaktadır (Vural, 2013).

Örgüt sağlığı bazı araştırmacılar tarafından örgütsel performansa odaklı, bazıları tarafından birey sağlığına odaklı, bazıları tarafından da hem örgütsel performansa hem de birey sağlığına odaklı bir kavram olarak ele alınmaktadır (Köseoğlu ve Karayormuk, 2009). Örgüt sağlığı konusundaki ilk araştırmacılarından biri olan Miles, örgütlerin on özelliğinden bahsetmektedir. Bunlar görevle ilgili (amaç odakları, iletişim yeterliliği, en uygun güç eşitliği), yaşamını sürdürme (kaynakların kullanımı, bağlılık, moral), büyüme ve gelişme (yenileşme, özerklik, uyma, problem çözme) ihtiyaçlarıdır (Cengiz, 2008).

### **1.8.2. Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütler**

Eğitimciler, örgüt sağlığı kavramını okulların etkinliği, yönetimi, kültürü ve iklimi çerçevesinde kullanarak öğretmen-öğrenci-yönetim arasındaki uyum ve bunun sonucunda ortaya çıkan verimlilik olarak kullanmışlardır. Sağlıklılar ise; bireylerin iş yerlerindeki fiziki ve ruh sağlığını ön plana çıkartıp iş yerinin sağlık ve güvenliğe uygunluğunu, fiziki koşulların bireye uygunluğunu işlemişlerdir. Örgütsel davranış

ile ilgilenenler ise; işçi-işveren arasındaki uyumun, işbirliğinin ve tarafların birbirlerine olan davranışlarının örgüt sağlığını vurguladığını belirtmektedirler (Ardıç ve Polatçı, 2007; Aytaç, 2003; Doğan ve Bozkurt, 2008). Günümüzde ise örgüt sağlığı kavramı yönetim, insan kaynakları yönetimi ve endüstriyel psikoloji alanlarında çalışan akademisyenler tarafından da kullanılmaya başlanmıştır (Doğan ve Bozkurt, 2008).

Argyris, bir örgütün etkili olması için üç temel faaliyeti yerine getirmek zorunda olduğunu, bu üç faaliyetin de sağlıklı örgütlerin özelliklerini tanımladığını belirtmektedir. Amaçlarını başarmak, içsel olarak kendini korumak (kendi içinde yaşamını sürdürmek) ve çevreye uyum sağlamaktır (Fındıkçı, 1999).

Sağlıklı örgütler, örgütün etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini devam ettirebilmesi için sorunları görme yeteneğine sahip olan, sorunlara akılcı çözümler üretebilen, gelişime açık olan ve bölümler arasında uyumun ve iletişimin yüksek olduğu örgütlerdir (Arıkan, 2011). Sağlıksız örgüt işlevsiz iken sağlıklı örgüt işlevseldir. Bir örgütteki sağlığın düzeyi, amaç ve hedeflerini başarma yeteneği ile ilişkilidir (Akbaba ve Altun, 2001; Olgun, 2012).

Örgüt sağlığını belirlemede amaç sadece örgütün ne kadar sağlıklı olduğunun tespit edilmesi değildir. Sağlıklı ve sağlıksız örgütleri ayırt edebilmek örgüt sağlığını geliştirici plan ve stratejilerin belirlenmesi açısından da çok önemlidir. Örgütün tamamının veya yürüttüğü fonksiyonların bir kısmının sağlıksız olması değişim ve yenileme ihtiyacının bir belirtisidir (Polatçı, Ardıç ve Kaya, 2008).

Örgüt sağlığını, örgütsel etkinliğin genişletilmiş düşüncesi olarak belirten Jaffe, örgüt sağlığını bir çerçeve içine alarak, bir örgütün; gelişerek yeni koşullara uyum sağlayıp problemlerle başa çıkarak verimli olmasıyla kendi varlığı için; hisselerin değerinin artırılması ile hissedarlar için; gelişme ihtiyaçlarını karşılayıp, olası çatışmaları önleyip sağlıklı çalışma ortamı oluşturarak çalışanlar için; kaliteli ürün ve hizmetler sunarak tedarikçiler ve müşteriler için; çevresi ile ilgili olarak toplum için sağlıklı olabileceklerini belirtmiştir (Doğan ve Bozkurt, 2008).

Sağlıklı örgüt yaşamasının, büyümesinin ve yenileşmesinin gereksinmelerini karşılayabilmeli, işgörenler ve takımlar arasında oluşan çatışmaları, amaçları doğrultusunda, yönetebilmeli ve işgörenler örgütsel zorlanmaya düşürülmeden örgüte uyum sağlayabilmelidir (Karşlı, 2004). Sağlıksız örgütlerde takım

çalışmasının olmaması, çalışanlara gereken önem verilmemesi ve iş stresinin yüksek olması örgütün uzun vadede planlarının olmaması, örgütün verimliliğinin ve karlılığının düşmesine neden olabilecektir. Bu durumda da örgütün faaliyetine son verilmesi gerekliliğini ortaya çıkaracaktır (Arıkan, 2011).

### **1.8.3. Örgüt Sağlığı Boyutları**

Matthew B. Miles (1965) ve Wayne K. Hoy (1987) örgüt sağlığını araştırmaları doğrultusunda tanımlamışlar önemini vurgulamışlar ve örgüt sağlığı kavramını ölçebilmek için boyutlar geliştirmişlerdir (Vural, 2013).

#### **1.8.3.1. Miles'in Geliştirdiği Örgüt Sağlığı Boyutu**

Miles'in örgüt sağlığı boyutlarının ilk üç boyutu görevle, ikinci üç boyut örgütün yaşamını sürdürmesiyle, diğer bir boyut değişim ve büyümeyle ilgilidir (Akbaba ve Altun, 2001). Miles bu boyutlardan birinin tam olarak oluşmaması halinde diğer boyutların da etkileneceğini savunmuştur (Ardıç ve Polatçı, 2007).

#### **1.8.3.2. Hoy'un Geliştirdiği Örgüt Sağlığı Boyutu**

Hoy ve Feldman (1987), Parsons'un teorisini kullanarak kavramsal temellerini oluşturdukları örgüt sağlığı envanteri; öğretmen-öğretmen, öğretmen-öğrenci ve öğretmen-yönetici ilişkisinden yola çıkarak okulların örgüt sağlığı düzeylerini ölçmek için yedi boyuttan oluşan Örgüt Sağlığı Envanteri'ni meydana getirmişlerdir (Vural, 2013).

#### **1.8.3.3. Lyden ve Klingele'nin Geliştirdiği Örgüt Sağlığı Boyutu**

Lyden ve Klingele (2000) tarafından ortaya konulan örgüt sağlığı boyutları; iletişim, katılım, sadakat ve bağlılık, moral, kurumsal itibar, etik, performansın tanınması, amaç birliği, liderlik, gelişim ve kaynak kullanımınıdır (Vural, 2013).

### **1.8.4. Örgüt Sağlığını Etkileyen Faktörler**

Dünya Sağlık Örgütü (WHO), örgüt sağlığını oluşturan faktörleri aşağıdaki şekilde sınıflandırmaktadır.

#### **1.8.4.1. Çevresel Faktörler**

İş çevresinin bütün yönlerini kapsar. Örgütün gürültü seviyesi, tehlikeli maddeler, sıcaklık, işyerinin fiziki ortamı, makine koruyucuları gibi faktörleri kapsamaktadır (Tekin, 2005).

#### **1.8.4.2. Fiziksel Sağlık**

Fiziksel olarak sağlıklı olmak, diyet, hastalık, yaralanma ve ilaçla tedaviyi kapsar. Psikolojik sağlık; kendine güven, stres, depresyon, kaygı ve davranış stilleri gibi faktörlerle ilgilenmektedir (Cengiz, 2008).

#### **1.8.4.3. Sosyal Sağlık**

Arkadaşlıklar, evlilik gibi yaşam problemleri, sosyal destek, işyeri ilişkileri ve iş dışındaki uğraşları içermektedir. Bu görüşe göre örgütte çalışanların sadece fiziki ve ruhsal sağlıklarıyla ilgilenilmekte, yönetsel ve örgütsel çıktı boyutlarına yer verilmemektedir. Birçok sağlıkçı da örgütlerin sağlıklarını böyle algılamaktadırlar. Bu yaklaşımı benimseyen Pigors ve Myers'e göre, örgüt sağlığının belirlenmesinde işyerinde çalışanların kayıtların ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kayıtlardaki işe geç gelme veya işe gelmeme, işten ayrılma, kaza raporları, yakınmalar, dedikodular, iç hareketlilik örgüt sağlığının belirleyicileridir (Altun, 2001).

Bazı araştırmacılar örgütün sağlıklı olması durumunda, düzenli işleyeceğini, ürünlerini ve hizmetlerini etkili verebileceğini savunmuşlardır (Uras, 1998). Miles'e göre, örgüt sağlığını geliştirmek için kullanılan altı müdahale yöntemi bulunmaktadır. Bunlar; takım çalışması, araştırma dönüşü, grup rol çalışması, amaç belirleme ve destekleme etkinlikleri, örgütsel teşhis ve problem çözme son olarak örgütsel deney (Cengiz, 2008).

#### **1.8.5. Örgüt Sağlığı ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi**

Dönüşümcü liderler işgörenleri başarı için yönlendirirken aynı zamanda örgüt için iş mükemmelliğinin aranması olarak ifade edilen işin önemi boyutuna katkı sağlamaktadırlar. Diğer yandan dönüşümcü liderlerin özgüven ve enerjisi ile işgörenlerin moral düzeyini yükseltmesi Lyden ve Klingele'nin (2000) örgüt sağlığı boyutlarında moral boyutunun oluşturulmasında önemli bir etkidir (Vural, 2013).

Dönüşümcü liderlik ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi ele alan Bass ve Avalio (1990) etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel gelişim üzerine yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderlerin örgüt üyeleri ve örgütün birimleri bağlamında gösterdiği bireysel destek davranışlarının örgüt sağlığı üzerinde pozitif etkisi olduğunu ve örgütün sağlıklı olmasını teşvik ettiğini belirtmektedir (Bass ve Riggio, 2006). Neal ve Heskets (2001) ise dönüşümcü liderlerin davranışlarının örgüt sağlığında kritik bir unsur olan bireysel üretkenlik, grup üretkenliği ve örgütsel üretkenliği arttırdığını belirtmektedir (Vural, 2013).

Konuyla ilgili sınırlı sayıdaki çalışmalardan birisini gerçekleştiren Cemaloğlu (2007) ise dönüşümcü liderlik kapsamında gösterilen bireysel destek ve idealleştirilmiş etki davranışlarının örgüt sağlığının en güçlü kaynağı olduğunu belirtmektedir. Korkmaz (2007) da liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisini ele aldığı çalışmada Bass ve Avalio ile Cemaloğlu'nun (2007) çalışmalarını destekleyici sonuçlara ulaşmıştır.

Literatürde yer alan araştırmaların sonuçlarına göre bu çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

**H<sub>6</sub>.** Dönüşümcü liderlik ile örgüt sağlığı arasında pozitif ilişki vardır.

## **1.9. ÖRGÜTSEL GÜVEN**

Güven; güvenen kişinin karşı tarafın kendisi için önem taşıyan davranışlar sergileyeceği beklentisi taşıması ve onu kontrol etmeyi ya da izlemeyi düşünmeksizin eylemlerine karşı savunmasız kalmaya gönüllü olması olarak tanımlanabilir (Mayer ve diğerleri, 1995).

Güven kavramı özellikle 1980 sonrasında örgüt teorisi, yönetim ve örgütsel davranış alanlarındaki araştırmalara konu olmaya başlamıştır (Arı, 2003a). Güveni örgütsel düzeyde tanımlayan Zaheer ve arkadaşları, örgütsel güveni, örgüt üyelerinin örgütlerine ilişkin beslediği güven eğilimi olarak tanımlarken; Lewicki ve arkadaşları ise işgörenin, örgütünün risk içeren durumlarda bile kendisini etkileyecek uygulama ve politikalara karşı olumlu beklentiler taşıması, örgütünün kendisini destekleyeceğine olan inancı olarak tanımlamaktadır (Özkara, 2011; Polat, 2007a).

Örgütsel güven, bir bireyin çalıştığı örgüt tarafından kendisine sunulan imkânlarla yönelik algıları, o örgütün liderinin doğru sözlü olacağına ve verdiği

sözleri yerine getireceğine olan inancı (Mishra ve Morrisey, 1990), diğer bir deyişle yönetime duyulan inanç ve bu inancın olumlu beklenti yaratacağına yönelik durumdur (Fard, Gatari ve Hasari, 2010).

Greenberg (2009) örgütsel güven kavramını, işgörenlerin örgütleriyle duygusal yönden bağlılık kurmaları ve örgütlerinin amaç ve değerlerini paylaşmak suretiyle, örgütlerinde devamlı olarak çalışmayı arzu etmeleri olarak ifade etmiştir (Perry ve Mankin, 2007). Güven, bir örgüt içerisindeki tüm ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Mishra ve Morrisey, 1990). Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin farklı çeşitleri mevcuttur. Başarılı bir örgüt, yatay, dikey ve dışsal güven temeli üzerine inşa edilmiştir. Burada yatay güven; iş arkadaşları ve eşit mevkide olan kişiler arasındaki güven ilişkilerini dikey güven; ast ve üst arasındaki güven ilişkilerini ve dışsal güven ise, örgüt ile müşterileri ya da tedarikçileri arasındaki güven ilişkilerini temsil etmektedir (Baird ve St-Amand, 1995).

### **1.9.1. Örgütsel Güvenin Önemi**

Küreselleşen dünyada kendini yenilemek durumunda olan örgütsel yapılar, örgütleri değişim olgusuna karşı daha hassas ve uyumlu bir duruma getirerek, girişimcilik faaliyetlerini kolaylaştırmış ve örgüt içerisindeki bölümler ve fonksiyonlar arasındaki iletişim ve problem çözme etkinliğini de arttırmıştır. Böyle bir durumda kişiler ve gruplar arasında oluşacak olan örgütsel güven, hem örgütün uzun süreli kârlılığının, hem de örgüt çalışanlarının refahının sağlanması için oldukça önemli bir bileşen olarak karşımıza çıkmaktadır (Cook ve Wall, 1980).

### **1.9.2. Örgütsel Güvenin Sınıflandırmaları ve Modelleri**

#### **1.9.2.1. McAllister'in Güven Sınıflandırması**

McAllister'a (1995) göre güven kavramı, temelindeki rasyonellik ve duygusallık unsurları nedeniyle farklılaşan ve dolayısıyla da kişilerarası ilişkinin niteliğini ve sonuçlarını değiştirebilen “bilişsel güven” ve “duyusal güven” olmak üzere iki temel yapı olarak ele alınmıştır.

*Duyusal Güven:* Fikir ve duyguların paylaşılması ve duygusal yatırımdan hareketle etki temelli güven bazında kişinin karşı tarafın kendisine özen göstereceğine, destek ve önem vereceğine olan inancı olarak açıklanmaktadır

(McAllister, 1995).

*Bilişsel Güven:* İlişkilerdeki geçmiş tecrübelerin ussal çıkarımlarıdır (Reyhanoğlu, 2006).

### **1.9.2.2. Shappiro, Sheppard ve Cheraskin'in Güven Sınıflandırması**

Shappiro, Sheppard ve Cheraskin (1992) güven kavramını, “hesaba dayalı güven”, “bilgiye dayalı güven” ve “özdeşleşmeye dayalı güven” olmak üzere üç grupta sınıflandırma yoluna gitmiştir. Onlara göre bir güven aşamasının ilerlemesi, bir önceki güven aşamasının gerçekleştirilmesine bağlıdır. Bu sınıflandırmada güvene taraf olanların geleceğe dönük belirsizlikleri mevcuttur (Lewicki ve Bunker, 1996).

*Hesaba Dayalı Güven:* Ekonomideki takas usulünün temel özelliği olan akılcı seçimlere dayalı, bireyin karşısındaki kişinin yararlı bir hareketi gerçekleştirme niyetinin olduğuna inanması durumunda ortaya çıkan güven türüdür (Zorlu ve Yücel, 2006).

*Bilgiye Dayalı Güven:* Bireyin özelliklerini bilme, o birey hakkında tahmin yapabilme ve sonuç olarak bu bireye güvenme veya güvenmeme seçimini yapmaya dayanmaktadır (Dietz, 2004).

*Özdeşleşmeye Dayalı Güven:* Grup üyelerinin istek ve niyetleri arasında herhangi bir fark gözetmeme ilkesinden beslenmektedir. Karşı taraf ile empati kurma, konuşma veya açık ifadelerle ihtiyaç duymaksızın karşılıklı değerleri anlama ve bunlara saygı gösterme gibi durumlar özdeşleşmeye dayalı güven şekli için önemli unsurlardır (Robins ve DeCenzo, 2001).

### **1.9.2.3. Mishra Güven Modeli**

Mishra (1996), örgütler için dört alt boyuttan oluşan bir güven modeli geliştirmiş ve bu boyutların, örgütsel güvenin oluşturulmasında temel unsurlar olduklarını ileri sürmüştür (Shockley ve diğerleri, 2000). Bunlar; açıklık ve dürüstlük, itimat edilirlilik, yeterlilik ve ilgililiktir.

### **1.9.2.4. Bromiley ve Cummings Güven Modeli**

Bromiley ve Cummings tarafından geliştirilen örgütsel güven modelinde ise üç

boyut bulunmaktadır (Bromiley ve Cummings, 1996). Bunlar; açık veya açık olmayan taahhütlere uygun iyi niyetli davranma gayreti, ne olursa olsun görüşmelerde önceden belirlenmiş taahhütlere dürüst olma ve uygun fırsatlar olduğunda bile diğer tarafın durumundan çok fazla çıkar sağlamamadır.

#### **1.9.2.5. Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli**

Mishra (1996) tarafından geliştirilmiş olan dört boyutlu örgütsel güven modeline ek olarak Schockley-Zalabak, Elli ve Winograd (2000), “özdeşleşme” adını verdikleri beşinci bir boyut eklemişler ve son haliyle beş boyutlu bir örgütsel güven modeli geliştirmişlerdir.

#### **1.9.2.6. Mayer, Davis ve Shoorman’ın Güven Modeli**

Mayer, Davis ve Shoorman (1995) geliştirdikleri güven modelinde, bireylerin birbirlerine güvenme nedenini “güvenen” ve “güvenilen” birey arasındaki ilişkiyi inceleyerek açıklamışlardır (Polat, 2009). Mayer, Davis ve Shoorman (1995) güvenilirliği belirleyen üç boyut olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar; yardımseverlik, dürüstlük ve yetenektir.

#### **1.9.2.7. Mcknight, Cummings ve Chervany’nin Güven Modeli**

Bu modelde, güven ortamının oluşabilmesi, güven niyetinin oluşmasına bağlanmıştır. Güvenme niyeti, güvenen tarafın gelecekte olumsuz sonuçlar mümkün olsa bile göreceli bir güvenlik duygusu ile belirli bir durumda, karşı tarafa güvenmeye istekli olduğunu ifade etmektedir (McKnight, Cummings ve Chervany, 1998).

#### **1.9.2.8. Jones ve George’un Güven Modeli**

Bu güven modelinde güven kavramının yanı sıra güvensizlik kavramı üzerinde de durulmuştur. Güven ve güvensizlik, zaman içerisinde yaşanan performansla bağlı olarak gelişmekte ve bu süreç içerisinde üç durum ortaya çıkmaktadır. Bu durumlar, “güvensizlik”, “koşullu güven” ve “koşulsuz güvendir” (Polat, 2009).

#### **1.9.2.9. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner’in Güven Modeli**

Whitener ve arkadaşlarının “yönetmelik güvenlilik” adını verdikleri örgütsel



güven modelinde, işgörenlerin yöneticilerine güvenmelerini sağlayan beş unsur üzerinde durulmuştur (Whitener ve diğerleri, 1998). Bunlar; davranışlarda dürüstlük, davranışlarda tutarlılık, doğru ve açıklayıcı iletişim, kontrolün paylaşımı ve dağılımı ve ilgi ve özenin gösterilmesidir.

#### **1.9.2.10. McGregor'un Güven Modeli**

McGregor (1960), yöneticilerin varsayımlarının, işgörenlerin davranışlarını etkilediğini belirtmiştir. McGregor (1960) geliştirdiği X ve Y teorilerinde yöneticilerin, işgörelere ilişkin varsayımlarını açıklamıştır (Balay, 2000).

#### **1.9.2.11. ABC Güven Modeli**

Warne ve Holland (1999) tarafından geliştirilmiş olan güven modeli adını, "Antecedents (öncüller)", "Behavioral elements (davranışsal unsurlar)" ve "Consequences (sonuçlar)" kavramlarının ilk harflerinin yan yana getirilmesiyle almıştır. Bu modelde güvenin etkileri, risk ya da belirsizlik durumu ve sonuçlarının davranışları belirlediği vurgulanmıştır.

#### **1.9.2.12. Covey, Merrill ve Merrill'in Güven Modeli**

Bu modelde güvenilirlik, bireyin karakteri ve yetkinliklerinden kaynaklanmaktadır. Karakter kavramı, ne olduğumuzu ifade ederken; yetkinlik kavramı ise, ne yapabileceğimizi ifade edilmektedir (Covey, Merrill ve Merrill, 2000).

### **1.9.3. Örgütsel Güvenin Sonuçları**

Güven bir kez yıkıldığında onu tekrar kurmak oldukça güçtür, çünkü güvensizlik başladığında kontrol dışı bir yapıya bürünür ve içinden çıkılmaz bir duruma dönüşme eğilimi gösterir (Ferrin, 1996). Güvensizlik, insanların değişime karşı direnmesine neden olur. Kendilerini güvensiz bir ortamda hisseden çalışanlar motivasyon, hoşgörü ve merhamet duygularını kaybederler. İnsanlar çalışma ortamlarının emniyetli ve güven verici olduğunu hissetmedikçe, yaratıcılıklarını ortaya çıkarmayacaklardır (Yılmaz, 2005).

Güven, örgütlerin hayatlarını devam ettirmelerinde ve vizyonlarına ulaşmalarında, gelişime açık olmalarında, kaliteli bir iletişimde ve etkinliğin

sağlanmasında oldukça önemli bir yere sahiptir (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008). Güven düzeyi yüksek olan örgütlerin, güven düzeyi düşük olan ya da güvensizliğin yaygın olarak görüldüğü örgütlere nispeten daha başarılı, uyumlu ve yeniliğe açık olacaklarına işaret edilmiştir (Huff ve Kelley, 2003).

Örgütlerde güven düzeyinin yüksek olmasının, örgütsel değişimin ve olumsuz sonuçların kabullenilmesini kolaylaştırdığı (Van Den Boss, Wilke ve Lind, 1998) ve ücret kesintileri ve örgütsel küçülme gibi olumsuz sonuçlara karşı tepkileri şekillendirmede de oldukça önemli bir faktör olduğu belirtilmektedir (Brockner ve Siegel, 1996; Brockner ve diğerleri, 1997; Luthans ve Sommer, 1999; Robinson, 1996). Buna ek olarak güvenin, insan kaynakları sistemlerinin ve ücret yapılarındaki değişimlerin başarılı bir şekilde uygulanmasında ve işgörenlerin yönetsel kararlara uyum sağlamayı kabullenmesinde etkili olduğu ortaya konulmuştur (Condrey, 1995; Contigan, Ilter ve Berman, 1998; Folger ve Konovsky, 1989).

Güvenle şekillenen iş ilişkileri, örgüt içerisinde işbirliğini meydana getirme, çatışma düzeyini düşürme ve örgütsel bağlılığı artırma suretiyle işten ayrılma eğilimini de azaltmaktadır. Bununla birlikte örgüt içerisindeki gruplar arasında güven duygusunun bulunması, yalnızca yüksek görev ve rol performansı, düşük stres, takım memnuniyeti ve ilişkilerde bağlılık gibi gruba yönelik sonuçları değil, aynı zamanda örgütsel bağlılığın sürdürülmesi ve yüksek düzeyde iş tatmini gibi örgütün genelini etkileyen sonuçların meydana gelmesini sağlamaktadır (Costa, 2003). İşgörenlerin, yöneticilerine ve örgütlerine olan güvenleri, yöneticilerin etkinliğini de arttırmakta (Gabarro, 1978) ve bu etki, takım performansının artmasını (Erdem ve diğerleri, 2003) ve problem çözmede etkin olunmasını (Zand, 1972) da sağlamaktadır.

Düşük güven ortamında çalışanlar örgüte yabancılaşırlar. Üyelerin kendilerini koruma ve meşrulaştırma gayretleri çok zaman alır ve bu durum performanslarını olumsuz etkiler, riske girmek istemezler, karar süreçleri zarar görür, herhangi bir yenilik veya değişim şüphe ve dirençle karşılaşılır, düşük performans ve örgüte düşük bağlılık izlenir (Erdem, 2003). Yüksek güvenin olduğu örgütlerde, örgütün aşağı seviyelerine daha fazla sorumluluk ve yetki vererek ekip çalışmasına dayalı ve esnek bir anlayış temelinde bir iş ortamı oluşturulur (Yılmaz, 2005). Çalışanların, çalıştıkları örgüt hakkında neler hissettiği müşterilere karşı davranışlarını, dolayısıyla müşterilerin örgüt hakkında neler hissettiğini de etkiler (Davies ve diğerleri, 2003).

#### 1.9.4. Örgütsel Güven ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi

Güven olmadığında bütünü oluşturan parçaların her biri, uzun dönemde hem kendilerine, hem de sistemin tamamına zarar verecek şekilde sadece kendi menfaatlerine ulaşmayı amaçlayacaklardır. Böyle bir durumda liderin görevi, örgüt içerisinde bir güven ortamı oluşturmaktır. Lider, değerlerin örgüt için ne kadar önemli olduğunu açıkça ortaya koymak suretiyle örgütsel değerlere sahip çıkanların, bunlara sahip çıkmayanlar karşısındaki kararlılıklarını devam ettirebilmelerine olanak sağlar (Gökkaya, 2005).

Güven duyulan bir lider, kendisinden ziyade takipçilerinin amaçlarını gerçekleştirmek üzere stratejiler geliştiren ve bunları destekleyen liderdir. Takipçiler, bu şekildeki bir lidere daha fazla güven duyarlar (Conger ve Kanungo, 1998). Dönüşümcü liderler, takipçilerini kişisel olarak tanırlar ve onların her biriyle yakın bir ilişki kurarlar. Kendileriyle yakın ilişki kurulan takipçiler de, bu yakın ilişkiye, liderlerine olan güven duygularını daha da güçlendirerek olumlu bir karşılık verebilirler (Kâhya, 2013).

Literatürde yer alan araştırmaların sonuçlarına göre bu çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

**H<sub>7</sub>**. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel güven arasında pozitif ilişki vardır.

**H<sub>7a</sub>**. Yayım türü, dönüşümcü liderlik ile örgütsel güven arasındaki pozitif ilişkide moderatör değildir.

#### 1.10. ROL PERFORMANS

Performans en basit anlamıyla personelin işletmenin amaçlarına yapmış olduğu katkı (Tütüncü ve Kılınç, 2000) olup genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Nursoy ve Şimşek, 2001). Performans, yönetim biliminde bireysel ve kurumsal olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Bireysel bazda performans değerlendirme, bir örgütte çalışanların başarı ölçümünü ilgilendirirken; örgütsel açıdan performans, örgütün yerine getirdiği faaliyetlerin, ürettiği mal ve hizmetlerin tutumluluk, verimlilik ve etkinlik ölçütlerine göre sunulmasını içermektedir (Köseoğlu, 2005).

Değişik örgütler için değişik performans ölçütleri verilebilir. Örneğin, bir şirket için kârlılık oranı bir performans ölçütü olabilirken, bir kamu kuruluşu için kârlılık hiç dikkate alınmayan bir ölçüt olabilir. Buna rağmen çağdaş yönetim anlayışının bugün gelmiş olduğu noktada her örgüt için kullanılacak nitelikte genel performans ölçütleri oluşturulmuş durumdadır. Bu boyutlardan bazıları şunlardır (Gürkan, 1995); etkinlik, verimlilik, kalite, yenilik, kârlılık, sosyal sorumluluk, kişisel inisiyatif, kendi kendini yönetme ve görev performansı.

### **1.10.1. Rol Performansın Ölçümü, Değerlendirilmesi ve Önemi**

Örgütlerde çalışanların rol performanslarının sistematik bir biçimde değerlemesine 1900'lü yılların başlarında Amerika'daki kamu kurumlarında başlanmıştır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003). Rol performans değerlendirme çalışmalarının biçimsel anlamdaki ilk uygulamaları, 1. Dünya Savaşı sırasında Amerikan Deniz Kuvvetlerinde yapılmıştır. Daha sonraları F. Taylor'un iş ölçümüne bağlı olarak verimlilik ölçümü çalışmalarıyla, örgütlerde biçimsel olarak kullanılmaya başlamıştır (Özçelik, 1999). Türkiye'de ise ilk defa 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikalarında ve daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları gibi kamu kuruluşlarında, 1960 yılından itibaren de bazı özel sektör kuruluşlarında uygulama alanı bulmuştur (Örücü, Türk ve Sungü, 2003).

Rol performans ölçüm ve değerlendirme, personelin işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir. Rol performans değerlendirme ile genel olarak, kişinin, grubun ya da örgütün herhangi bir konudaki etkinliğini bir takım özelliklere göre analiz etmeye ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar kastedilmektedir (Helvacı, 2002). Belirlenmiş başarı kriterleri ve standartlarına göre; bireyin belli bir dönemdeki mevcut başarı durumlarını ve gelecekteki potansiyellerini saptamaya yönelik olarak yapılan çalışmalar, rol performans değerlendirme olarak adlandırılmaktadır (Özçelik, 1999). Rol performans değerlendirme, yönetimin, özellikle insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasında yer almaktadır. Aynı zamanda rol performans değerlendirme, gelecekteki kararlara ve işlemlere dayanak olmak üzere çalışmada gösterilen başarıya ya da başarısızlığa periyodik ve biçimsel bir değer biçme işlemidir (Canman, 1993).

Rol performans değerlemenin sonuçları genelde; terfi, işten çıkarma ve başarı ücretinin belirlenmesine yönelik idari kararların oluşturulmasında kullanılmaktadır.

Diğer taraftan, rol performans değerlemesi bulguları gerek bireysel gerekse örgütsel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde önemli bir girdi oluşturmaktadır (Acar, 1999). Rol performans değerlemenin davranışları kontrol etmek, işgörelere yönelik ödül sistemi oluşturmak, işgörelenler ile ilgili faaliyetleri planlamak ve karar vermeye yardımcı olmak gibi temel amaçları vardır (Tütüncü ve Kılınç, 2000).

Rol performans değerlendirme sisteminden organizasyonların esas beklentisi gelecekteki kariyer planlamalarından kimin nerede olduğunun tespit edilmesinden çok, çalışanlar boyutunda sisteme önemli geri beslemeler vermesi, sistemi sürekli olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirmesidir (Turgut, 2001).

Bir çalışmada Cleveland ve arkadaşları, endüstri ve örgüt psikologlarına rol performans değerlendirme bilgisinin en çok kullanıldığı alanları sormuşlar ve belirlenen 20 kullanım alanı üzerine yapılan bir faktör analizi sonunda dört temel kullanım alanı belirlemişlerdir. Bunlar (Helvacı, 2002):

- Kişiler arası karşılaştırma gerektiren kararlar (ücret belirleme, terfi, işten çıkarma gibi).
- Çalışanın kendi içinde karşılaştırmasını gerektiren kararlar (geribildirim, bireysel eğitim ihtiyaçlarının, güçlü ve zayıf olunan rol performans alanlarının belirlenmesi gibi).
- Sistemin devam ettirilmesine yönelik kararlar (hedef belirleme, insan gücü planlaması ve kurum içi hiyerarşik yapının pekiştirilmesi gibi).
- Doküman oluşturma (personel kararlarının dokümanlaştırılması, yasal yükümlülüklerin karşılanması ve geçerlik araştırmalarında ölçüt oluşturma) gibi alanlardır.

Çalışanları ve dolayısıyla organizasyonu geliştirmeyi amaçlayan bireysel performans değerlendirme sistemlerinin, çalışanlara, yöneticilere ve organizasyona olan faydalarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Bayar, 2006):

Çalışanın gösterdiği rol performans hakkında üstlerinin ne tür düşüncelere sahip olduğunu bilmesini ve fark edilme, tanınma ihtiyacının karşılanmasını sağlar. Ayrıca, rol performansları konusunda sorumluluk almaları yönünde çalışanları teşvik eder, çalışanların performansları hakkında geribildirim almalarına ve üstleri ile iki yönlü iletişim kurmalarına olanak tanır. Böylece, çalışanların kendilerinden

bekleneni bilmelerini sağlayarak, güçlerini doğru yöne kanalize etmelerine yardımcı olur ve son olarak çalışanların kariyer gelişimlerine yardımcı olur.

Yöneticiler açısından bakacak olursak; yöneticilerin astları ile ilişkilerini ve iletişimlerini güçlendirir. Böylece, yöneticilerin ödüllendirilecek yüksek performanslı çalışanları doğru bir şekilde tespit etmelerini sağlar ve yöneticilerin birlikte çalıştıkları kişileri daha iyi tanıyarak, daha doğru görevlendirmeler yapmalarına olanak tanır. Ayrıca, yöneticilerin, kendilerine bağlı çalışanlara daha etkin bir şekilde koçluk ve yönlendirme yapmasına olanak tanır ve yöneticilerin bireysel verimliliği artırır. Bu da takım çalışmasını güçlendirir ve yöneticilerin kendi rol performanslarını da değerlendirmelerine yardımcı olur (Kılıç, 2006).

Kurumsal hedef ve amaçların çalışanlara net olarak duyurulmasını sağlar, yönetim raporlama ve bilgi sistemine bir kaynak teşkil eder, iş yerinde güçlü ve sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur, organizasyonun verimliliğini artırır, organizasyonun hedeflerine ulaşma derecesinin, farklı birimler (takımlar, departmanlar gibi) bazında izlenebilmesini sağlar, terfi, nakil, ücret artışı ve insan kaynakları alanlarındaki diğer kararlar için bir alt yapı oluşturur, organizasyon genelinde eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesine girdi sağlar ve insan kaynakları sistemlerinin denetimine yardımcı olur (Kılıç, 2006).

### **1.10.2. Rol Performans Ölçüm Süreci ve Yönetimi**

Bir kuruluştaki insan kaynağının potansiyelini en üst düzeyde gerçekleştirmeye yönelik olarak motive edilmesi bağlamında rol performans kullanma, amaçlar, ölçütler, geri besleme ve tanınmaya yönelik olarak insan yönetimi için geliştirilmiş sistematik yaklaşım performans yönetimi olarak adlandırılır (Özmutaf, 2007).

Performans yönetimi, örgütlerde tüm çalışanları, performansın sürekli gelişimini hedefleyen ortak amaçlarda birleştirmeyi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli planlama-ölçme-yönlendirme-kontrol işlevlerini, yönetimin diğer işlevleri ile eşgüdümlü olarak yürütmeyi öngören bir yönetim biçimidir (Kübalı, 1999). Aynı zamanda işgörenlerin çalışma davranışlarını ve ürünlerini tanımlama, değerlendirme ve güçlendirme noktasında bütünleştirilmiş bir süreçtir (Helvacı, 2002).

Performans yönetimi, işgören boyutunda, işgörene kendisinden tam olarak ne

beklendiğini, uzlaşılan hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini, yöneticiyle mevcut durumunu, gelecekteki gelişimini ve hangi noktalarda eğitime ihtiyaç duyduğunu ortaya çıkararak kendini geliştirme fırsatı sunmaktadır (Helvacı, 2002). Ayrıca, performans yönetimi, çalışanları daha iyi şeyler yapmaya, görev alanlarını genişletmeye yarayan önemli bir motivasyon aracıdır (Ergül 1996).

### **1.10.3. Rol Performans ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi**

Dönüşümcü lider, işletme bünyesinde çalışanların, değişimle ve örgütün işlerliği ile ilgili inançlarını, amaçlarını dönüştürerek, amaçlarla uyumlu hale getirmeye çalışır. Amaçların gerçekleştirilmesi yönündeki çabaları motive ederek, hedeflenen rol performansın yakalanmasını amaçlar. Hatta daha da ileri giderek, çalışanlarını beklenen rol performanslarının ötesine geçmeleri için motive eder (Bass, 2006).

Dönüşümcü liderlik gibi çağdaş yaklaşımlar, özellikle yöneticilik kademelerindekilere göre daha etkin, verimli, yenilikçi ve çalışanları tatmin edicidir. Takipçilerin ihtiyaçlarına duyarlı olması, davranışlarıyla model olması, onların katılımcılığını sağlaması, takipçilerin organizasyona bağlılığını, tatminlerini ve tüm rol performanslarını sergileyecek motivasyonu sağlamaktadır (Bass, 2006).

Örgüt yöneticileri örgütün bir görevlisi olarak astların rol performansını yönlendirme ve değerlendirme sorumluluğuna sahiptirler. Örgüt çalışanları, yöneticilerinin kendilerine karşı yaptıkları (hoşa giden veya gitmeyen) davranışları örgütün desteğinin bir göstergesi olarak algırlar (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986; Levinson, 1965). Çalışanlar, işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için hem örgütün hem de örgüt yöneticisinin desteğine ihtiyaç duyarlar.

Çalışanların rol performansının yöneticinin kendi örgütünde sergilediği liderlik stilinden etkilenebileceğini düşünmek yanlış olmayacaktır (Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam, 1996). Patterson, Fuller, Kester ve Stringer (1995) tarafından yapılan meta analiz sonuçları, dönüşümcü liderlik ile rol performans arasındaki olumlu ilişkiyi doğrulamıştır. Ayrıca, Degroot, Kiker ve Cross (2000) yaptıkları üçüncü meta analizi sonucunda, dönüşümcü liderlik ile rol performans arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu bulmuşlardır. Geyer ve Steyrer (1998), dönüşümcü liderlik ile rol performans arasındaki olumlu bir ilişkinin nedenini, dönüşümcü

liderlerin örgütlerinde yarattıkları birleştirici kültüre bağlamışlardır (Korkmaz, 2005).

Literatürde yer alan araştırmaların sonuçlarına göre bu çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

**H<sub>8</sub>**. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile rol performans arasında pozitif ilişki vardır.

**H<sub>8a</sub>**. Yayım türü, dönüşümcü liderlik ile rol performans arasındaki pozitif ilişkide moderatör değildir.

**H<sub>8b</sub>**. Yayım yılı, dönüşümcü liderlik ile rol performans arasındaki pozitif ilişkide moderatör değildir.

**H<sub>8c</sub>**. Liderlik ölçeklerinin, dönüşümcü liderlik ile rol performans arasındaki pozitif ilişkide moderatör değildir.

**H<sub>8d</sub>**. Performans ölçekleri, dönüşümcü liderlik ile rol performans arasındaki pozitif ilişkide moderatör değildir.

**H<sub>8e</sub>**. Araştırmanın yapıldığı sektör, dönüşümcü liderlik ile rol performans arasındaki pozitif ilişkide moderatördür.

## **1.11. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK**

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, ilk olarak 1930'lu yıllarda Chester Barnard tarafından gözlemlenmiş ve "ekstra rol davranışı" olarak isimlendirilmiştir (Ortiz, 1999). Barnard'a göre örgütsel hedeflere ulaşmak için bireylerin işbirliği içinde örgüte katkı yapma konusunda istekli olmaları gereklidir. Katkı sağlamak konusundaki bu çaba, yalnızca örgütsel hedefleri gerçekleştirmeye yönelik olmamalı aynı zamanda örgütü korumaya ilişkin işlevleri de kapsamalıdır (Jahangir, Akbar ve Haq, 2004). Barnard'dan sonra, 1966 yılında Katz ve Kahn, iş performansı tanımına doğrudan uymayan ekstra rol davranışlarına ve bu davranışların örgütsel etkililiği arttırmadaki önemine işaret etmiş ve sınırlı işbirliği nedeniyle çalışanların yalnızca belirlenen görevleri yerine getirdiği örgütlerin başarısız olmaya mahkûm olduğunu ifade etmişlerdir (Dipaola ve Moran, 2001). Bu görüşleri temel alan Organ ve Bateman, Barnard ile Katz ve Kahn'ın üzerinde durduğu kavramları genişleterek "örgütsel vatandaşlık davranışını" tanımlamıştır (Jahangir ve diğerleri, 2004).



Organ (1990), örgütsel vatandaşlık davranışını bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde gönüllü olarak bir çaba ve fazladan rol davranışı göstermesi olarak tanımlamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütsel etkililiğe katkısı olan, ödül sitemine ve bireysel iş gereklerine dayanmayan, örgütün gelişimine yönelik davranışlar bütünüdür (Organ ve Moorman, 1993). Greenberg ve Baron, ÖVD kavramını bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır (Özdevecioğlu, 2003).

Çalışanlar kurumsal faaliyetler gerçekleştirilirken sadece formel olarak tanımlanan davranışlarla sınırlı kalmamaktadırlar. Yazılı olarak tanımlanmış işlere ek olarak, örgütlerde işlerin daha verimli gerçekleşmesini sağlamak için rol dışı olarak adlandırılan başka faaliyetlerde de bulunurlar (Zhu, 2013). ÖVD (Örgütsel vatandaşlık davranışı) işle ilgili olan fakat sözlü ya da yazılı olarak belirtilmeyen davranışı gerçekleştirecek kişinin kendi inisiyatifine kalmış davranışlardan meydana gelmektedir (Spitzmuller, Dyne ve Ilies, 2008).

Örgütsel vatandaşlık davranışının üç ana özelliği vardır. Öncelikle bu davranışlar gönüllü olmalıdır. Başka bir deyişle, ne görev tanımlı olmalı ne de resmi iş görevlerinin bir parçası olmalıdır. İkinci olarak, örgütsel açıdan davranış örgüte yarar sağlamalıdır. Bu da, bu davranışların örgütlerde gelişigüzel oluşmadığını göstermektedir. Üçüncü olarak da, örgütsel vatandaşlık davranışının çok yönlü olmasıdır. Yani, örgütsel vatandaşlık davranışları, (a) bireysel örgütsel vatandaşlık davranışı veya belirli bireylere yöneltilmiş davranışlar ve (b) örgütsel vatandaşlık davranışı veya bir bütün olarak örgüte yöneltilmiş davranışlar olarak ele alınmalıdır (Topaloğlu, 2005).

### **1.11.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri**

Örgüt açısından faydalı sayılacak her davranış biçimi ÖVD olarak tanımlanmamaktadır. Buna göre bir davranışın ÖVD olarak kabul edilebilmesi için üç temel unsura sahip olması gerekmektedir. Bunlardan *birincisi*, bu tür davranışların biçimsel rol tanımlarının ötesine geçmesi ve bireyin kendinden istenenden daha fazlasını yerine getirmesidir. *İkincisi*, bu davranışların hiçbir zorlamaya maruz kalmadan gönüllü olarak gerçekleşmesi ve *üçüncüsü* ise, bu türden davranışların örgütün ödül sisteminde yer almamasıdır (Keleş ve Pelit, 2009).

Örgütsel vatandaşlık davranışları; örgütün sağlıklı işleyişini engelleyen yıkıcı ve istenmeyen davranışları ortadan kaldıran, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştiren, etkili bir eşgüdüm sistemi oluşturma nitelikleriyle örgütün verimliliği ile performansını artırmayı amaçlayan davranışları kapsamaktadır. Bireyler örgüt içi tutum ve davranışlarını, kendilerinden kaynaklanan yani kişisel olan faktörlerin yanı sıra, örgüt içindeki dinamiklere yönelik algılamalarına göre oluşturmaktadır (Songür, Basım ve Şeşen, 2008).

ÖVD'nin temelinde fedakârlık, sahiplenme ve herhangi bir karşılık beklemezsizin gösterilen davranışlar bulunmaktadır. Bununla birlikte huzursuzluk yaratmama, çatışma ve sorunlara neden olmama, zorluk ve problemlerden şikâyet etmeme gibi birçok davranış örgütsel vatandaşlık davranışına örnek gösterilmektedir (Keleş, 2009).

### **1.11.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi ve Örgüte Sağladığı Katkılar**

Literatür incelendiğinde birçok araştırmacının ÖVD'nin önemini açıklamaya yönelik çalışmalarına rastlamak mümkündür. Podsakoff ve MacKenzie'ye göre; ÖVD, işletmelerdeki çalışanların ve yöneticilerin verimliliğini artırmakta, örgütün kaynaklarının üretken amaçlar için doğru bir şekilde kullanılmasına ve takım üyeleri ile çalışma gruplarının arasındaki koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olmakta, örgütü çalışanlar için daha tatmin edici bir çalışma ortamı haline getirmektedir (Şehitoğlu, 2010).

Organ'ın ÖVD ile ilgili tanımlamaları, ÖVD'nin uzun dönemde çalışanların örgüt içi etkinliğini arttırdığı yönündedir. Buna göre ÖVD; çalışanların ve yönetimin verimliliğini artırmakta, kaynakların daha verimli bir biçimde kullanımını sağlamakta örgüt içinde koordinasyonun daha yüksek olmasına neden olmaktadır (Suküt, 2010). Organ'a göre, örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştırdığı, anlaşmazlıkları azalttığı ve etkinliği arttırdığından dolayı örgüt performansını arttırmaktadır. Performansın artması sonucunda da yönetsel fonksiyonlara kaynak ihtiyacı azalmaktadır. Böylece serbest kalan insan kaynağı ve finansal kaynak başka amaçlar için kullanılabilir (Sofuoğlu Çiçek, 2010).

Yöneticilerin çalışanların performanslarını değerlendirirken ÖVD gösteren bireyleri dikkate aldıkları görülmüştür. Podsakoff ve arkadaşlarına göre, yöneticiler

çalışanların bu tür davranışlarına karşı adil olmaya ve karşılık vermeye çalışmaktadırlar (Suküt, 2010). Chen ve diğerleri ise bir örgütte ÖVD'nin olması düşük işgücü devir oranına neden olmaktadır. Kendisini örgüte adanmış olan birey, örgütte daha uzun süre kalmak isteyecek, daha kaliteli üretim yapacak dolayısı ile örgüte pek çok yönden fayda sağlayacaktır (Karaman ve Aylan, 2012).

Van Scotter'e göre; ÖVD'nin örgütler için olduğu kadar bireysel olarak örgütün çalışanları açısından da önemli bir kavramdır. Van Scotter, çalışanlar tarafından sergilenen bu tür davranışların, örgüt yöneticileri tarafından olumlu bir şekilde değerlendirilmesi durumunda, bu faaliyetlerde bulunan örgüt çalışanlarının iş memnuniyetlerinde ve örgütsel bağlılıklarında pozitif yönde gelişmeler olacağını belirtmektedir (Çelik, 2007).

### **1.11.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları**

Bu kavramı literatüre kazandıran Organ, ilk olarak *genel uyum* (general compliance) ve *özgecilik* (altruism) olmak üzere ÖVD'yi iki boyut altında incelemiştir. Daha sonra Organ *özgecilik* (altruism), *bilinçlilik* (conscientiousness), *nezaket* (courtesy), *erdemlilik* (civic virtue) ve *centilmenlik* (sportsmanship) şeklinde beş boyut tanımlamıştır (Şener, 2010).

Podsakoff literatürde bu doğrultuda yapılmış olan araştırmaları inceleyerek ÖVD'yi yedi boyut altında toplamışlardır. Bu listede yer alan ÖVD boyutları; yardımlaşma davranışı, örgütsel uyum, centilmenlik, örgütsel sadakat, kişisel girişim, erdemlilik ve kişisel gelişimden oluşmaktadır (Şener, 2010).

### **1.11.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Temel Oluşturan Çalışmalar**

Gelişim süreci boyunca birçok teori ÖVD'ye kaynaklık etmiştir. 1930'lardan günümüze değin bu araştırmacılar çalışmaları ile teorinin gelişmesine katkı sağlamıştır. Organ ve diğerleri ÖVD'yi açıklarken bu çalışmalardan faydalanmıştır (Akbaş, 2011). Bu araştırmaların başlıcaları şöyledir.

#### **1.11.4.1. Chester Barnard**

ÖVD'ye temel teşkil edecek çalışmalar ilk olarak 1930'larda Chester Barnard ile başlamıştır. *The Functions of the Executive* adlı eserde, örgüt toplu işbirliği çabaları olarak tanımlanmaktadır. Buradaki *toplular işbirliği* kavramı, ÖVD'de de

olduğu gibi, kişilerin birbirleri ile işbirliğine giderek dayanışma halinde örgütü hedeflerine ulaştırma gayretini kapsamaktadır (şehitoğlu, 2010). Barnard örgütü, sadece resmi olarak belirlenmiş oluşumlardan değil aynı zaman da pek çok gayri resmi ilişkinin de birleşiminden meydana geldiğini vurgulamıştır (Kılıç, 2010).

#### **1.11.4.2. Fritz Roethlisberger ve William J. Dickson**

Hawthorne araştırmalarına katılan Roethlisberger ve Dickson yayımladıkları *Management and Worker* adlı eserlerinde, biçimsel olmayan organizasyonların örgütün bütün kademelerinde ortaya çıkabileceğini ve tüm yapıyı etkileyebileceğini ortaya koymuşlardır. Bu araştırma ile kontrol edilebilen fiziksel koşullardan çok, kontrol edilmesi zor olan duygular ve biçimsel olmayan ilişkilerin performans üzerinde etkisi olduğu anlaşılmıştır (Niehoff, 2000).

#### **1.11.4.3. Alvin Gouldner**

Gouldner, *The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement* başlıklı çalışmasında; kişilerin davranışlarını, ilişkide buldukları kişilerin onlara karşı olan davranışlarının şekillendirdiğini ortaya koymuştur (Gouldner, 1960).

#### **1.11.4.4. Peter Blau**

Blau tarafından 1960'lı yıllarda geliştirilen *Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory)* gönüllülük esasına, işbirliği davranışlarına ve maddi olmayan ödüllere dayanması nedeniyle birçok araştırmacı tarafından ÖVD'ye kaynak olarak kullanılmıştır (Özaslan, Acar ve Acar, 2009).

#### **1.11.4.5. Daniel Katz ve Robert Kahn**

Katz ve Kahn (1978) açık sistemli örgütler üzerinde yaptıkları çalışmaları *The Social Psychology of Organizations* adlı eserlerinde yayımlamışlardır. Bu çalışmaya göre örgütün verimli olabilmesi için üç temel şartı yerine getirmek gerekmektedir. İlk olarak birey örgüt içerisine sokulmalı ve orada kalması sağlanmalıdır (Kılıç, 2010). Daha sonra tanımlanan işin gerçekeştirilmesi için gereken asgari nitelik ve performans sağlanmalıdır. Son olarak örgütsel işlevlerin yerine getirilmesi için rol gereklerinin ötesinde yenilikçi ve doğaçlama davranışları harekete geçirmeleri gerekmektedir (Mehtap, 2011).

#### **1.11.4.6. Dennis Organ**

Organ, ÖVD kavramının fikir babası ve en önemli geliştiricilerinden biri olarak kabul edilmektedir (Grant ve Mayer, 2009). ÖVD çalışmalarının çıkış noktası Organ'ın 1977 yılında yayınlamış olduğu *A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis* adlı çalışmasıdır (Organ, 1997).

#### **1.11.5. Örgütsel Vatandaşlık ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi**

Bass (1999) araştırmasında, dönüşümcü liderlerin özgecilik, üstün görev bilinci, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok sergilediklerini ve aynı zamanda astlarına aynı değerleri aşıladığı sonucuna varmıştır (Özer, 2009).

Dönüşümcü bir lideri takip eden izleyenler onlardan normalde beklenen performanstan çok daha fazlasını yapmaya motive olurlar. Çünkü dönüşümcü liderin sahip olduğu hayranlık, saygı, güven ve sadakat duygularını onlarda liderlerine karşı hissederler (Washington, 2007).

Liderler, takipçilerine karşı özgecil, destekleyici ve geliştirici davranışta buldukları zaman, takipçiler bu davranışlara olumlu davranışlarla karşılık verirler. Değişimin özel bir biçimi olarak takipçiler, liderin bu tutumundan dolayı ÖVD sergilerler (Sofuoğlu Çiçek, 2010).

İşletme içerisinde adil davranıldığını düşünen, lidere güvenen, kendilerine de güvenildiğini hisseden çalışanların ÖVD sergileme oranları yüksek olacaktır. Ayrıca liderin çalışanlara rehberlik yapması, problemlerini çözme konusunda yardımcı olması, işle ilgili konularda çalışanları bilgilendirmesi ve onların fikirlerini alması kısacası liderin de ÖVD göstermesi çalışanlarında bu davranışları göstermelerine neden olacaktır (Suküt, 2010).

Dönüşümcü liderler, kendilerini izleyenlere ekstra rol davranışlarının anlamlı ve anlaşılır olabilmeleri için ilham kaynağı olurlar. Amaçları bireysel hedef ve amaçların karşılanması ve daha büyük bir yapıda örgüt sahibi olabilmektir (Bass ve Riggio, 2006). Dönüşümcü liderler, kendilerini izleyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ortaya çıkararak çalışanların performanslarını nitelik ve nicelik olarak artırmaya yönelik davranırlar (Podsakoff ve diğerleri, 1990). Dönüşümcü liderler, izleyenlerin amaçları ve problemlerini tanımlamalarına yardımcı olurlar (Shamir,

House ve Arthur, 1993).

Podsakoff, McKenzie ve Bommer'in (1996) yaptıkları çalışmada ise; dönüşümcü liderlik boyutları ile Organ'ın belirlediği ÖVD boyutları arasında ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucunda bireysel düzeyde destek sağlama ile diğerkâmlık, vicdan sahibi olma, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem arasında; vizyon oluşturma ile sportmenlik arasında ve yüksek performans bekleme ile nezaket arasında olumlu ilişkiler gözlenmiştir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007).

Van Scotter, ÖVD'nin örgütler için olduğu kadar örgütün çalışanları açısından da önemli bir kavram olduğunu açıklamıştır. Scotter'a göre, eğer çalışanlar tarafından sergilenen bu ekstra rol davranışları, örgüt yöneticileri tarafından olumlu bir şekilde değerlendirilirse, bu faaliyetlerde bulunan örgüt çalışanlarının iş memnuniyetlerinde ve örgütsel bağlılıklarında pozitif yönde gelişmeler olmaktadır (Motowidlo, 2000). Yine Barnard, ÖVD sergileyen bireylerin, örgüt içerisinde çalışma gayretlerindeki artıştan bahsetmektedir (Organ, 1997).

Örgüt çalışanlarının ve yöneticilerinin kendi aralarında yardımlaşmaları, problemleri kendi aralarında çözmeleri, yönetime katılarak ve fikirlerini ifade ederek karar alma süreçlerini hızlandırmaları, kıt kaynak olarak değerlendirilen zamanın tasarrufunu sağlamaktadır. Örgüte ait her türlü makine ve teçhizat ile hammaddeyi, çalışanların kendi malları gibi kullanmaları ise, maddi yönden bir tasarruf sağlamaktadır. Kısacası; ÖVD örgütler için bir tasarruf aracıdır ve rekabet yarısının kazanılmasında etkilidir (Çelik, 2007).

ÖVD'nin sivil erdem boyutu, çalışanların yönetime katılmalarını ve kendi doğrularını dile getirmelerini öngörmektedir. Dolayısıyla, ÖVD fonksiyonel olmayan çatışmayı en aza indirmekte ve fonksiyonel çatışmayı da desteklemektedir (Çelik, 2007).

Yapılan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde bu çalışmaların tamamında ÖVD'nin olumlu bir kavram olarak kabul edildiği ve üç temel varsayımın esas alındığı görülmektedir; (i) ÖVD'nin kaynağı olumlu ve (iş tatmini, örgütsel bağlılık veya vicdan gibi) bencilce olmayan dürtülerdir; (ii) ÖVD (örgütün sosyal mekanizmasının daha sorunsuz işlemesini sağlayarak) örgütsel etkililiği artırır ve (iii) örgütü çalışmak için daha arzulanır bir yer haline getirdiği için ÖVD nihai olarak çalışanlar için fayda sağlar (Bolino, Turnley ve Niehoff, 2004; Podsakoff ve

diğerleri, 2000).

Literatürde yer alan araştırmaların sonuçlarına göre bu çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

**H<sub>9</sub>**. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif ilişki, etkileşimci liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında negatif ilişki vardır.

**H<sub>9a</sub>**. Yayım türü, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki pozitif ilişkide moderatör değildir.

**H<sub>9b</sub>**. Yayım yılı, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki pozitif ilişkide moderatör değildir.

**H<sub>9c</sub>**. Liderlik ölçeklerinin, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki pozitif ilişkide moderatör değildir.

**H<sub>9d</sub>**. Örgütsel vatandaşlık ölçekleri, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki pozitif ilişkide moderatör değildir.

**H<sub>9e</sub>**. Araştırmanın yapıldığı sektör, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki pozitif ilişkide moderatördür.

## 1.12. GİRİşİMCİLİK

Girişimciliğin, modern ekonominin en önemli oyuncusu olduğu düşünölmektedir (Acs ve Audretsch, 2003). Girişimciliğin genel olarak herkes tarafından kabul edilmiş bir tanımı bulunmamakla birlikte, Schumpeter 1934 yılında girişimciliğin yenilik ve risk alma boyutuna, Gartner 1985 yılında yeni organizasyon yaratma boyutuna dikkat çekmiştir (Carrier, 1996). Girişimcilik günümüzde toplumun gelişimi için yeni çözümler üretmeyi ifade etmek için sık sık kullanılan, çok boyutlu bir kavramdır (Ağca ve Yörük, 2006; Berglund ve Wigren, 2012).

Schumpeter'e göre girişimci; bilgiyi temel alarak, genel eğilimlere ve kendisine uygun bir alanı seçerek ve/veya bilgisini girişimciliğe konu edinerek, tüm insanların yararı için mal ve hizmet üretmek amacıyla işletme açıp ekonomik gereksinimini, ekonomik zenginliğini, bağımsızlığını, sosyal prestijini, kendini kabul ettirmeyi ve kendisini aşmayı, açtığı işletmesinde sürdüren, sürdürme arzusunda ve çabasında olan kimsedir (Akdemir, 2006).

Girişimci, risk alarak yenilik yapan kişidir, sorumluluk üstlenebilir ve dinamik

bir kişiliğe sahiptir. Girişimci fırsatları gözleyen ve onları bulduğunda her türlü riski alarak gerçekleştirmeye çalışandır, zaten risk almasını bilmeyenler, yenilik yapamazlar. Girişimci olan insanlar diğer insanların bakıp da göremediği fırsat ve imkânları görüp bunları iş fikrine dönüştürürler (Güney, 2008; Gürdoğan, 2008; Kaya, 2007; Marangoz, 2008; Sajjad, Shafi ve Dad, 2012; TÜSİAD, 2002).

En önemli nokta olan girişimciler, sınırsız dünyanın en etkili ve en güçlü ordularıdır. Onlar toplumları silahlarıyla değil, ürün ve hizmetleriyle değiştirirler (Gürdoğan, 2008). Ayrıca, girişimci, toplumda değişimi yaratacak kişi ve kurumlar olarak tanımlanmaktadır. Sadece para ve sermaye sahibi olmak, girişimci olmaya yetmez. Bu açıdan bakıldığında günümüzde kişileri girişimci yapacak en önemli şey düşünsel yetenek ve emekleridir (Besler, 2010).

Varol ve Güler (2005) ve Kaya'ya (2007) göre başarılı girişimcilerin ortak özellikleri şunlardır: İşinin sağlamlığını kanıtlar, iyi bir fikri işe dönüştürür, bulunduğu yerdeki yetenekli kişileri işe alır, sevmediği işi yapmaz, işini akıllıca idare eder. Ayrıca, yöneticilerini yönetir, tehlikeli amaçlardan kaçınır, güçlü bir marka oluşturur, kendine güven duyar ve güvenilir, geri adım atabilir ve yeniden başlayabilir, sonuçları değerlendirebilir ve mesleki riskleri üstlenebilir, yaratıcı ve cesaretlidir, iyimserdir, sürükleyici ve güdüleyicidir, fırsatlardan yararlanır, yeniliklere açıktır ve değişimi ve dönüşümü gerçekleştirir (Çelik, 2013).

Girişim araştırmalarında iki temel görüş vardır. Bazı araştırmalar girişimi yapanların kişiliği ve bu kişiliğin özellikleri üzerine yoğunlaşırken diğer araştırmalar bireyler tarafından gerçekleştirilen eylemlere dikkat kesilmektedir. Burada asıl önemli olan konu, girişimcilerin ayırt edici özelliklerini ve onların hangi noktalarda yönetici ve diğer çalışanlardan ayrıldıklarını gözlemlemektir. Ayrıca girişimcilerin özel durumlarına göre de farklı alt kategorilere ayrılabilmesi unutulmamalıdır (Huovinen ve Koironen, 2011).

### **1.12.1. Girişimciliğin Önemi**

Girişimciler bir ülkenin gelişme ve kalkınma gücünün dinamosu işlevini üstlenen kişilerdir. O nedenle dinamo ne kadar sık ateşleme yaparsa o kadar kısa sürede gelişip kalkınırlar. Bunun için yönetimlere düşen görev bu insanları cesaretlendirmek, önünü açmak, motive etmek, teşvik etmek, maddi ve manevi destek sağlamaktır. Girişimciliğin önemini arttıran faktörlerden biri de geleceğin



belirsiz olması ve risklerle dolu bulunmasıdır. Kim donanımlı ve en son bilgiye sahipse o kimse hem geleceğin belirsizliğinden kaynaklanan riskleri ve tehlikeleri bugünden görmek ve başarılı bir biçimde yönetmek şansına sahip olacaktır (Kaya, 2007).

Girişimciliğin, yeniliklerin ortaya çıkması, yeni istihdam yaratılması, yeni işletmeler kurulması ve ekonomik büyümenin ve toplumun refah seviyesinin artması bakımından ekonomik ve sosyal hayatta önemli etkileri olmaktadır (Ağca ve Yörük, 2006). Bu yüzden, girişimcilik bireyler, organizasyonlar ve ülkeler için önemlidir (Minniti ve Levesque, 2008). Shane ve meslektaşları (2003), girişimcilik sürecinin çeşitli nedenlerden dolayı önemli olduğuna inanmaktadırlar. Birincisi, girişimcilik teknik değişime ve yeniliğe yön verir ve bu yüzden ekonomik büyümenin temelidir. İkincisi, Avusturyalı ekonomistlerin açıkladığı gibi, girişimsel faaliyet arz ve talebi denkleştiren bir süreçtir. Üçüncüsü, yeni bilgiyi mal ve hizmetlere dönüştüren önemli bir süreçtir. Dördüncüsü, önemli bir meslek olmuştur ve zihinsel sermayede, insan gelişiminde onun rolünü anlamak gereklidir (Chemin, 2009; Shane ve diğerleri, 2003).

Girişimciler yaşadıkları topluma karşı önemli misyonlar üstlenirler ve üstlendikleri onları toplumsal ve ekonomik kalkınma için önemli kılar. Bu misyonlar şunlardır (İraz, 2005):

- Girişimci sayısı ne kadar artarsa, istihdam oranı da o kadar artar, girişimci sayısının artması toplumsal refah düzeyi ve yaşam kalitesini de arttıracaktır. Ayrıca, girişimciler hem bilim ve teknolojiyi kullanarak hem de bu alanlara kaynak aktararak bilim ve teknolojinin gelişmesine öncülük yaparlar, girişimciler yurtdışında, kendi ülkelerinin reklamını yaparlar ve girişimciler kullanılmayan potansiyelleri kullanarak bunların atıl olmalarını önlerler.

Girişimcilik, anlaşılan o ki eldeki imkânların bir araya getirilmesiyle ekonomiyi büyüten, verimliliği arttıran, yeni teknolojiler, ürünler ve hizmetler oluşturan kesintisiz bir süreçtir (Stoner ve Freeman, 1992).

### **1.12.2. Girişimciliği Etkileyen Faktörler**

Ekonomik büyümenin arkasındaki yönlendirici bir güç olarak artan girişimcilik

bilincine dayalı olarak hükümet ve yerel ekonomik gelişim gayretleri son yıllarda girişimciliği geliştirmeye yönelik olarak güçlü bir şekilde yönlendirilmektedir (Sobel ve King, 2008).

Girişimcilik, kişinin bireysel yetenekleri ve eğitimiyle ilgiliyse de bunların dışında örgüt kültürü ve çevresel faktörler, girişimcinin davranış ve kararlarını etkiler. Girişimciliği etkileyen faktörler, kültür ve eğitim, aile ve sosyal çevre, psikolojik faktörler, yasal, siyasal ve idari faktörler, mali çevre ve din faktörleridir (Marangoz, 2008).

Sermaye elde etme yetersizliği, zayıf networklar, kalitesiz çalışma şartları, sınırlı kaynaklar ve sınırlı pazarlama, sınırlı eğitim, zayıf yenilik, yasal sorunlar ve yetkililerin yüksek bir seviyede verdikleri usanmışlık (Christensen ve diğerleri, 2009) girişimciliği etkileyen faktörler arasındadır. Çevresel şartlar, kaynak sınırlılıkları ve zihinsel sınırlar girişimcileri hemen hemen her zaman başlangıçta amaçlanan planlarını hayata geçirme durumlarına engel olur (Hmieleski ve Corbett, 2008).

### **1.12.3. Girişimcilik Konusunda Karşılaşılan Engeller ve Çözüm Önerileri**

Girişimciler birçok risk ve tehlikeyle karşı karşıya gelmektedirler. Bu engel ve kısıtlamaların üstesinden gelenler başarılı olmakta üstesinden gelemeyenler ise başarısızlığa uğramaktadırlar. Girişimcilikte karşılaşılan ve çözümlenemediği takdirde başarısızlığa sebep olan kişisel sorunları şu başlıklar altında toplanabilir (Kaya, 2007): Girişimci olmanın gerektirdiği yetenek, eğitim ve kültür düzeyinin düşük olması, girişimcilerin tecrübesinin azlığı, girişimcilerin yeterli sermayeye veya mali imkâna sahip olamaması, girişimcilerin iş hayatının zorluklarına veya stresine dayanacak güçlerinin olmaması, girişimcilerin girişimci özellikleri yanında yönetici veya liderlik vasıflarına sahip olamaması veya azlığı, girişimcilerin heyecanlı, tutarsız, dengesiz, hedefsiz hareket etmeleri ve profesyonel davranmamaları, yetenekli ve yetişmiş profesyonel insan kaynaklarına sahip olamama ve danışmanlardan yararlanmamaları ve girişimcilerin vizyon ve misyonlarının olmamaları, hayatı, kaynakları ve zamanı planlayamamaları.

Kao'ya (1991) göre girişimcileri başarısızlığa iten sebepleri ortadan kaldırmak için şu özellikleri kullanmaları gerekmektedir (Bozkurt, 2011): Kararlılık ve azim, başarmak ve büyümek için güdülemek, fırsat ve hedefe yönelme, inisiyatif ve kişisel

sorumluluk almak, sorunlara kalıcı çözüm bulma, gerçekçilik ve mizah duygusu, görüş almak ve kullanmak, içsel kontrol odağı, göze alınacak riski hesaplamak ve dürüstlük ve güvenilirliktir.

#### **1.12.4. Girişimciliğin Sonuçları**

Venkataraman, girişimciliğin sonuçlarının ekonomik, psikolojik ve sosyal olabileceğini öne sürmektedir (Cohen ve Winn, 2007). Ekonomik gelişimin arttırılmasında girişimciliğin rolü literatürde teyit edilmiştir. Bu noktada Schumpeter (1934), girişimciliğin ve yeniliğin verimlilikte, istihdamda ve ekonomik zenginlikte en önemli faktörler olduğunu iddia etmiştir. (Dimitratos ve diğerleri, 2009). Son zamanlarda, Shane ve Venkataraman (2000), farklı bir alan olarak girişimcilik davranışı için üç iddia ortaya koymuştur: Birincisi, girişimcilik teknolojiksel bilgiyi mal ve hizmetlere dönüştüren toplumsal bir mekanizma olarak görülebilir (Arrow, 1962). İkincisi, mekâna ve şimdiki zamana ait ekonomik etkinsizliğin keşfedilmesini ve azaltılmasını olanaklı kılan bir mekanizmadır (Kirzner, 1997). Üçüncüsü, girişimsel temelli yetenek mal ve hizmetlerde değişimi yönlendirir (Vecchio, 2003) ve değer yaratmayla sonuçlanan bir süreci ifade eder.

#### **1.12.5. Girişimcilik ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi**

Dönüşümcü lider; günümüzün değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak, çalışmalarını, tutum ve değerlerini etkileyerek onları bu değişim doğrultusunda ve örgütün amaçlarına yönelik harekete geçiren lider olduğundan dönüşümcü liderliğin temelinde değişim, yenilik ve girişimcilik vardır (Şen ve Yaşlıoğlu, 2010).

Ling, Şimşek, Lubatkin ve Veigo (2008) “*Dönüşümcü Liderliğin Kurumsal Girişimciliği Teşvik Etmedeki Rolü*” adlı araştırmalarında dönüşümcü liderlik özellikleri taşıyan bir yöneticinin doğal bir girişimci olduğunu sonucuna ulaşmışlardır.

Politis ve Politis (2009) “*Girişimcilik Eğiliminin Temel Liderlik Tarzlarıyla İlişkisi*” adlı araştırmalarında girişimcilik eğilimi ve dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki bulmuştur. Buna göre dönüşümcü lider tıpkı bir girişimci gibi risk alır ve değişime başlama ve geleceği denetim altına tutma da etkin bir rol oynar (Çelik, 2013).

Literatürde yer alan araştırmaların sonuçlarına göre bu çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

**H<sub>10</sub>**. Dönüşümcü liderlik ile girişimcilik arasında pozitif ilişki vardır.

### 1.13. DUYGUSAL ZEKÂ

Duygusal zekânın temeli, Thorndike'in 1920 yılında tanımlamış olduğu sosyal zekâ kavramına dayanmaktadır. Thorndike sosyal zekâyı bireyleri anlama ve yönetme yeteneği olarak ifade etmiştir (Dağlı, Silman, ağlar, 2008). Duygusal zekâ kavramı, ilk olarak 1990 yılında Harvard Üniversitesi'nden psikolog Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesi'nden psikolog John Mayer adlı araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Bu iki araştırmacı, 1988'de Reuven Bar-On tarafından kullanılan "duygusal katsayı (EQ: Emotional Quinent)" kavramını, 1990'da yazdıkları makalede "duygusal zekâ (EQ)" olarak nitelendirmişler ve insan zekâsının yalnızca bilişsel zekâdan ibaret olmadığını öne sürerek duygusal zekânın temelini atmışlardır (Mayer, Salovey ve Caruso, 1999). Bu iki araştırmacıdan sonra duygusal zekâ kavramını ele alan ve zekâ alanında bir devrim yaratan kişi, Harvard Üniversitesi'nden psikolog Daniel Goleman olmuştur. Duygusal zekâ olgusu ilk olarak Mayer ve Salovey tarafından ele alınmasına rağmen; Goleman'ın 1995 yılında "*Emotional Intelligence*" adlı kitabını yayınlaması ile popüler hale gelmiş ve ilgileri üzerine çekmiştir. Goleman, bu kitabında, duygusal zekâ özelliklerinin en az bilişsel zekâ özellikleri kadar hatta belki de daha fazla önemli olduğunu belirterek, duygusal zekânın önemini kanıtlamaya çalışmıştır (Zerengök, 2005).

Kişinin kendi duygularını ve yeteneklerini bilmesi, bu duygu ve yeteneklerini kabul ederek yenisine ve daha iyisine açık olması, bireyin kendisine ve işine ait amaçlara istekle ve başarı ile odaklanabilmesi, başkalarının duygu, gereksinim ve problemlerini anlaması, bu sorunları önemseyerek iletişime geçmesi ve ekip çalışması için gerekli olan iletişim, ikna etme, uzlaşma gibi kabiliyetler duygusal zekâyı oluşturmaktadır (Bridge, 2003).

Mayer ve Salovey duygusal zekânın, bir kişinin kendi ve diğerlerinin duygularını değerlendirme ve bu duyguları birbirinden ayırt edebilme yeteneği olduğunu; ayrıca duygusal zekânın bu süreçte elde edilen bilgilerin kişinin düşünce ve hareketleri için rehber olarak kullanılması şeklinde tanımlanabileceğini ifade etmişlerdir (Kelsay, 2010; Mayer ve Salovey, 1997). Acar (2001) duygusal zekâyı

kişilerin yaşamındaki başarılarının belirleyicisi olarak öncelikli olarak kendisine ait olan duygularını farkına vararak tanınması, onları uygun şekillerde kontrol edebilmesi ve yaşamındaki amaçları için öz motivasyonunu gerçekleştirilmesi ile ilişkili bireysel kabiliyet ve becerilerle, karşısındaki insanların duygularını fark edip, kendini onların yerine koyarak, çevresindeki insanlarla iyi ilişkiler içinde etkileşim kurabilmekle ilgili sosyal kabiliyet ve becerilerin bir kombinasyonu olarak tanımlar. Bu nedenle duygusal zekâyı iki kısımda incelemek mümkün olmaktadır (Merlevede ve diğerleri, 2006):

*Kişisel zekâ*, bireyin ruh durumu, hisleri, diğer zihinsel durumları, bunların hareketlerini etkilemesi ve bu hallerini değiştirme, yönetme güdüleme gibi aşamaları ortaya koyar.

*Sosyal zekâ*, başka insanların duygularını bilme ve bu bilgileri ilişki kurma ve korumak amacıyla rehber olarak kullanma halidir.

Duygusal zekâ, her bireyin içinde var olan ve biraz da soyut olan kavram olarak karşımıza çıkar. Bireylerin hareketlerini nasıl yönetileceğini, sosyal karışıklıklarla nasıl başa çıkılacağını ve olumlu neticeler elde edecek bireysel bir takım kararlar alınmasını sağlayan bir öge olarak tanımlanır (Bradberry ve Greaves, 2006).

### **1.13.1. Duygusal Zekânın Özellikleri ve Boyutları**

Goleman'ın (2005, 2007) belirlediği duygusal zekâ boyutları esas alınarak hazırlanmıştır. Goleman, duygusal zekâ yeteneklerini, kişisel (kendimizi idare etme şeklimizi belirler) ve sosyal (ilişkilerle başa çıkma şeklimizi belirler) yeterlilik başlıkları altında toplamıştır. Bunlar da, özbilinç, kendine çekidüzen vermek, motivasyon, empati ve sosyal becerilerden oluşmaktadır (Sönmez, 2010).

Bunlardan ilk üçü olan, özbilinç, kendine çekidüzen verme ve motivasyondan oluşan duygusal zekâ boyutları, kişisel yeterlilikleri oluşturmaktadır. Kelly ve Moon'a göre bu yeterlilikler, bireyin hem çevresindeki insanlara hem de iş yaşamındaki rolüne uygun, yapıcı davranışlarda bulunabilmesi için gerekli olan yeteneklerdir (Acar, 2001). Son iki duygusal zekâ boyutunu oluşturan empati ve sosyal beceriler de bireyin çevresindeki kişilerle olan ilişkilerinin şeklini, başarısını belirleyen sosyal yetenek becerilerini oluşturan sosyal yeterliliği meydana

getirmektedir (Sönmez, 2010).

### **1.13.2. Duygusal Zekâ Modelleri**

Yapılan araştırmalarda duygusal zekâ kavramı ile ilgili iki farklı yaklaşımın ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlardan birisi “yetenek yaklaşımı”, diğeri ise “karma yaklaşım”dır. Yetenek yaklaşımı, duygusal zekâyı bir yetenekler grubu olarak tanımlarken; karma yaklaşım, duygusal zekâ yeteneğini sosyal beceriler, özellikler ve davranışlarla birlikte açıklamaktadır (Çakar ve Arbak, 2004; Erkuş ve Günlü, 2008).

#### **1.13.2.1. John D. Mayer ve Peter Salovey Modeli (Yetenek Modeli)**

Mayer ve Salovey yaklaşık on iki yıllık zaman diliminde duygusal zekâ kavramını geliştirmekle kalmamış duygusal zekâ için ölçekler de bulmuşlardır. Diğerk duygusal zekâ modelleri araştırmacıların temel varsayımlarından yola çıktığından dolayı kurmuş oldukları model duygusal zekâ modellerinin temelini oluşturmaktadır (Çakar ve Arbak, 2004).

#### **1.13.2.2. Bar-On Modeli (Karma Duygusal Zekâ Modeli)**

Bar-On’un modeli, bireyin kendinin farkında olması gibi zihinsel yeteneklerle, kişisel özgürlük, kendine saygı ve ruh durumları gibi zihinsel yeteneklerden ayrı görülen nitelikleri birleştiren karma bir modelden oluşmaktadır (Çakar ve Arbak, 2004).

#### **1.13.2.3. Cooper ve Sawaf Duygusal Zekâ Modeli (Karma Duygusal Zekâ Modeli)**

Cooper ve Sawaf’ın (1997) duygusal zekâ modeli, duygusal zekâyı örgüt ortamı içinde irdeleyerek, özellikle duygusal zekâ ve liderlik ilişkisi üzerinde durmaktadır (Cooper ve Sawaf, 2003).

#### **1.13.2.4. Goleman Modeli (Karma Duygusal Zekâ Modeli)**

Goleman’ın modeli, Mayer ve Salovey’in modelinden ortaya çıkmıştır. Bu iki araştırma yapan kişinin geliştirmiş olduğu modeli temel alarak, duygusal zekânın; bireyin kendi duygularını bilmesini, başkalarının duygularını tanınmasını, kendi kendini motive etmesini, içindeki hislere ve ilişkilerdeki hisleri iyi yönetmesini

duygusal zekâ olarak tanımlanmış ve bu yönde model geliştirmiştir (Çakar ve Arbak, 2004).

#### **1.13.2.5. Higgs ve Dulewicz Modeli (Karma Duygusal Zekâ Modeli)**

İngiltere'deki iki araştırmacı duygusal zekâ üzerine çalışmışlar ve duygusal yetkinlikleri ölçmek için bir anket EIQ geliştirmişlerdir. Davranışı ölçen bir alettir. Bu alet öz farkındalık, duygusal direnç, motivasyon, kişiler arası duyarlılık ve vicdanlılık kavramları üzerine kurulmuştur (Higgs ve Dulewicz, 2000).

#### **1.13.3. Duygusal Zekânın Sonuçları**

Goleman, farklı yüzlerce örgüt üzerinde yaptığı çalışmalarda mükemmel bir çalışan ile ortalama performans gösteren bir çalışan arasındaki farkın çok ilginç olduğunu belirtmiştir. Teknik beceri/bilgi, zihinsel beceri/IQ ve duygusal zekâ arasından, olağanüstü çıkan beceri olarak duygusal zekâ, diğer iki becerinin ikisinin toplamının iki katı kadar önemli çıkmıştır. Bu durum giriş aşamasındaki çalışanlar için doğru olduğu gibi, tepedeki yöneticiler için de doğru çıkmıştır (Reich ve Goleman, 1999).

Boyatzis ve Sala, (2004)'de yayınladıkları makalede, duygusal ve sosyal zekâ ölçeklerinde kadın liderlerin erkek liderlere göre daha yüksek skorlar elde ettiklerini ifade etmişlerdir. Bir başka araştırmada Zhou ve George liderlerin duygusal zekâlarının yaratıcılık sürecinde kritik bir öneme sahip olduğunu ve duygusal zekânın yaratıcılık oluşum sürecinin her aşamasında etkili bir değişken olduğunu belirtmişlerdir (Yıldırım, 2012).

Bass ise bir liderin izleyicilere ilham verme ve iletişim kurma sürecinde, hem çoklu zekâ, hem de duygusal zekâ yeteneklerine sahip olması gerektiğini savunmaktadır. Caruso, Mayer ve Salovey de duygusal zekânın liderin iletişim yeteneklerinin temeli olduğunu belirtmektedir (Yıldırım, 2012). Gibbs' de duygusal zekânın örgütlerdeki başarının en önemli belirleyicisi olduğunu belirtmektedir. Ayrıca başarısız olarak değerlendirilen liderlerin incelendiğinde, başarısızlıklarının altında yatan nedenin, teknik yetersizlikten çok, insan ilişkilerindeki yetersizlikten kaynaklandığı gözlenmektedir (Babaoğlan, 2010).

Bir liderin karizma sahibi ve izleyicileri için bir esin kaynağı olması ile

izleyicilerine gösterdiği bireyselleştirilmiş ilgi, örgütteki insanların duygularını olumlu etkilemesine yol açmaktadır. Duygusal zekâ bu noktada kritik önem taşır, çünkü duygusal zekâyâ sahip olan lider günümüzün karmaşık ortamında örgütünü yatıştırabilecek ve güçlendirebilecek güvene sahip olduğu için, bu özellik liderde bir nevi katalizör etkisi yaratacaktır (Yıldırım, 2012).

#### **1.13.4. Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi**

Teknik bilgiler, insanları yönetici yapabilir, en üst kademelere kadar çıkartabilir, ancak lider olmaya yetmez. Liderleri güçlü kılan duygusal yeterliliklerdir. Duygusal zekâ uzmanı Daniel Goleman, üst düzey yönetici konumlarında elde edilen başarılarda fark ve üstünlüğün neredeyse tamamının duygusal yeterliliklerden kaynaklandığını belirtmiştir (Toktamışoğlu, 2003). Liderin izleyicileri etkilemesi, izleyicilerin örgütün amaçlarına kendini adanmasını ve yüksek performans göstermesini sağlaması lider-izleyici arasındaki ilişkiyi belirleyen duygu ve değerlere bağlıdır. Yeni yaklaşımların ortaya çıkardığı en etkili lider davranış biçimi olan dönüşümcü liderlik bütün bu temel özelliklerin yanı sıra çalışanlarına özel bir ilgi göstermeyi, onlara esin kaynağı olmayı ve örgütü, izleyicileri ve kendisini dönüştürerek örgütü geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu yüzden dönüşümcü liderin başarısı duygusal zekâ kullanımıyla doğrudan ilişkilidir (Palmer ve diğerleri, 2001).

Duygusal zekâ, kendini tanımayı, kendinin ve diğerlerinin duygularını yönetmeyi, coşkulandırmayı ve empatik iletişimi kapsar. Uzmanlar IQ'nun eğitime sınırlı şekillerde geliştirilebildiğini ancak duygusal zekânın bunun tersine eğitime önemli şekilde geliştirilebileceğini söylerler (Toktamışoğlu, 2003). Duygusal zekâyâ sahip bir liderden beklenen, kendisini çalışanlarının memnuniyetini sağlamak için onların duygu ve düşüncelerine önem vermek, onları anlamaya ve beklentilerine cevap vermeye çalışmak ve bütün örgüt hedeflerini en iyi şekilde benimsemelerini sağlayacak doğru iletişim yollarını kurmaktır. Liderlik kişinin kendini ve çevresini tanıma ve ihtiyaçlar konusunda öncülük etme sürecidir (Zerengök, 2005).

Duygusal zekâsı yüksek olan liderler duygular dünyasındaki sorunlarla başa çıkabilen özdeğere sahip kendilerine ve başkalarına ilham verebilen, inisiyatif kullanabilen, bağlılık, hoşgörü, empati ve esneklik gösterebilen kişilerdir (Weinberger, 2003). Duygusal zekâsı yüksek dönüşümcü liderler, izleyicilerin



ihtiyaçlarını anlar ve onları dikkate alır. İletişim sürecinde duygularını ve beden dilini yoğun olarak kullanır. Özellikle iletişim yetenekleri, dönüşümcü liderin izleyicileri etkilemede kullandığı en önemli araçlardan birisidir (Yıldırım, 2012).

Cooper (1997), Goleman (1995), Megerian ve Sosik (1996) gibi bazı araştırmacılar, liderle izleyici arasındaki güçlü duygusal ilişkiden dolayı dönüşümcü liderlerin yüksek duygusal zekâyâ sahip olduğunu savunmaktadır (Downey ve diğerleri, 2005). Duygusal zekâsı yüksek dönüşümcü lider, izleyicilerin ihtiyaçlarını anlar ve onları dikkate alır. İletişim sürecinde duygularını ve beden dilini yoğun olarak kullanır. Özellikle iletişim yetenekleri, dönüşümcü liderin izleyicileri etkilemede kullandığı en önemli araçlardan birisidir (Sosik ve Megerian, 1999).

Cooper (1997), liderlerin ve kurumların karşılaştığı en önemli sorunların duygusal zekâyı öğrenmek ve uygulamak olduğunu söylemiştir. Goleman (1998c) ise yüksek duygusal zekâyâ sahip liderlerin ortak görüşe karşı istekli olduklarını söylemektedir. Ortak görüş dönüşümcü liderlerin önemli bir özelliğidir (Burns, 1978). Goleman (1998b) duyguları iletme yeteneğinin karizmatik lideri sıradan bir liderden ayıran bir özellik olduğunu ifade etmiştir. Dönüşümcü lider empati, motivasyon, öz farkındalık, öz güven gibi nitelikleri sergiler (Bass, 1985; Burns, 1978; Ross ve Offerman, 1997). Goleman (1995) bu özelliklerin duygusal zekânın alt dalları olduğunu söylemektedir.

Goleman (2005) çalışmasında Worden'in sözüne yer vererek, örgütlerinde gereksinim duydukları becerilerin yarısının teknik, diğer yarısının da daha soyut bir alanı ifade eden duygusal zekâ ile ilgili olduğunu ve bunun üstün performans gösterenleri diğerlerinden ayırmaya yarayan bir özellik olduğunu belirtmiştir. Bu sayede düşüncelerin aktarılmasında sayısal veri ve benzer araçlar yanında duygusal zekâyı gerekli kılan yetilerin de önemli olduğunun altını çizmektedir (Sönmez, 2010).

Duygusal ve bilişsel zekânın beraber kullanımıyla örgütsel başarı da daha sağlam temellerde gerçekleşebilir. Bu da liderin tutum ve davranışlarıyla oldukça ilintilidir. Çünkü izleyenleri liderin duygusal tepkilerinden etkilenerek hareket ettiklerinden, liderin de grup için duygusal bir rehber olması gerekmektedir. Aksi halde, Buckingham'ın da dediği gibi "İnsanlar şirketlere katılır ve yöneticileri terk ederler" (Goleman, 2004), sonuçta izleyenleri örgütte tutan en önemli neden; onları

anlayabilen, geliştirebilen ve dolayısıyla duygularına seslenebilen liderlerinin olmasıdır (Sönmez, 2010).

Gardner ve Stough'nun (2002)'de yapmış olduğu çalışmanın sonucuna göre, duygusal zekâ düzeyi yüksek çıkan liderlerin başarılı olma isteklerinin daha olası olacağını, daha sıkı çalışacakları, etkili bir takım yönetip, diğerleri ile iletişim içinde olmaktan ve onlarla birlikte çalışmaktan daha fazla tatmin alacakları da bu çalışmada elde edilen sonuçlardandır.

Yapılan çalışmalar her alanda sıra dışı, üstün performans gösteren bireylerin duygusal becerilerinin zihinsel yeterliliklerinden iki kat daha fazla önemli olduğu görülmektedir. Liderlik için başarıların ve üstünlüğün kaynakları duygusal-yüreksel yeterliliklerdir. Duygusal becerileri gelişmiş olan yöneticiler amaçlara ulaşmada %20 daha başarılıken, yetersiz olanların %20 oranında daha başarısız olduğunu yapılan araştırmalar ortaya konulmuştur (Toktamışoğlu, 2003).

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, duygusal zekâ seviyesi yüksek olan liderlerin, daha mutlu ve organizasyona daha bağlı oldukları düşünölmekte, daha büyük başarılarla imza attıkları ve işte yüksek performans gösterdikleri ifade edilmektedir. Bu liderler, organizasyonel gelişimler için pozitif duyguları kullanmakta ve yönetmektedirler. Liderin bu ilişkileri yalnızca kendisinin değil de, bütün tarafların yararına olacak biçimde başarıyla yürütebilmesinin odağında, duygusal zekâ yeteneğine sahip olması yatmaktadır (Doğan ve Şahin, 2007).

Ancak liderin tek başına duygusal zekâyâ sahip olması yeterli değildir. Çünkü örgütte liderin duygusal zekâsını kullanabileceği bir ortamın olmayışı yanlış anlaşılmalara neden olabilir. Bu yüzden duygusal zekâlı lider, aynı zamanda duygusal zekâ yetilerine sahip olmayı örgüt kültürü haline getirmek için çaba harcamalıdır. Ayrıca, bir gerçek vardır ki; çalışanlar duygusal yeterliliğe sahip olsalar bile, liderlerinin desteği olmadan bunu gösteremeyebilirler (Goleman ve Daniel, 1999).

Literatürde yer alan araştırmaların sonuçlarına göre bu çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

**H<sub>11</sub>**. Dönüşümcü liderlik ile duygusal zekâ arasında pozitif ilişki vardır.

**H<sub>11b</sub>**. Yayım yılı, dönüşümcü liderlik ile duygusal zekâ arasındaki pozitif ilişkide moderatör değildir.

**H<sub>11d</sub>**. Duygusal zekâ ölçekleri, dönüşümcü liderlik ile duygusal zekâ arasındaki pozitif ilişkide moderatör değildir.

**H<sub>11e</sub>**. Araştırmanın yapıldığı sektör, dönüşümcü liderlik ile duygusal zekâ arasındaki pozitif ilişkide moderatördür.

#### **1.14. YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON)**

Yenilikçilik günümüzde uzun dönemli verimlilik, kalite ve esnekliğin ön koşulu olarak değerlendirilmekte sürdürülebilir örgüt başarısının alt yapısını oluşturmaktadır. 1950’ler ve 1960’lardaki “verimlilik”, 1970’ler ve 1980’lerdeki “kalite” ve 1980’ler ve 1990’lardaki “esneklik” kavramlarından sonra küresel rekabetin odak noktasına “yenilikçilik (inovasyon)” kavramı yerleşmiştir (Ergenecoşar, 2010). Günümüzün rekabet araçlarından biri olan yenilikçilik, ilk defa Joseph Schumpeter tarafından “kalkınmanın itici gücü” olarak tanımlanmıştır (Elçi, 2008).

Oslo Kılavuzuna göre yenilikçilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir örgütsel yöntemin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005). Başka bir tanımda ise, yenilikçilik bir kişi, grup, organizasyon, endüstri veya toplum için önemli bir etkiye sahip örgütsel süreçlerin yaratılması veya mevcut mamuller ve hizmetlerin geliştirilmesi ya da yeni mamuller ve hizmetlerin yaratılması süreci olarak belirtilmiştir (Güleş ve Bülbül, 2004).

Yenilikçilik en geniş anlamıyla, bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanır. Bu nedenle de teknik, ekonomik ve sosyal süreçler bütünüdür. Değişime olan istek, yeniliğe açıklık ve girişimcilik ruhuyla özdeşleşen bir kültürün ürünüdür (Elçi, 2006). Ayrıca yenilikçilik, henüz karşılanmamış bir piyasa ihtiyacına cevap veren ve kullanılacak gerekli kaynakların maliyetinden daha fazla değer yaratan yeni bir kaynak bileşimi olarak tanımlanmaktadır (Ateş, 2009).

Yenilikçilikle ilgili bugüne kadar pek çok sınıflandırma yapılmıştır. Yapılan en eski sınıflandırmalardan biri Schumpeter’e aittir. Schumpeter’e göre beş çeşit yenilikçilik vardır. Bunlar; yeni ürünler, yeni üretim yöntemleri, yeni pazarlar, yeni tedarik kaynakları ve yeni organizasyon tipleri (Schumpeter, 1934). Armbuster ve

diğerleri (2008) ise yenilikçiliği Scumpeter'in yaptığı sınıflandırmayı temel alarak daha önceki çalışmaların ışığında dörde ayırmaktadır: (i) teknik ürün yenilikçiliği (ii) teknik olmayan hizmet yenilikçiliği (iii) teknik süreç yenilikçiliği ve (iv) teknik olmayan süreç yenilikçiliği ki buna kısaca örgütsel yenilikçilik de denilmektedir (Gürel, 2011).

#### **1.14.1. Yenilikçiliğin Önemi**

İşletmeler, rakipleri karşısında üstünlük kazanmak, başarıya ulaşmak ve etkili olmak için her türlü fırsatı değerlendirmek ve daha ileri giderek fırsat yaratmak durumundadır. Bu durumda yenilikçilik ve yaratıcılık kaçınılmaz olmaktadır (Budak, 1998).

Küreselleşmeyle birlikte anlam kazanan ve örtüşen yenilikçilik, rekabet, işletme için değer yaratma, karı maksimize etme gibi ortamlarda da anlam kazanmaktadır. Piyasa değerini artırmanın yollarından biri hedef kitleyi iyi tanımadır. Bu da hedef kitlenin sorunları, şikâyetleri, gizli ve açık istekleri hakkında bilgi sahibi olmaktan geçmektedir (Müftüoğlu, 2003). Günümüzde, rekabet avantajının belirleyicisi yalnızca maliyetler değildir. Pazarın ihtiyaçlarına yanıt verme hızı, ürünlerin ömrünün kısalması, ürün ve hizmet kalitesi, tasarım, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, müşteri isteklerine göre ürün ve hizmet üretimi, yeni yönetim ve organizasyon modelleri de maliyetlerden çok daha önemli. Bunların hepsi yenilikçilik yapmayı gerektirmektedir (Elçi, 2006).

Yenilikçilikte rekabet üstünlüğünün iki şekilde olduğu savunulmaktadır. Bunlardan ilki rekabet üstünlüğünün korunması; bu rolü işletmelerin konumlarını rakiplerin önüne geçme ve karşı koymayı sağlayan stratejik yaklaşımlar bütünü olarak ifade etmekte, ikinci ise paydaş, çalışan ve müşteri tatmini olmaktadır. Bu noktada yenilikçilik, işletmelerdeki önemli öğelerin tatmin noktasını artırmakta ve dolayısıyla işletme içinde yararlılık en yüksek seviyeye çıkmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004; Kuczmarski, 1996).

Günümüzde üretkenliği artıran en önemli araçlardan biri yenilikçilik olarak görülmektedir. Bu nedenle yenilikçilik, ülkeler için ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin anahtarı olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Ancak bu sayede, ülkenin ve toplumun kaynaklarının ürün ve hizmete dönüştürülmesi, bu ürün ve hizmetlerden ekonomik ve toplumsal değer yaratılması mümkün olacaktır

düşünülmektedir. Rekabet ortamı ve hayatta kalma endişesi yenilikçiliği zorlayıcı etki yapmaktadır (Beyoğlu ve diğerleri, 2009).

### **1.14.2. Yenilikçiliğin Özellikleri**

Yenilikçilik çerçeve raporunda belirtilen “*Global Innovation Outlook*” isimli rapor yenilikçilikteki değişimi ifade ederken çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre; yenilikçiliğin artan bir biçimde küresel ağ teknolojilerin ve açık standartların, temelde coğrafyadan kaynaklanan ulaşılabilirliğinin sınırları ortadan kaldırdığını ve herkesin yenilikçiliğe dayalı ekonomik sistem içine dâhil olabileceğine değinmektedir. Ayrıca, çok disiplinli yani karşı karşıya kalınan ve baş edilmesi gereken unsurların artık çok daha karmaşık yapılar olduğu, bu nedenle de yenilikçiliğin farklı disiplinlerden uzmanlıklar ve yetenekleri gerektirdiğine değinmektedir. Son olarak, işbirlikçi ve açık olduğu yani yenilikçiliğin birlikte ve bütünsel bir biçimde çalışan bireylerin emeklerinden doğduğu görülmektedir (REF, 2006).

Göktaş (2009), yenilikçilik yapmayı; geçmişte başlayan, sürekli takip edilmesi gereken ve yeni uygulamaların geliştirilmesini içeren, belirsizliklere karşı koyan bütünsel bir strateji hareketi olarak görmektedir. Bu bakışa göre yenilikçiliğin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır; geriye dönmezlik, kümülatif yapı, belirsizlik, süreklilik ve bütünsellik (Özçalışkan, 2012).

### **1.14.3. Yenilikçilik Çeşitleri**

#### **1.14.3.1. Ürün Yenilikçiliği**

Yeni ya da kullanım niyetine ve özelliklerine göre anlamlı bir şekilde geliştirilmiş olan bir malın veya hizmetin pazara sunulmasıdır (Gürel, 2011).

#### **1.14.3.2. Süreç Yenilikçiliği**

Teknikteki, donanımlardaki ve/veya yazılımlardaki değişimleri içerir. Böylece süreç yenilikçiliği ile üretim ve sevkiyattaki birim maliyetlerin düşürülmesi, kalitenin artırılması, gelişmiş ürünlerin üretilmesi veya sevk edilmesini amaçlanmıştır (Gürel, 2011).

### **1.14.3.3. Örgütsel Yenilikçilik**

Yeni çalışma ve yönetim kavram ve uygulamalarının katkısı ile örgütün yapı ve süreçlerinde meydana gelen; üretimde ekip çalışması, tedarik zinciri yönetimi veya kalite yönetim sistemi gibi unsurların oluşturduğu yenilikçiliktir (Damanpour ve Evan, 1984).

### **1.14.4. Yenilikçi Olabilmek İçin Gerekli Liderlik Özellikleri**

Lider yenilikçilik konusunda hırslı, istekli ve heyecanlıdır bunu çevresindekilere de yansıtır, kurumunda yenilik için gerekli atmosferin oluşturulmasının kendi elinde olduğunu bilir ve buna göre davranır, yenilikçilik sürecini sahiplenir, kurum içinde ve dışında yenilikçi sürecine dahil olan ve olması gereken herkesi bu konuda yüreklendirir ve motive eder, esnek ve yapıcıdır, pozitif düşünür, vizyon sahibidir, risk alır ama aynı zamanda riski iyi yönetir ve çalışanlarına inanır ve güvenir. Onlara değer, yetki ve sorumluluk verir ve onları dinler (Elçi, 2008).

Yenilikçilik genellikle o anki duruma ve ihtiyaçlara göre ayarlanabilir. Yenilikçilik bir ifade biçimidir ve yenilikçilik için uygun ortam oluşturulabilir. Yenilikçilik bir problem veya krize ihtiyaç duymaz, yenilikçilik uygulamalarına dayalı kanıtlar, bir kurumun çalışanlarını yenilikçi sonuçlar üretmeye teşvik edecek ortamı sağlayabilmektedir ve yaratıcı fikirler, sermayeyi oluşturan bireylerin bir grup halinde bir araya getirilmesiyle doğmaktadır (Tolun, 2008).

Literatürde yer alan araştırmaların sonuçlarına göre bu çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

**H<sub>12</sub>**. Dönüşümcü liderlik ile yenilikçilik arasında pozitif ilişki vardır.

### **1.15. İLETİŞİM BECERİSİ**

Dünyadan haberdar olmak isteyen, bilgiye ulaşmak isteyen, otorite ve söz sahibi olmak isteyen ve sürekli toplumsal, sosyal, ekonomik, kültürel ve tarihi sorunlarına çözüm arayan günümüz insanı için de iletişim hayatın vazgeçilmez bir parçası konumundadır (Çetinkaya, 2011; Durgun, 1991). Bursalıoğlu (2002) iletişimi, bilgi, fikir, davranış gibi kapsamın bireyler yahut gruplar arasında bölüşülmesini sağlamak için yapılan çabalar, olarak tanımlarken, Eren (2003) ise

iletişimi haberleşme olarak kavramsallaştırarak söz konusu kavramı, “bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçmesi süreci” olarak tanımlamaktadır. Geniş anlamıyla iletişim, istenen sonuçları başarmak ve davranışları etkileme konularıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamadır (Can, 1992).

Örgütsel iletişim ise, örgütsel hedeflere ulaşmak için gereken yönetim ve üretim süreci çerçevesinde, planlama, koordinasyon, denetim, bilgi akışı, eğitim faaliyetleri, karar alma ve değerlendirme gibi yönetim süreçlerini bir takım kurallar ışığında gerçekleştiren bir iletişim biçimidir. Bu iletişim biçiminde, formel-informel bir etkileşim, kurum içi ve dışı tarafından kabul edilen bir kimlik, yani örgütün imajı, amaçların önceden belirlenmiş olması, görev yetki ve sorumluluklarının bildirilmesi gibi özellikler görülmektedir (Saylık, 2012; Türkmen, 2003).

### **1.15.1. Örgütsel İletişimin Amacı ve Önemi**

Örgütsel iletişim, örgüt çalışanlarını ve birimlerini bir birime bağlayan eşgüdümleme aracıdır. Örgütlerdeki küçük grupların bir birleri ile ve kurumun bütünüyle sağlıklı ilişkiler kurmalarında önemli rol oynar (Tutar, 2009). Unutulmamalıdır ki günümüzde çağdaş örgütlerin başarılarının arkalarındaki asıl unsur, örgüt içinde ve dışında kurdukları ilişkilerdir. Hitap ettiği kitle ile iyi ilişkiler kuramayan örgütler, küresel kapitalist sistemdeki rekabet ortamında kaybetmeye mahkûmdurlar. Ancak etkili bir iletişim stratejisine sahip olan kurumlar, müşterileri ve çalışanları ile etkin ilişkiler kurup geliştirebilir (Saylık, 2012; Ural, 2001).

İletişim, yönetimin planlama, örgütlenme, yönlendirme ve kontrol etme gibi tüm temel fonksiyonlarının gerçekleştirilmesine yardım eder. Bu şekilde örgütün amaçlarını gerçekleştirilmesine katkı sağlar. İletişim olmaksızın işgörenler ne yapmaları gerektiğini bilemezler. Diğer yandan yönetim de bilgi girdisi alamaz ve işgörelere bilgi ve emir iletmez. İşlerin eşgüdümü imkansız bir hale gelir ve örgütün varlığı sona erebilir. İşbirliği yapılamaz, insanlar ihtiyaç ve hislerini diğerlerine iletmez. Bu nedenlerden dolayı örgütler, iletişim olmaksızın var olamaz (Wallace, 1987). Boack ve Wisdom (1995) örgütler için iletişim önemini şu şekilde özetlemiştir: İletişim bütün yönetsel işlevlerin parçasıdır, iletişim yönetimin yönlendirme işlevinin kritik bir parçasıdır, kaliteli iletişim olası çatışmaları önler ve iletişim yönetim kapsamının ötesinde tüm iş dünyasında başarısı için önemlidir.

### 1.15.2. İletişim Süreci ve Öğeleri

İletişim sürecinin nasıl işlediğine ilişkin ilk görüşlerin Aristotale'e ait olduğu düşünülmektedir. Aristo iletişim sürecini üç temel öge ile açıklamaya çalışır. Bunlar; konuşmacı, konuşma metni ve dinleyicidir. Bu üç unsurun birbirleri ile ilişkilerine tam bir açıklık getirmeyen Aristo, iletişimi sistemli olarak ilk kez ele alması bakımından önemlidir (Erdoğan, 2010; Gökkaya, 2009; Telman ve Ünsal, 2009).

İletişim sürecinin öğelerini ve işleyişini açıklayabilmek için, öncelikle iletişimin bir süreç olduğunu kabul etmek gerekir çünkü iletişim, kaynak ve hedefin karşılıklı bir etkileşim içinde olduğu bir süreçtir (Tutar ve Yılmaz, 2012). İletişim sürecinde belli bir takım unsurlar vardır ki, bunlardan birinin eksik olması durumunda iletişimin gerçekleşmemesi ya da eksik olması söz konusu olabilir (İbicioğlu, 1999). Bu unsurların ne ve kaç tane olduğuna dair araştırmacıların farklı tespitleri olduğu görülmektedir. Fakat en genel ifadesi ile iletişim kaynak ve alıcı arasında işleyen bir süreçtir (Acar, 2009; Tek, 2008; Tutar ve Yılmaz, 2012). Bu süreç genel olarak; kaynak (gönderici), kodlama, mesaj, kanal, kod çözme, alıcı ve geribildirim öğelerinden oluşmaktadır (Gibson, Ivanchevich ve Donnelly, 1997; Selimhocoğlu, 2004).

### 1.15.3. İletişimin Türleri

İletişim türleri genel itibariyle sözlü, sözsüz ve yazılı olmak üzere üç biçimde ortaya çıkmaktadır (Gürgen, 1997; Moorhead ve Griffin, 1989; Tutar ve Yılmaz, 2012). İletişim, ölçüt olarak alınan özelliğe göre çeşitli şekillerde gruplandırılabilir. Örneğin (Tutar, 2009; Saylık, 2012);

- Toplumsal ilişkiler sistemi olarak iletişim türleri; kişiler arası iletişim; grup iletişimi, örgüt iletişimi ve toplumsal iletişimidir.
- Grup ilişkilerinin yapısına göre iletişim türleri; biçimsel olmayan iletişim (doğal, informel), biçimsel iletişim (resmi, formel), yatay iletişim ve dikey iletişimidir.
- Kullanılan kanallara ve araçlara göre iletişim türleri; görsel iletişim, işitsel iletişim, görsel-işitsel iletişim, kitle iletişimi, doğal araçlarla iletişim ve yapay araçlarla iletişimidir.



- Kullanılan kodlara göre iletişim türleri; sözlü iletişim, yazılı iletişim, sözsüz iletişimdir.
- Zaman ve uzanım boyutlarında iletişim türleri; yüz yüze iletişim, uzaktan iletişim biçiminde sınıflandırılabilir.

#### **1.15.4. İletişim Tipleri**

##### **1.15.4.1. Kişinin Kendisiyle İletişimi**

İnsan varlığının ilk iletişimi kendisiyle iletişimdir. Eğer iletişimde mesajı ileten ve alan aynı kişiye, buna kişinin kendisiyle iletişimi denir. Yaşanan dünyada nitelik ve nicelik bakımından en sık, çok ve yoğun olan iletişim insanın kendisiyle olan iletişimdir (Erdoğan, 2005).

##### **1.15.4.2. Kişilerarası İletişim**

Kişilerarası iletişim, mesajın kaynağı ve hedefini bireylerin oluşturduğu ve genellikle yüz yüze gerçekleşen bir iletişim biçimidir (Tutar, 2003). Kişilerarası iletişim sözlü ve sözsüz iletişim olarak görülür (Çetinkaya, 2011; Erdoğan, 2005).

##### **1.15.4.3. Kitle İletişimi**

Birtakım bilgi veya sembollerin, birtakım hedefler tarafından üretilmesi, geniş insan topluluklarına iletilmesi ve bu insanlar tarafından yorumlanması sürecine “kitle iletişimi” adı verilir. Basılı her türlü yayın kitle iletişim aracı sayılabilir (Dökmen, 2002).

##### **1.15.4.4. Örgütsel İletişim**

Kişisel, toplumsal ve örgütsel birçok sorunun, yetersiz ve yanlış iletişimden kaynaklandığı yaygın bir görüştür. Bir örgütte görevler ne denli belirlenmiş olursa olsun, kararlar ne denli doğru olursa olsun, yanlış ve yetersiz bir iletişim, örgütün amaçlarının gerçekleşmesini engelleyecektir. Nitekim Foltz (1973) bu durumu, “Örgütsel iletişim, bir makinanın aksamada çalışmasını sağlayan yağ gibidir” diyerek açıklamaktadır (Bolat, 1996).

Örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde gerçekleşen iletişim biçimidir (Türkmen, 2000). Bu anlamda örgütsel

iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve amaçlarını gerçekleştirmek için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen sürekli bilgi ve düşünce alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Bu iletişim süreci, insan davranışını değiştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak, kişiler ve gruplararası ilişkileri geliştirmek, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek geri besleme sağlamak, örgütteki gelişmeler hakkında personele sürekli bilgi vermek ve etkili bir koordinasyon sağlamak amaçlarıyla kullanılır (Bursalıoğlu, 2002). Ayrıca, örgütsel iletişim, bilginin çok sayıda insana iletildiği bir süreçtir ve örgütün eşgüdümü için gereklidir (Guthrie ve Reed, 1991).

#### **1.15.5. Örgütsel İletişim Biçimleri**

Bir örgüt ortamı içinde bilginin akışı biçimsel (formal) ve doğal (informal) olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. İletişimin yönetim tarafından düzenlenmiş ve onaylanmış türüne biçimsel, biçimsel olmayan türüne de doğal iletişim denir (Man, Graham ve Bennett, 1992).

Biçimsel (formal) iletişim hiyerarşideki basamaklar ve makamlar arasında, bilgilerin ve kararların çift yönlü akımıdır (Bursalıoğlu, 2002; Taymaz, 2007). Biçimsel iletişim, örgütteki hiyerarşik otorite yapısıyla ilgili olarak, planlanmış bilgi akışının sağlandığı kanallardan oluşur. Örgüt şemaları ve yönetmelikleri kimin kiminle iletişim kuracağını açık olarak belirtir. Biçimsel iletişim dikey, yatay veya çapraz doğrultuda gelişebilir (Ergun ve Polat, 1978).

Doğal iletişim ise kişiler ve gruplar arası ilişkilerden kaynaklanan enformasyon akımıdır (Taymaz, 2007). Doğal iletişim, örgüt üyelerinin kişisel ve sosyal ilişkilerine dayanır (Aydın, 2000).

#### **1.15.6. İletişimin Sonuçları**

Kurum içerisindeki etkin bir örgütsel iletişim ve ilişkiler ağı, çalışanların verimli ve uyumlu bir biçimde çalışmalarını sağlar. Aynı zamanda bu etkili iletişim sayesinde dış çevre ile örgüt arasında bilgi alışverişi sağlanırken hızla değişen koşullara da örgütün kolayca adapte edilmesi de sağlanabilir. İletişim sayesinde örgüt çalışanları ve örgütün birimleri arasında eşgüdümleme sağlanır (Tutar, 2009).

### 1.15.7. Örgütsel İletişim ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi

Bir örgütte iletişime yön veren, iletişim sürecini başlatan ve kurulacak iletişimin niteliğini belirleyen önemli öge bilgiyi aktaran liderlerdir. Çünkü örgütün kendisine verdiği yetkiye dayalı olarak alt kademedeki personele göre daha etkin bir konuma sahiptir. Gerek bilgiyi aktaranın, gerekse alanın sahip olduğu bilgi, beceri, tutum ve amacı bilginin doğru bir biçimde algılanmasını etkileyebilmektedir. İletişimin başlıca amacı; politik kararları etkilemek, geri besleme sağlamak ve örgütteki gelişmeler hakkında personele sürekli bilgi vermektir (Celep, 1992).

Liderler, yalnızca taraftarlarından değil, karşılarından da, yalnızca yakın çevresinden değil, uzaktan da, yalnızca konu uzmanlarından değil, uygulayıcılardan da, yalnızca üstlerinden değil; her kademedeki astlarından da bilgi-haber almasını bilen, bunu yapandır (Başar, 1991). Lider yalnız başına bir örgütte yapılan işlerin tümünü yapamaz, bütün rolleri üstlenemez. O nedenle lider örgütteki bireylerle o örgütün sorumluluklarını paylaşmalıdır. Bu da yöneticinin örgütteki bireylerle iletişime geçmesine bağlıdır (Weiss, 1993).

Follet'e göre lider, personelde birinin emrinde çalışma duygusu yerine, birisiyle birlikte çalışma duygusu yaratan kimsedir (Bursalıoğlu, 2002). Bunu sağlamanın en etkin koşullarından birisi de personel ile işbirliği yaparak aşağıdan yukarıya doğru olan iletişimin gelişmesine olanak sağlamaktır. İletişimde vericinin alıcıyı etkilemesi söz konusu olduğundan, çift yönlü iletişimle lider ve takipçileri karşılıklı olarak birbirini etkilerler. Bu ise belli ölçüde de olsa liderin alacağı kararlarda çalışanların görüşlerini de dikkate alması söz konusu olabilir (Oavis, 1982). Bir liderin takipçilerini etkileme derecesi; takipçilerinin düşünceleri hakkında bilgi sahibi olmasına ve davranışlarını kestirebilmesine dayanır (Bursalıoğlu, 2002).

Etkili bir iletişimi gerçekleştirmeden etkili bir yönetimi gerçekleştirmek de mümkün değildir. Çünkü etkili iletişim, örgüt üyelerinin çalışma performanslarıyla yakından ilgilidir (Callan, 1993; Roebuck, 2000). Etkin bir yönetsel ve kurum içi iletişim olmadan en iyi stratejiler veya çok iyi hazırlanmış planlar bile başarısızlığa mahkûmdurlar. İletişim, yöneticinin doğru karar ve önlemleri alabilmesi için gerekli bilgilerin toplanmasına, personelin örgüt içerisinde olup bitenlerden haberdar olmasına, şikâyet, istek ve önerilerden yönetimin bilgi sahibi olmasına hizmet etmektedir (Paksoy ve Acar, 2001).

Örgütlerde iletişimin etkili bir biçimde var olması, liderlerin iyi bir iletişim becerisine sahip olmasını gerekli kılmaktadır. Başarılı bir iletişimci aynı zamanda başarılı bir liderdir. Dolayısıyla iletişim becerisi arttıkça iletişim etkililiği de artar. Aksi halde kurum içi ve dışı ilişkiler de sorunlar ortaya çıkacaktır (Gibson, Ivancevich ve Donnely, 2000; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008; Varol, 1993). Bu sorunlar genelde, talimatlar yanlış anlaşıldığında grup içerisinde gelişmiş güzel şakalar ortamı gerdiğinde ya da gayri resmi açıklamalar çarpıtıldığında ortaya çıkabilmektedir (Gibson, Ivancevich ve Donnely, 2000).

Literatürde yer alan araştırmaların sonuçlarına göre bu çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

**H<sub>13</sub>**. Dönüşümcü liderlik ile iletişim becerisi arasında pozitif ilişki vardır.

### **1.16. MOBBİNG (YILDIRMA)**

Mobbing terimi her ne kadar 1980'li yılların başında Alman endüstri psikoloğu Heinz Leymann (1996) ile gün yüzüne çıkarılmış ve yaygınlık kazanmışsa da, ilk kez 1960'lı yıllarda Alman bir etolog olan Konrad Lorenz tarafından bir grup küçük boy hayvanın bir araya gelip birleşerek bir yabancıyı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışları tanımlamak için kullanmıştır (Davenport ve diğerleri, 2003). Daha sonra bu terim, Peter-Paul Heinemann tarafından çocuklardan oluşan küçük grupların tek bir çocuğa karşı giriştiği zarar verici saldırgan davranışları tanımlamada kullanılmıştır. Örgütlerde yaşanan mobbinge ilk dikkat çeken bilim adamı ise Leymann'dır. Leymann, örgütlerde yetişkinler arasında bireylerin, diğerlerine zarar vermek amacıyla başvurduğu sistematik saldırganlığı anlatmak için mobbing kavramını kullanmıştır (Davenport ve diğerleri, 2003). Leymann'ın görüşleri ve araştırmaları, mobbing davranışlarına ilişkin tüm araştırmalara temel oluşturmaktadır (Tınaz, 2006).

Örgütteki işgörenler arasındaki çatışmanın aksine mobbing, bir veya birkaç kişiyi diğer kişiler tarafından hedef haline getirerek yapılan sistematik saldırganlıktır (Hoel ve diğerleri, 1999). Leymann mobbingi “bir ya da birkaç kişi tarafından, bir diğer kişiye yönelik (nedeni, düşünce ve inanç ayrılığından kıskançlık ve cinsiyet ayrımına kadar çok çeşitli olabilen) sistematik bir biçimde, düşmanca ve ahlak dışı bir iletişim yöneltilmesi şeklinde ortaya çıkan bir çeşit psikolojik terör” olarak tanımlamaktadır (Tınaz, 2008). Mobbing, tekrar tekrar ortaya çıkan ve işgörenlerde

stres yaratan bir durumdur (Jennifer ve diğeri, 2003). Bir durumun mobbing sayılabilmesi için olumsuz davranışların son altı aydan beri sürekli devam etmesi gerekir. Mobbingin karakteristik tanımı, uzun süre tekrarlanan olumsuz davranışlara maruz kalmadır (Cemaloğlu, 2007).

Mobbing kişiye yönelik, kişinin yaşı, ırkı, cinsiyeti, dini uyruğu, sakatlığı veya hamileliği gibi herhangi bir nedene dayalı belirgin bir ayrımcılık olmaktan çok taciz, rahatsız etme ve kötü davranış yoluyla herhangi bir kişiye yönelen saldırganlıktır. Kişiyi iş yaşamından dışlamak amacıyla kasıtlı olarak yapılır (Davenport ve diğeri, 2003).

Ülkemizde mobbingin Türkçe karşılığı olarak kullanmayı tercih ettiğimiz belli başlı karşılıklar ise şunlardır; işyerinde duygusal linç, işyerinde psikolojik terör, işyeri travması, işyerinde zorbalık, işyerinde psikolojik taciz, işyerinde duygusal saldırı, mobbing, duygusal taciz ve zorbalık gibi (Çobanoğlu, 2005).

#### **1.16.1. Mobbing Davranışları ve Özellikleri**

Mobbing davranışları olarak; iletişime yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere saldırılar, sosyal konuma saldırılar, mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar, sağlığa yönelik saldırılar olmak üzere çeşitlilik göstermektedir.

Leymann, 45 ayrı mobbing davranışı tanımlamış ve bunları davranışın özelliğine göre 5 grupta toplamıştır. Her mobbing durumunda bunların hepsinin bulunması şart değildir. Leyman'ın tipolojisine göre mobbing davranışları şunlardır (Davenport ve diğeri, 2003; Leymann, 1996; Zaph ve diğeri, 1996); kendini göstermeyi ve iletişimi etkilemek, sosyal ilişkilere saldırılar, itibarınıza saldırılar, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar, kişinin sağlığına doğrudan saldırılar, mesleki statüye yönelik tehditler, kişiliğe yönelik tehditler, izolasyon, aşırı iş yükü ve istikrarsızlık. Bu davranışlar sürekli olarak ve değişik şekillerde sistemli bir şekilde yapıldığında mobbinge neden olmaktadır (Solmuş, 2005).

Mobbing davranışının fark edilebilir beş temel özelliği vardır (Einarsen, 2000; Vartia, 2003). Bunlar; mobbing belli bir zaman periyodunda ve düşmanca davranışların düzenli olarak uygulanmasından oluşur, mağdur ile uygulayan arasında güç eşitsizliği söz konusudur. Ayrıca iki kişi arasında, tek kişiyle grup arasında veya gruplar tarafından kişilere uygulanır, düşmanca davranışların belli bir stratejiyle

bilerek ve istenerek uygulanmasıdır ve mobbing süreci fiziksel ve cinsel saldırıları içermemektedir (Okcu, 2011).

### **1.16.2. Mobbing Süreci ve Derecelendirilmesi**

Mobbing davranışlarının, kurban üzerinde bırakacağı etkiler kişiler arasında farklılık gösterir. Bu farklılık kişinin değer yargıları, inançları yetişme tarzı ve cinsiyeti, yaşı ve eğitim düzeyi gibi değişkenlerden kaynaklanabilir (Mikkelsen ve Einarsen, 2002b). Bunun yanında bu etkilerin, tam olarak ölçülmesi metodolojik yönden oldukça zordur. Aynı zamanda bu etkileri kesin çizgilerle birbirinden ayırmak da zordur. Ancak Davenport ve arkadaşları (2003) bilimsel bir ölçek kullanmadan, görüştükları kişiler üzerindeki değişik etkilerine bakarak, mobbing davranışlarını birinci, ikinci ve üçüncü olarak, üç derecede tanımlamışlardır. Birinci derecede mobbing; kişi direnmeye çalışır, erken aşamalarda kaçır ya da aynı işyerinde ya da farklı bir işyerinde tamamen rehabilite edilir. İkinci derecede mobbing; kişi direnemez, kaçamaz, geçici veya uzun süren zihinsel ve/veya fiziksel rahatsızlıklar çeker ve işgücüne geri dönmekte zorlanır. Üçüncü derecede mobbing; etkilenen kişi işgücüne geri dönemez (Okcu, 2011).

Leymann (1990) ise mobbingi dört aşamalı bir süreç olarak ele almaktadır. İlk aşama; tetikleyici kritik bir olay; genellikle çalışma esnasında tetikleyici kritik bir olay yaşanır. Ama bu kritik olayın nelere sebep olabileceğinin ayrıntıları henüz bilinmemektedir. İkinci aşama; saldırma ve damgalama; günlük iletişimin içinde ortaya çıkan davranışlar hemen hemen her gün ve uzun bir süre, sistematik bir şekilde ve düşmanca devam ederse, taciz edici davranışlara dönüşebilir. Kişiyeye zarar verip onu yaralayabilir yâda onu ortamdan izole edebilir. Üçüncü aşama; yönetimin sürece dâhil olması; yönetim devreye girdiğinde resmi bir durum oluşur. Bu aşamada ortamdan dışlanmış olan kurban, ciddi anlamda hak ihlali olduğundan bahsedebilir. Son aşama; işine son verilme; işyerindeki senaryolarla birlikte kişi işten atılır ve kişinin sosyal yaşamı bu durumdan olumsuz etkilenir (Daşcı, 2014).

### **1.16.3. Mobbing Tipleri**

Vandekerckho ve Commers (2003) eylemin çizdiği yöne göre, mobbing eylemlerini kendi içinde üç ayrı tipe ayırmışlardır. Bunlar; aşağı doğru mobbing eylemleri, yatay mobbing eylemleri ve yukarı doğru mobbing eylemleridir. (i)

Yöneticiden yönetilene doğru yapılan mobbing uygulamalarına aşağı doğru mobbing, (ii) yönetilenden yöneticiye doğru yapılan mobbing uygulamalarına yukarı doğru mobbing, (iii) aynı statüye sahip çalışanlar arasında meydana gelen mobbing eylemlerine de yatay mobbing olarak nitelendirilmektedir (Okcu, 2011).

#### **1.16.4. Mobbing Nedenleri**

Mobbing genelde zorlayıcı ve rekabetçi iş ortamında görülmektedir ve hem iletişim, hem de örgütün sosyal iklimi ile ilişkilidir (Cemaloğlu, 2011; Vartia, 1996). Örgütte iletişimin azalmasıyla yaşanan düşmanlıklar ve örgütsel iletişimin zayıf olması, örgütte çatışma ve düşmanlıkları arttırabilir (Cemaloğlu, 2011).

Mobbingin nedenleri ile ilgili literatür incelendiğinde, işyerinde mobbing yaşanmasının nedeni olarak, mobbing kurbanlarının kişilik özellikleri, zorbaların kişilik özellikleri örgütsel ortam ve örgüt yöneticisinin liderlik stilinin etkili olabileceği ileri sürülmektedir (Davenport ve diğerleri, 2003).

Khalib ve Ngan (2006), örgütte var olan yarış ortamına dikkat çekmişler ve bunun örgüt üyelerinin kıskançlık ve haset duygularını körükleyerek örgütte düşmanca bir iklim oluşmasına neden olacağını öne sürmüşlerdir. Yazarlara göre, birçok durumda mobbing yapan konumunda olan yöneticilerin yönetim becerisinden yoksun oluşu, örgüt içinde aşırı otokratik ve katı hiyerarşik bir yapılanmanın varlığı, örgütsel ve sosyal değişiklikler, iş güvensizliği, örgütün daralması, genişlemesi ve özelleşmesi örgüt kaynaklı diğer mobbing nedenleridir (Kılınç, 2009).

Bazı araştırmacılar, mobbinge maruz kalan kişilerle yaptıkları görüşmelerden, onların, istisnai kişiler oldukları sonucuna ulaştıklarını ifade etmektedir. Bunlar, duygusal zekâsı yüksek olan, kendi davranışlarını gözden geçiren ve yanlış yaptıklarını gördüklerinde, bunu düzelten kişilerdir. Genellikle, ilkeli, mantıklı, muhakeme yapabilen ve başkaları tarafından yönlendirilen değil, kendi kendilerini yönlendiren kişilerdir (Davenport ve diğerleri, 2003). Literatürde, mobbing eylemlerine uğrayan kurbanların, parlak bir akademik kariyerinin olması, mağdurun göz alıcı güzellikte olması, üstün bir duygusal zekâyaya sahip olması, diğerlerine göre daha genç veya yaşlı olması (Çobanoğlu, 2005), kıskançlık, iş anlayışlarındaki farklılıklar, saldırganın kendi eksiklerini örtbas etme çabası (Leymann, 1996) mağdurun ve saldırganın bazı kişisel bozuklukları mobbing eylemlerinin sebebi olarak gösterilmektedir.

Yapılan araştırmalarda mobbingin büyük ve bürokratik yapıya sahip örgütlerde daha sık görüldüğü, bu tarz örgütlerde mobbing uygulayıcılarına daha sık rastlandığı ifade edilmektedir. Ayrıca çok otoriter liderlik şeklinin, zayıf ya da laissez-faire tarzı liderliğin mobbing ile bağlantılı olduğu saptanmıştır (Salin, 2005). Mobbing diğer nedenleri arasında ise; grup kurallarını kabul etmeye zorlamak, düşmanlıktan hoşlanmak, can sıkıntısı içinde zevk arayışı ve önyargıları pekiştirmek yer almaktadır (Davenport ve diğerleri, 2003). İş yerinde iş tanımlarının belirsiz olduğu, doğrudan iletişimin olmadığı, hedeflerin paylaşılmadığı, çatışmaların varlığının reddedilip gizlendiği ortamlar mobbingin ortaya çıkışını kolaylaştıran sağlıksız ortamlar olarak görünmektedir. Bu ortamlarda doğan mobbing olaylarında kurban olarak seçilen kişiye yönelik olarak yapılan saldırılar ve bu saldırıların biçimleri ise hemen hemen bütün ülkelerde aynıdır (Tınaz, 2006).

#### **1.16.5. Mobbing Davranışının Sonuçları**

Mobbing sosyal bir olgu olduğu kadar, sosyal bir stres kaynağı olarak biyolojik ve psikolojik stres tepkilerine neden olduğu belirtilmektedir. Mobbing, stresi tetikleyen ve stresin daha kapsamlı ve daha tehlikeli olmasına neden olan bir olgu olarak görülmektedir (Leymann, 1996). Belirli amaçları gerçekleştirmek için mobbing davranışları uygulayanlar, uyguladıkları davranışlarla bireyde stres tepkisi meydana getirerek amaçlarına ulaşırlar (Ertürk, 2011).

Örgüt içinde yaşanan mobbing, performansı hızla düşüren bireye psikolojik ve sosyal açıdan büyük bir çöküş yaşatmasının yanı sıra, çalıştığı örgütte de enerji ve zaman kaybına neden olur (Aksu ve Balcı, 2009; Altuntaş, 2010; Cemaloğlu ve Ertürk, 2008; Milivojevic, 2011; Tınaz, 2011).

##### **1.16.5.1. Mobbingin Çalışanlar Açısından Sonuçları**

Mikkelsen ve Einarsen (2001, 2002), çalışmalarında uzun süreli mobbing eylemleri sonrasında mobbing mağdurlarının bir çoğunda travma sonrası stres bozukluğu olduğunu tespit etmişlerdir. Einarsen ve Raknes (1997) yaptığı araştırmada mobbing mağdurlarının korku, endişe gibi ciddi psikolojik stres belirtileri gösterdiği ve sağlık sorunları yaşadığını ortaya koymuştur. Mobbinge uğrayan mağdur, artık kendisine ihtiyaç kalmadığını düşünür, yeteneklerinden şüphe etmeye başlar, yalnızlığa gömülür, kendine saygısı kalmaz ve şahsiyeti büyük zarar



görür. Eğer mobbing mağduru kendisini suçlamaya başlarsa, ayakta kalabilmesi imkânsızlaşır (Baykal, 2005). Yapılan bir araştırmaya göre, her yedi intihar olayından birinin, mobbingin bir sonucu olduğu bulgusu elde edilmiştir (Rayner ve Hoel, 1997).

Mobbinge maruz kalan başarılı, sosyal, idealist ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların yaşadıkları bu süreç sonunda, bağlılıklarının azalması, işten ayrılma niyetlerinin oluşması, motivasyon ve verimliliğin olumsuz yönde etkilenmesi gibi sonuçlarla karşı karşıya gelmektedir (Ergun Özler ve diğerleri, 2008).

#### **1.16.5.2. Mobbingin Örgüt Açısından Sonuçları**

Mobbing, çalışanın iş tatmininin azalmasına, moral ve motivasyonunun düşmesine, yüksek düzeyde stres yaşamasına, psikosomatik ve fiziksel hastalıkların ortaya çıkmasına ve çalışma ortamından dışlanmasına neden olmaktadır (Salin, 2003). Mobbingin, çalışan ve örgüt için sosyal ve ekonomik yapıyı zedeleyici, verimliliği ve örgüte bağlılığı azaltıcı bir etkisi vardır. Mobbing, işgörenler üzerinde bıraktığı olumsuz etkilere paralel olarak işgörenlerin çalıştığı kurumlarda da olumsuz etkiler bırakarak enerji ve zaman kaybına yol açar (Cemaloğlu ve Ertürk, 2008).

Yalnız mobbinge maruz kalan çalışanlar değil, sürece tanık olan çalışanlar da örgüte olan güvenlerini yitirirler. Örgütte sık sık hastalık izinlerinin alındığı görülür. Mobbing nedeniyle işyerinden kaçış olarak kabul edilen hastalık izinleri maliyetleri artırır; buna karşılık verimliliği düşürür. Mobbinge maruz kalanların, istifaya zorlandıkları veya işlerine son verildiğini kanıtlamak ve haklarını elde etmek amacıyla girişecekleri yasal mücadelenin de, işverenlere daha fazla mali yük getirmesi beklenen bir sonuçtur (Tınaz, 2006).

Son olarak, mobbing davranışları, örgüt sağlığı (Cabrera, 2012; Tetik, 2010) ve örgüt iklimi (Lee, 2012; Yaman ve diğerleri, 2010; Zukauskas ve Veinhardt, 2011) üzerinde de olumsuz bir etki yaratmaktadır. Örgütte mobbing davranışına maruz kalan çalışan, kendini koruma ve korkuya dayalı olarak örgütsel sessizlik davranışına yönelmektedir (Gül ve Özcan, 2011; Özcan, 2011; Sarioğlu, 2013).

Eğer mobbing yıllar boyu sürerse, kurban psikolojik yıkım sonucu kendisinde çalışacak gücü bulamaz ve iş ortamından uzaklaşır (İlhan, 2010; Leymann, 1996; Sperry ve Duffy, 2009). Mobbing sonucunda deneyimli çalışanların işten ayrılmaları

nedeniyle, yeni işe alma ve eğitim masrafları artar (Tetik, 2010). Örgüt içinde yaşanan problemler sonucu, ekip çalışması ve takım ruhunun bozulmasıyla, başarılı iş sonuçlarının ortaya çıkması engellenebilir. Bu da örgütün saygınlığının ve adının lekelenmesine yol açabilir (Tınaz, 2011).

#### **1.16.6. Mobbing ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi**

Agervold ve Mikkelsen (2004), Leyman (1996) gibi araştırmacılar benimsenen liderlik stiline, örgütlerde mobbing davranışlarının yaşanmasındaki nedenlerden biri olduğunun altını çizmektedir. Benzer şekilde Cemaloğlu, (2007b) her örgütte mobbing yaşanabileceğini, mobbing yaşanmasında etkili olan pek çok faktörün bulunduğunu, örgüt yöneticisinin liderlik stillerinin bu faktörler içinde etkili değişkenlerden birisi olduğunu belirtmektedir. Vartia (1996) yapmış olduğu araştırmada örgüt yöneticisinin liderlik stili ile mobbing arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu, mobbing kurbanlarının %42'sinin zayıf liderlerin mobbing davranışlara neden olduğunu ortaya koymuştur. Cemaloğlu ve Korkmaz (2010), Einarsen ve arkadaşları (1994) ise yöneticisi liderlik becerilerine sahip olan örgütlerde mobbing davranışlarına sık rastlanmayacağını belirtmektedir.

Literatürde yer alan araştırmaların sonuçlarına göre bu çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

**H<sub>14</sub>**. Dönüşümcü liderlik ile mobbing arasında negatif ilişki vardır.

#### **1.17. MOTİVASYON**

Motivasyon kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmalarınıdır (Genç, 2004). Yüksel (1997) motivasyonu, çalışanları çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir. Başka bir tanımda ise motivasyon, bireyin eylem yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç ve dış bir uyarıcının etkisiyle harekete geçmesi olarak ifade edilmektedir (İnceoğlu, 1985). Yapılan tanımların ortak noktaları, insan ve belli bir hedefe yönlendirilmiş davranışlardır. Motivasyon, gerçekte bireyi birtakım etkilere maruz bırakarak onun, bu etkiler olmadan önce göstereceği hareketten, başka şekilde hareket etmesini sağlar (Eroğlu, 2004; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001).

Örgütsel motivasyon ise, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir (Can, 2005). Motivasyonda çalışanların eğitim durumları ve yetenekleri, kişisel çalışma kapasitelerinin tam kullanımı ve yönetici bakımından bu iki etkenin harekete geçirilmesi söz konusudur (Şimşek, 1995).

Motivasyon kavramı, insan davranışlarını harekete geçiren, onun yönünü ve süresini belirleyen bazı unsurları içermektedir (Ergin, 2005). Bu unsurlar içsel ve dışsal olarak incelenmektedir. Belirli bir iş, ilgi çekici, heyecan verici, geliştirici olduğu için yapılıyorsa, yani o işin bizzat kendisini yapmak ödüllendirme ise bu içsel motivasyonu; ama aynı iş para, terfi, şöhret gibi dıştan gelen bir ödül elde etmek için yapılıyorsa da dışsal motivasyonu ifade etmektedir (Solmuş, 2004).

### **1.17.1. Motivasyon Süreci**

Motivasyon, fizyolojik ve psikolojik yoksunluk ya da ihtiyaçla başlayan amaca yönelik bir davranış veya güdüyü harekete geçiren, devam ettiren süreçtir (Ceylan, 1998). Başka bir deyişle motivasyon, insan davranışlarının belirlendiği, etkilendiği ve açıklandığı davranışsal bir yönetim sürecidir (Eroğlu, 2004) Bireyin örgütsel amaçlar yönünde motive edilmesi sağlanmadıkça örgütsel edimler istenen düzeyde olmayacaktır (Öztürk ve Dündar, 2003).

Motivasyon süreci tatmin edilmemiş ihtiyaçlar, dürtü veya güdü, araçsal davranış ve hedefler gibi unsurları içermektedir. Bu unsurların birbiriyle etkileşimleri sonucu motivasyon süreci oluşmaktadır. Bu sürecin birinci aşamasında görülen ihtiyaçların arkasında yatan neden güdüdür (Önen ve Tüzün, 2005). Kişinin ihtiyaçlarının uyarılması sonucunda kişi belirli davranışlar sergileyecektir. Bu davranışlar ile kişi ihtiyaçlarının tatminini sağlamaya çalışacaktır. Motivasyon süreci bu şekilde devam edecektir. Başka bir tatmin edilmemiş ihtiyaç ortaya çıktığında süreç kendini tekrarlayacaktır. Davranışın altında yatan faktörlere etki ederek, bireyleri harekete geçirmek ve onların belli bir yönde enerjilerini yoğunlaştırmalarını sağlamak motivasyon kavramıyla gerçekleşecektir (Eroğlu, 2004).

### **1.17.2. Motivasyonun Özellikleri**

Motivasyonun konusu, insan ve insan davranışlarıdır. Bu yüzden motivasyon da amaç, insan kazanmaktır (Şahin, 2006). Motivasyonun özelliklerinden ilki

motivasyon sürecinin karmaşık bir süreç olmasıdır. Motivasyonun bir diğer özelliği, kişiye özgü olması ve kişiden kişiye farklı motivasyon süreçlerinin olmasıdır. Bununla birlikte, motivasyon süreci sürekli bir değişim içerisindedir. Son olarak ise, motivasyon tek başına yalın bir kavram olarak görülmeyle birlikte gerçekte çok yönlüdür. Çalışanların moral düzeyi, verimlilik-etkinlik, iş tatmini ve iş başarısı gibi örgüt için son derece önemli olan kavramlarla ilişki içindedir (Tezcan, 2006).

### **1.17.3. Motivasyonun Önemi**

Örgüt yönetiminin en önemli amacı, mevcut kaynakların verimli ve etkili bir şekilde kullanılmasıdır (Eroğlu, 2004). Örgütlerin insan unsuru dışındaki özellikleri, gücü, kullandığı teknoloji ne kadar gelişmiş olursa olsun, insan unsuru istenilen niteliklerde olmadığı sürece, amaçları başarmak mümkün değildir (Öztekin, 2002). Bundan dolayı, çalışan motivasyonu, yüksek verimlilik ve etkinlik seviyesine ulaşmak için gerekli bir koşuldur (Lundy ve Cowling, 1996).

### **1.17.4. Motivasyon Teorileri**

Motivasyon sürecini açıklamak için pek çok motivasyon teorileri oluşturulmuştur. Bu konuda geliştirilen teoriler, motivasyon süreci içinde vurguladıkları aşamalara göre farklılaşmakta ve çeşitlenmektedir (Tevrüz, 2002). Bu motivasyon teorilerini süreç ve kapsam teorileri şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

Kapsam teorileri kişinin içinden gelen ve kendisini davranışa sevk eden faktörleri anlamaya çalışır. Eğer bir yönetici, çalışanları belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri ortaya çıkarabilirse, bunlara dikkat ederek çalışanlarını daha iyi yönetebilir, onları memnun ederek işletme amaçlarına yönelik çalıştırabilir (Önen ve Tüzün, 2005). Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, Herzberg'in iki faktör teorisi, Alderfer'in E.R.G. teorisi ve McClelland'ın başarı güdüsü teorisi, kapsam teorileridir.

Süreç teorileri ise, bireyin ihtiyaçlarını karşılamada araç olarak kullanılan dışsal faktörler üzerinde durmaktadır (Koçel, 1998). Amaçların davranış hareketine geçirme sürecini inceleyerek, bunun sonucunda bireylerin nasıl motive olabileceğini bir model olarak ele almaktadır (Eroğlu, 2004). Bu teoriler insanı, düşünen, beklentilere sahip olan ve sonuçlara önem veren ve değerlendiren bir varlık olarak görmektedir (Tevrüz, 1999). Vroom'un beklenti teorisi, Porter ve Lawler'in beklenti

teorisi, Locke'un amaç teorisi, Adams'ın eşitlik teorisi, Hunter'ın içsel/dışsal motivasyon teorisi ve Hackman ve Oldman'ın iş özellikleri teorisi süreç teorileridir.

#### **1.17.5. Çalışanları Motive Eden Faktörler**

20. yüzyılda örgütler çalışanlarından yüksek verim almak için onların motivasyonunun sağlanması gerektiği üzerinde durmuştur. Bu konuyla ilgili birçok araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda genel olarak aşağıdaki özelliklerin çalışanlar için motivasyon kaynağı olduğu belirlenmiştir (Hopper, 1966).

Ücret artırımı, gelecek güvencesi, yükselme olanağı, iyi ve sağlıklı çalışma koşulları, kendilerini gösterme olanağı, üstlerle iyi ilişkiler kurmak, üstlerin kendilerine adil davranması, üstlerce beğenilmek, özel sorunlara ilgi ve yardım ve örgütün üyesi olduğu duygusunu geliştirmek.

#### **1.17.6. Çalışanların Motivasyonunu Düşüren Faktörler**

İnsan işini ne kadar severse sevsin, işi kendisine ne kadar uygun olursa olsun, onu işinden soğutan diğer bir deyişle motivasyonunu düşürücü bir takım faktörler vardır (Önen ve Tüzün, 2005). Bunlar; adaletsiz uygulamalar, yıkıcı iç rekabet, olumsuz sert eleştiri, aşırı denetim, işi iyi denetlememek ve açık olmayan beklentilerdir (Bul, 2007).

#### **1.17.7. Lider Açısından Motivasyonun Önemi**

Lider ve çalışanlar motivasyonun iki yönünü oluştururlar. Lider motivasyon aracını kullanarak, kişilerin yaptıkları işlere konsantre olmalarını, işlerini daha iyi yapmalarını ve dolayısıyla kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlamaya çalışırken (Genç, 2004), çalışanlar da liderin pozisyon veya faaliyetlerinden etkilenecek motive olurlar.

Liderin başarısı, çalışanlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk edebilmesine bağlıdır (Türe, 1993). Bunu da ancak çalışanları motive ederek gerçekleştirebilir. Bundan dolayı motivasyon, liderin fonksiyonları arasında kilit bir role sahiptir. Sürekli değişimin yaşandığı bir ortamda örgütün ayakta durması ve örgütün rekabet üstünlüğüne sahip olması için lider kendisini ve çalışanlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için motive etmelidir. Aksi takdirde iyi motive edilmeyen grup üyeleri, gereken performansı gösteremeyecek, dolayısıyla

hedeflenen amaca ulaşamayacaktır (Ergezer, 1995). Çalışanların performans ve motivasyonu birbirine bağımlı, birbirlerini tamamlayan birer liderlik fonksiyonudur (Genç, 2004).

Örgüt içerisinde çalışanlar farklı kişisel özelliklere, yeteneklere, bilgi ve eğitime sahiptir. Lider, tüm bu farklılıkların üstesinden gelerek tüm çalışanların örgüt amaçları lehine çalışmalarını sağlamakla görevlidir. Bunu yaparken de lider hiç bir zaman herkesin aynı özendirme ve teşviklerle motive olduğu düşüncesinde bulunma hatasına düşmemelidir (Genç, 2004). Çalışanların farklılıklarının sonucunda farklı ihtiyaçlara sahip olduğunu, bundan dolayı farklı özendirme ve teşviklerin çalışan motivasyonunda etkili olacağını bilincinde olmalıdır. Lider motivasyonun kişisel bir süreç olduğu düşüncesinden hareketle motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıkları göz önünde tutmalıdır (Pehlivanlı, 2002).

Liderin, amaçları yakalayabilmesi ve başarıyı sağlaması için; önce kendisinin, sonra da örgütte yönettiği diğerlerinin ortak amaçlar doğrultusunda nasıl yönlendirebileceğini bilmesi gerekir (Gardner, 1990). İnsanları işyerinde motive eden bütün faktörler yakından incelendiğinde, iyi liderliğin bütün bunlarda çok önemli bir rol oynadığı görülür (Adair, 2004).

### **1.17.8. Motivasyon ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi**

Dönüşümcü liderlerin, izleyicileri ile paylaştıkları vizyonları ve uzun vadeli amaçları vardır. Bu tür liderler, genellikle izleyicinin üst düzey gereksinmelerini karşılayacak motivasyon araçları kullanmaktadırlar (Budak, 2010). Adalet, özgürlük ve eşitlik gibi değerleri kullanarak izleyenlerin morallerini ve motivasyon seviyelerini yükseltmektedirler (Genç ve Halis, 2006).

Dönüşümcü lider, astlarını ya da izleyicileri onların, tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive eder (Eren, 2004; Şimşek ve diğerleri, 2005). Diğer bir ifadeyle, dönüşümcü lider, örgütsel amaçları, izleyicilerin motivasyonuna önem vererek (Scandura ve Williams, 2004), kendini izleyenlerin duygusal ve entelektüel ihtiyaçlarını karşılayarak (Bass, 1997) motivasyonlarını geliştirirler.

Dönüşümcü lider, izleyicilerine esin kaynağı olarak ve onları motive ederek

onlardan, mensup oldukları grubun, örgütün ya da toplumun iyiliği için kişisel çıkarlarının ötesine geçmelerini, kendilerini geliştirmek için anlık ihtiyaçlarını karşılamaktan ziyade uzun dönemli ihtiyaçlarını dikkate almalarını ve gerçekten neyin önemli olduğunun farkına varmalarını isteyen liderdir (Bass, 1990; Sparks ve Schenk, 2001).

Dönüşümcü liderler, sadece zihinsel destek ile değil işe destek olarak veya telkinle izleyenleri motive etmektedir (Moss ve diğerleri, 2007). Dolayısıyla dönüşümcü liderlik anlayışında çalışanlar maddi öğelere dayanmayan, adalet ve düzeni sağlamak gibi kişisel değer sistemlerini temel alan içsel motivasyon araçları ile ödüllendirilmektedirler (Kunhert ve Lewis, 1987).

Örgütün ve bireylerin gereksinimlerini karşılayabilecekleri bir çalışma ortamı yaratarak, bireyin etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olan motivasyon, bir örgütte işlerin etkin ve verimli bir biçimde başarılmasını sağlamaktadır (Gürüz, 2004). Bu süreç içerisinde, her bir çalışanın aynı teşvik araçları ile motive edilmesi oldukça güçtür. Bundan dolayı, çalışan motivasyonunun da etkin pek çok teşvik aracından söz edilir. Bir bakıma teşvik araçlarının etkinliğinin, kişilerin değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitim düzeylerine bağlı olduğu söylenebilir (Tezcan, 2006).

Çalışanları motive etmek için kullanılan teşvik araçları zaman içerisinde yaşanan gelişmelerle beraber değişiklik gösterebilecektir. Geleneksel olarak ücret temel motivasyon aracı iken, bugünlerde öz benlik değeri, boş zaman, yöneticilerle daha fazla iletişim gibi değerler çalışanlar arasında birincil sorun haline gelmiştir (Çetin ve Mutlu, 1997). Lider için en önemli olan, bireylerin ihtiyaç ve yeteneklerine yönelik motivasyonu arttırıcı araçlar kullanabilmektir. Bundan dolayı, bir lider ancak çalışanların gerçek motivasyonunu bilirse; bu kişilerin ihtiyaçlarını karşılayabilir ve ancak, bu kişilerin ihtiyaçlarını karşıladığında; onlar üzerinde motive edici bir güce sahip olur (Hanks, 1999).

Literatürde yer alan araştırmaların sonuçlarına göre bu çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

**H<sub>15</sub>**. Dönüşümcü liderlik ile motivasyon arasında pozitif ilişki vardır.

## 1.18. ÖRGÜT İKLİMİ

Örgütlerde iklim, kavramı liderlik tarzının sosyal iklimi oluşturduğunu öne süren Kurt Lewin tarafından “sosyal iklim” anlamında kullanılmış ve aynı kavram Douglas Mc. Gregor tarafından “örgüt iklimi” olarak ifade edilmiştir (Ahmed, 1998). Bireysel düzeyde düşünüldüğünde ise iklim, James ve Ashe tarafından 1990 yılında “psikolojik iklim” olarak tanımlanan ve bireylerin örgüt ortamı ile ilgili yorumlarını ifade eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Scott ve Bruce, 1994).

Örgüt ikliminin çalışanlar üzerindeki etkisine dair araştırmalar Hawthorne araştırmalarına kadar uzanmaktadır. Bu araştırmalarda, çalışanların motivasyonları, iş tatminleri ile performansları ve verimlilikleri arasında ilişki tespit edilmeye çalışılmış ve sonuçta işgörenlerin örgüt iklimini olumlu algılamalarının performansları üzerinde pozitif etkisinin olduğu saptanmıştır (Tutar ve Altınöz, 2010).

Örgüt iklimi, algılamaya dayalı psikolojik bir çevredir ve örgütün, çalışanlar için psikolojik açıdan ne ölçüde anlamlı olduğunu gösterir (Terzi, 2000). Halpin “Birey için kişilik ne ise, örgüt için de iklim odur” ifadesiyle iklimi, örgütün kişiliği olarak tanımlamıştır (Gayef, 2006). Akyüz (2000) ise örgüt iklimini, örgütün formal yapısı, yöneticilerin formal ve informal davranış biçimleri ve diğer çevresel etkenler ile örgüt üyelerinin tutum ve davranışları, değer yargıları ve öznel etkilerinin oluşturduğunu (Kaya, 2005) söylemektedir. Bütün bu tanım ve ifadeler ışığında örgüt iklimi için kapsamlı bir tanımı Özdemir (2006) şu şekilde yapmıştır;

Örgüt iklimi; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü tanımlayan, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, süreklilik niteliğine sahip, örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen psikolojik bir kavramdır.

Örgüt ikliminin oluşmasında ve örgütün amaçlarının gerçekleşmesinde rolü olan belirgin etmenler şu şekilde sıralanabilir; örgütün amaçlarının toplum için değeri, örgüt amaçlarının örgütte çalışan birey için değeri, örgütün amaçları en verimli bir biçimde gerçekleştirilebilecek niteliklere sahip olma derecesi (Bilgen, 1990). Örgüt iklimini etkileyen üç önemli değişken vardır. Bunlar çevresel, bireysel



ve sonuç değişkenleridir (Ertekin, 1978).

*Çevresel değişkenler*; örgütün büyüklüğü ve yapısı gibi değişkenler bireyin dışında olan değişkenlerdir. Örgüt büyüdükçe bireyler arası ilişkiler daha mesafeli, daha az arkadaşça bir iklime bürünerek, daha kuralcı olabilir.

*Bireysel değişkenler*; örgüte bireyin getirdiğı yetenek, davranış ve güdülerdir. Örneğin öğretmenlerin yetiştirme tarzları, mesleki bilgi ve yeterlilikleri, öğretmenlerin motivasyonu, yöneticinin tutum ve davranışları gibi değişkenlerdir.

*Sonuç değişkenleri*; kişisel ve çevresel değişkenlere bağlı olarak düşünölen, tatmin, verimlilik ve işe özendirme gibi değişkenlerdir.

### **1.18.1. Örgüt İkliminin Boyutları**

Örgüt iklimi kavramı, örgüte ait bir dizi özelliğe (örgütün yapısı, büyüklüğü), işgörenlere ait bir dizi özelliğe (işgörenin eğitim durumuna, mesleklerine), yöneticilerin seçimine, yönetim felsefesine (katılımcı, demokratik, otokratik yönetim düşüncesi) ve örgütün içinde yaşadığı fiziki ve sosyal çerçeveye bağlı olarak ortaya çıkan bir kavramdır (Arslan, 1997).

Ertekin (1978) örgüt ikliminin boyutlarını, araştırmacının önem verdiği ve örgüt iklimini etkilediğini varsaydığı etmenler olarak tanımlamıştır. Örgüt ikliminin boyutları yapılan işe, örgüt yapısındaki konuma, örgüt üyelerinin eğitim durumlarına ve mesleklerine, örgüt gelenek ve göreneklerine, yönetici seçimine, siyasal etkilere ve topluma bağlı olarak değişen niteliklerdir (Şentürk, 2010).

Litwin ve Stringer (1968), örgüt iklimi boyutlarını ve bu boyutların örgüt üyeleri üzerinde hangi güdüleri uyandırdığını incelemişlerdir ve yaptıkları çalışmalar sonucunda sorumluluk, ödöl sistemleri, arkadaşlık-dayanışma ve destek, örgüt yapısı, çatışma, risk, standartlar ve kimlik olmak üzere sekiz örgüt iklimi boyutu saptamışlardır (Arslan ve Halis, 2000). Taymaz (2003) ise, örgütü oluşturan öğeleri beş ana başlıkta toplamıştır. Bunlar; birey, ekoloji, sosyal sistem, organizasyon ve kültür.

Halpin (1966)'in belirttiğı ve birçok araştırmada da yer alan örgüt iklimi boyutları ise dördü öğretmen, dördü yönetici davranışlarını betimlemek üzere oluşturulan sekiz alt boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutlar aşağıda şöyle sıralanabilir (Dağlı, 1996):

- Öğretmen grubunun davranış özellikleri; çözülme, engellenme, moral ve samimiyet.
- Yönetici grubunun davranış özellikleri; yüksekte bakma, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış göstermektir.

### **1.18.2. Örgüt İklimi Tipleri**

Can (2002) örgüt iklimini çeşitli açılardan sınıflandırılmış olsa da örgütler yapılarına göre açık sistemler ve kapalı sistemler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Davranış bilimcileri tarafından en çok benimsenen iklim olan açık iklimde astlara güven, iletişimde açıklık, anlayışlı ve destekleyici liderlik, çalışanların özerkliği, yüksek verim amaçlarına sahip olma gibi özellikler bulunmaktadır. Bu iklimin tersi olan kapalı ya da tehdit edici iklimde ise otoriter liderlerin katı davranışları sonucunda oluşan emir komuta zincirine aşırı uyma eğilimi, yakından denetim ve sıkı sorumluluk politikası yüksek verimlilik elde edilmesini engellemektedir (Tahaoglu, 2007).

### **1.18.3. Örgüt İklimi İle İlgili Temel Yaklaşımlar**

#### **1.18.3.1. Kültürel Yaklaşım**

Daha önce de belirtildiği gibi örgüt iklimi, bir örgütü diğerlerinden ayıran örgütün karakteristiklerin oluşturduğu algı setidir. Bu karakteristikler (Moran ve Volkwein, 1992);

- Üyeler arasındaki etkileşimler ile oluşur.
- Örgüt içinde ortaya çıkan bütün olaylar bu karakteristikler çerçevesinde değerlendirilir.
- Örgüt kültürünün normlarını ve niteliklerini gösterir.
- Davranışın biçimlenmesinde etkili rol oynar.
- Güven, özerklik, bağlılık, destek gibi boyutlar aracılığı ile çalışanların algılarını biçimlendirir.

#### **1.18.3.2. Yapısal Yaklaşım**

Örgüt ikliminin belirleyicilerinden bir tanesi de çalışanların örgüt yapısına

ilişkin algılamalarıdır. Örgüt politikaları, prosedürler, kurallar ile ilgili bireysel algılamalar örgüt iklimine yapısal yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Akhun, 2000).

#### **1.18.3.3. Algısal Yaklaşım**

Örgüt iklimini kültürel yaklaşımda olduğu gibi bireylerin sadece örgütün sahip olduğu özellikleri algılaması ya da yapısal yaklaşımda olduğu gibi alışanların yapıya ilişkin algıları ile değil, örgüt durumlarına veya örgütsel karakteristiklere ilişkin psikolojik değerlendirmeleri ile açıklamaktadır (Moran ve Volkwein, 1992).

#### **1.18.3.4. Etkileşim Yaklaşımı**

Bu yaklaşım örgüt iklimini açıklamak için etkileşimsel süreç ve sembolik etkileşimler olmak üzere iki kaynaktan faydalanmaktadır (Gayef, 2006).

#### **1.18.4. Örgüt İklimi ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi**

Liderler, grupta bulunan diğer bireylerden daha çok, grubun tutum ve düşüncelerini etkileme eğilimindedirler. Bu yüzden, herhangi bir zamanda grubun iklimini değerlendirmede daha avantajlıdır (Aydın, 2005). Örgüt iklimini etkileyen temel etmenlerden biri de bireylerin liderlik tarzlarıdır. Sistem yaklaşımı açısından, örgütsel işlev ve süreç içerisinde liderlikle iklimin birbiriyle doğrudan ilişkili kavramlar olduğunu söylemek mümkündür (Ergeneli, 2004).

Liderin özellikle kişisel özelliklerinin etkili olabileceği örgüt ikliminin anlayış boyutunda, sahip olması gereken özelliklerini; yetenek, basiret sahibi olması, ikna yeteneği, öğrenebilme veya kendini geliştirme, görev ve sorumluluklarını kavrama, girişkenlik, sorunun temel unsurlarını çözebilme yeteneği, başkalarına yardım etme ve hizmet arzusu, yeterli motivasyona sahip olma, yardımlaşma becerileri, olumlu ilişkileri grup üyeleri ile sağlayabilme olarak sıralayabiliriz (Rıza, 1996).

Literatürde yer alan araştırmaların sonuçlarına göre bu çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

**H<sub>16</sub>**. Dönüşümcü liderlik ile örgüt iklimi arasında pozitif ilişki, etkileşimci liderlik ile örgüt iklimi arasında negatif ilişki vardır.

**H<sub>16a</sub>**. Yayım türü, dönüşümcü liderlik ile örgüt iklimi arasındaki pozitif ilişki

moderatör değildir.

**H<sub>16b</sub>**. Yayın yılı, dönüşümcü liderlik ile örgüt iklimi arasındaki pozitif ilişkide moderatör değildir.

**H<sub>16c</sub>**. Liderlik ölçeklerinin, dönüşümcü liderlik ile örgüt iklimi arasındaki pozitif ilişkide moderatör değildir.

**H<sub>16d</sub>**. Örgüt iklimi ölçekleri, dönüşümcü liderlik ile örgüt iklimi arasındaki pozitif ilişkide moderatör değildir.

**H<sub>16e</sub>**. Araştırmanın yapıldığı sektör, dönüşümcü liderlik ile örgüt iklimi arasındaki pozitif ilişkide moderatördür.

### **1.19. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK**

Sessizliğin doğasının karmaşık olmasına bağlı olarak, çalışanların sessiz kalmalarındaki nedeni ayırt etmek zordur. Kavramın anlaşılmasının ve yorumlanmasının zorluğu yönetim literatüründe de kabul edilmektedir (Çakıcı, 2007). Örgütsel sessizlik özellikle 70'lerden bu yana araştırılmaya başlanmıştır (Pinder ve Harlos, 2001). 1970'li yıllardan itibaren günümüze kadar olan süreçte örgütlerde ses ve sessizlikle ilgili araştırmalar incelendiğinde çalışmaların başlangıç dönemi, ikinci dönem ve güncel dönem olmak üzere üç dönem bulunmaktadır (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009).

İşgören sessizliği kavramı ilk defa Hirschman (1970) tarafından sessiz kalma hali, pasif bağlılık olarak tanımlanmıştır (Brinsfield, 2009). 1974 yılında Noelle-Neumann, sessizlik olgusunu grubun baskın görüşünü statik açıdan ele alan çalışmalardan farklı olarak, baskın görüş ve diğer görüşlerin etkileşimi açısından dinamik bir olarak ele almıştır (Bowen ve Blackmon, 2003; Brinsfield, 2009; Morrison ve Milliken, 2003; Scheufele ve Moy, 2000; Shoemaker, Breen ve Stamper, 2000). Sessizlik sarmalı modeli olarak adlandırılan bu teori, sessizliğin nasıl ortaya çıktığı ve nasıl devam ettiği hakkında bir model sunmaktadır (Noelle-Neumann, 1993). Örgütsel sessizlik kavramı 2000 yılında Morrison ve Milliken'in çalışmalarıyla yönetim bilimi literatürüne girmiştir (Çakıcı, 2007; Özdemir ve Sarioğlu Uğur, 2013). 2000'li yıllarda Morrison ve Milliken'in örgütsel sessizlik üzerine yaptığı çalışmanın ardından, Pinder ve Harlos (2001) örgütsel sessizlik ile ilişkili bir kavram olan "çalışan sessizliği" kavramını, örgütsel bilimler ve yönetim

literatürüne kazandırmıştır. Literatür incelendiğinde, çalışan sessizliği ve örgütsel sessizlik kavramlarının birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir (Brinsfield, 2009).

Pinder ve Harlos'a (2001) göre örgütsel sessizlik, değişimi etkileyebilme ya da düzeltebilme potansiyeli görülen insanların kendi kendilerine yaptıkları davranışsal, duygusal ve bilişsel değerlendirmelerle ilgili samimi görüşlerini dile getirmemeleri, yani sözlü veya yazılı anlatımlardan uzak durmaları şeklinde tanımlanmıştır. Dayton (2006) ise örgütsel sessizliği, bir örgütün yüz yüze geldiği önemli problemlere çözüm yolu olabilecek görüşlerin çok az dile getirilmesi veya buna ilişkin çok az davranış sergilenmesi olarak ifade edilen kolektiflik olarak tanımlar (Kahya, 2013).

Kurumsal bağlamda ise sessizlik, çalışanların işleri ya da kurumları ile ilgili fikir bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak saklaması (Morrison ve Milliken, 2000; Tangirala ve Ramanujam, 2008), örgütsel konularda samimi düşüncelerini esirgemesi (Pinder ve Harlos, 2001) şeklinde tanımlanmaktadır.

Sessizlik birbirine karşıt olabilecek ikili fonksiyonlardan oluşmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001). Bunlar (i) sessizlik, bireyleri hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır, (ii) sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de düzeltebilir, (iii) sessizlik bilgi sağlamak ve saklamaktır, (iv) sessizlik derin düşünmedir ya da düşünce yokluğunun ifadesidir, (v) sessizlik hem onayın hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir. Örgütsel sessizlik tanımlamalarında son üç fonksiyon üzerinde durulmakta ve sessizlik; aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ele alınmaktadır (Karabağ ve Köse, 2013).

Taylor (1982), bir bireyin grup içinde düşünce ve fikirlerini açıklamaya karar vermesinde dört değişkenin varlığından söz etmektedir: (1) bireyin kişisel fikri, (2) gruptaki baskın görüşün, bireyin fikrine bakış açısı, (3) görüşün gelecekteki durumuna ilişkin kişisel değerlendirmesi ve (4) bireyin kararını açıklamaya istekli oluşudur.

### **1.19.1. Örgütsel Sessizliğin Önemi**

Örgütsel sessizlik korku, tehdit, geri çekilme, kendini koruyucu mekanizmalar gibi psikososyal dinamikler içermektedir. Sessizlik amaçlı, kasıtlı ve bilinçli de olabilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Çalışanların fikir ve düşüncelerini

kendilerinde tutmaları örgütsel değişimin ve gelişimin önünde önemli bir engeldir (Morrison ve Milliken, 2000). Çünkü değişimi, çalışanların örgütsel konulardaki samimi fikirleri, etkilemekte ve yönlendirmektedir (Pinder ve Harlos, 2001).

### 1.19.2. Örgütsel Sessizlik Teorileri

İlgili literatür incelendiğinde, örgütsel bir sorun olarak ele alınan sessizlik davranışının hem örgütsel hem de bireysel nedenlerden kaynaklandığı görülmektedir (Çakıcı, 2008; Morrison ve Milliken, 2000).

Örgütsel sessizliğin örgüt kaynaklı nedenlerinden biri, ‘*Mum-Effect*’ yani, ‘*susma etkisi*’ olarak ifade edilmektedir. Bu kavram, bireylerin kötü bilgileri/haberleri kasıtlı olarak vermek istememesi, erteleme veya saptırması olarak tanımlanmaktadır (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009; Rosen ve Tesser, 1970).

Sessizlik ile ilgili diğer bir kavram ise ‘*sağır kulak sendromudur*’. Örgütsel hareketsizlik olarak adlandırılan bu sendrom, işgörenlerin hoşnutsuzluklarını doğrudan açık bir şekilde ifade etmelerini cesaretlendirmeyen ortamlarda görülmektedir (Pinder ve Harlos, 2001).

*Bilişsel çelişki teorisi* ile elde edilen bulgular ise, sessizlik davranışının daha iyi anlaşılmasını sağlama konusunda yardımcı olacaktır. Söz konusu teori, insanların, bilişsel planda çelişkili bir duruma yol açan biliş, duygu ve davranışlardan uzak durarak, biliş unsurları arasında bir tutarlılık oluşturmaya veya mevcut tutarlılığı korumaya gayret gösterdikleri düşüncesine göre şekillenmiştir (Kahya, 2013).

*Planlı davranış teorisine* göre bireyleri belirli bir şekilde davranış göstermeye iten şey, onların belirli tarzlardaki eylemler ile ilgili niyetleridir (Kahya, 2013).

*Duygusal olaylar teorisine* göre, iş yerindeki duygusal tecrübelerin yapısı, nedenleri ve sonuçlarını incelemek (Weiss ve Cropanzano, 1996) suretiyle duyguların ve modların, bireylerin davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koymaya çalışılmasıdır (Kahya, 2013).

*Fayda-maliyet analizinde* ise işgörenler, ses çıkarma davranışını tercih ettiklerinde kazanabilecekleri faydalara karşı, bu ses çıkarma davranışının muhtemel bedelini hesap ederek fayda-maliyet analizini uygularlar (Premeaux, 2001).

*Beklenti teorisinde* insanlar, sergiledikleri davranışların, kendilerine birtakım ödüller ya da cezalar getireceği yönünde beklentiler içerisindeydirler (Nadler ve Lawler, 1977).

*Sessizlik sarmalı teorisinin* temel fikri ise eğer insanlar, çoğunluğun görüşüne uyum sağlamazlarsa toplum, bu insanları dışlar. İnsanlar, yalnız kalmaktan kaçınma ve hemsinleri tarafından kabul görme ihtiyacı duyarlar. İnsanlar, hata yapma korkularından ziyade dışlanma korkuları nedeniyle, aynı düşüncede olmasalar bile çoğunluğa katılmak zorunda kalırlar (Kahya, 2013).

Yukarıdaki teorilere ek olarak kendini gözleme davranışı, atfetme (nedensellik) teorisi ve Abilene paradoksu da örgütsel sessizlik teorileri arasında yer almaktadır.

### **1.19.3. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri**

Milliken ve arkadaşlarına (2003) göre çalışanların sessiz kalmalarının nedenleri ilişkilerden korkmak ve zarar görmekten korkmak gibi duygulardır. Örgütsel sessizliğin nedenleri örgütsel, yönetsel ve bireysel nedenler olmak üzere üç başlıkta incelenebilir (Henrikson ve Dayton, 2006; Milliken ve diğerleri, 2003; Pinder ve Harlos, 2001; Premeaux, 2001; Shojaie ve diğerleri, 2011).

#### **1.19.3.1. Örgütsel Nedenler**

Örgütsel kültür, adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi ve örgütsel iletişim (Kahya, 2013) gibi konular örgütsel sessizlik nedenleridir.

#### **1.19.3.2. Yönetsel Nedenler**

Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu, yöneticilerin örtük inançları ve işgörenlerin görevlerini suistimal edeceği korkusu (Kahya, 2013) yönetsel sessizlik nedenlerindedir.

#### **1.19.3.3. Bireysel Nedenler**

Yöneticilere güvenilmemesi, konuşmanın riskli görülmesi, dışlanma korkusu, ilişkilerin bozulacağı korkusu, geçmiş deneyimler ve kişilik özellikleri (Kahya, 2013) bireysel sessizlik nedenleridir.

Çalışanın çalışma arkadaşları tarafından desteklenip desteklenmeyeceği algısı da sessizliğin nedenleri arasındadır (Bowen ve Blackmon, 2003). Çakıcı (2008) örgütsel sessizliğin nedenlerini yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili korkular, deneyim eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu olmak üzere beş faktörde toplamıştır. Morrison ve Milliken (2000) ise, aşağıda verilen şekilde sessizliğin nedenlerini göstermişlerdir.

Çalışanlar, örgütlerindeki sorunlar ile ilgili düşüncelerini ifade ettiklerinde açık ya da gizli olarak ceza alacaklarını düşündüklerinden dolayı örgüt ile ilgili düşüncelerini ifade etmekten kaçınarak sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Örgütsel sessizlik, örgütsel gelişimi yavaşlatmasının yanında, çalışanların örgüte bağlılıklarını azaltma, iç çatışma yaşama, karar alma sürecini zayıflatma, değişimin ve yeniliğin önünü tıkama, yönetime herhangi bir geri bildirimde bulunmama gibi sonuçlara yol açabilmektedir. Örgütsel sessizliği tercih eden çalışanların moral ve motivasyonlarının azalması, devamsızlık, işe geç kalma ve işten ayrılma gibi davranışların artmasına neden olacağından çalışanlar daha çok sessizlik davranışını benimseyeceklerdir (Morrison ve Milliken, 2000).

Kılıçlar ve Harbalıoğlu (2014), işgörenlerin sorun bildirmelerinin işlerinin kötüye gitmesine veya işlerini kaybetmelerine yol açacağını, örgütte pozisyon olarak alt kademede olduğundan dolayı fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşündüklerini. Ayrıca, sorun bildirmesi durumunda kendilerine karşı güven ve saygının azalacağını, kendilerinin ortalığı karıştıran, arabozucu olarak görüleceğini, açıkça konuştuğunda yöneticilerle diğer işgörenlerin kendilerini desteklemeyeceğini ve ilişkilerinin bozulacağını düşündüklerinden daha fazla sessiz kalmayı tercih edeceklerini söylemektedirler. Kılınc'a (2012) göre, özgüven eksikliği de sessiz kalma nedenlerinden biridir.

#### **1.19.4. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları**

##### **1.19.4.1. Örgütsel Sonuçlar**

Örgütsel sessizlik, örgütler için son derece zararlı bir durumdur ve bu durum çoğu kez kendilerini işe gelmeme ve işi devretme ve belki de diğer istenmeyen davranışları gösteren işgörenler arasında tatminsizlik düzeyinin tırmanmasına neden olur (Colquitt ve Greenberg, 2005). Örgütsel sessizlik, yenilikçiliği öldürür ve



kusurlu ürünlere, düşük bir moral ve kâr düzeyine neden olan kötü planlanmış projeleri devam ettirir (Pentilla, 2003).

Zamanla örgütler içerisindeki sessizlik, bazı işgörenlerin aşırı derecede kayıtsız olmalarına neden olur. Kayıtsız işgörenler, mesleklerine, işverenlerine ve yaptıkları işlerin kalitesine karşı ilgisiz olan işgörenlerdir (Joinson, 1996). Çoğu zaman kendi paylarına düşen işleri yapmayan işgörenler, gördükleri problemlerle ilgili de ses çıkarmazlar. Bu da örgütsel sessizliğin sürekli bir döngü olmasına yol açar (Joinson, 1996). Ses çıkarma konusundaki bu kayıtsızlık, örgütsel bazda yanlış kararların alınmasına yol açabilir. Bunlara ek olarak işgörenlerin ses çıkarma konusunda duydukları kayıtsızlık, örgütün sosyalleşerek, içinde bulunduğu çevreyle uyumlu hale gelmesini de engelleyen bir durum olarak görülebilir (Slade, 2008). Bununla birlikte işgörenlerin güvenlerini, morallerini, örgütsel bağlılıklarını, iş tatminlerini ve örgütsel rollerine ilişkin yetenek gelişimlerini olumsuz yönde etkileyebilmekte ve böylece örgüt içi süreçlerin yenilikçiliğinin ve iyileştirilmesinin önünde bir engel teşkil edebilmektedir (Milliken ve diğerleri, 2003).

Örgüt için önem arz eden konularda karar alma stratejik bir nitelik taşımaktadır ve bu da, örgüt içerisinde baş gösteren örgütsel sessizlik halinden dolaylı olarak etkilenebilir (Milliken ve diğerleri, 2003). Çünkü örgütsel sessizliğin varlığı, karar verme sürecine, farklı bakış açılarına, değişim sürecine, geribildirim ve kesin bilgiye zarar vermektedir (Henriksen ve Dayton, 2006). Ayrıca, iş örenlerin sessiz kalmaları ile örgütsel süreçlerdeki hataların tespit edilip, dile getirilmesi ve yanlış işleyen süreçlerin düzeltilmesi oldukça zor bir hale gelecektir (Milliken ve diğerleri, 2003). Örgütsel sessizlik, örgüt için son derece önem taşıyan bilgilerin yönetim kademelerine aktarımını, örgütsel problemler ile yüzleşmeyi ve yenilikçiliği etkileyecektir (Tangirala ve Ramanujam, 2008).

#### **1.19.4.2. Bireysel Sonuçlar**

Çoğu insan, örgütsel sessizliğin sadece örgüte zarar verdiğini zanneder, fakat gerçekçi olmak gerekirse örgütsel sessizlik, hem örgüte, hem de işgörelere zarar vermektedir (Bagheri ve diğerleri, 2012).

Sessizliğin var olduğu bir yapı içerisinde yaratıcılık ve heyecan gibi duygular kesintiye uğrar ve işgörelerin performansları ve verimlilikleri bundan olumsuz bir biçimde etkilenir (Perlow ve Williams, 2003). İşgörelere, konuşmak isteseler bile

bilerek ve isteyerek kendilerini savunmak amacıyla sessizliğe bürünebilirler. Fakat konuşmadıkları ya da konuşamadıkları için stresli ve sınırlı bir ruh hali içerisine de girebilirler. İşgörenlerin yaşadıkları bu çelişki, onlara rahatsızlık vererek, motivasyonlarını önemli ölçüde etkileyecektir (Brinsfield, 2009).

Moral, bağlılık ve motivasyon düzeylerindeki düşüşler ise zaman geçtikçe işgörenleri, örgütsel değişim gayretleriyle ilgilenme konusunda daha az eğilimli olmaya zorlayabilir (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Bunların yanı sıra söz konusu bu durum, işgörenlerin işlerinden ayrılmalarına (Morrison ve Milliken, 2000) ve örgütsel faaliyetlere ilişkin gayretlerini azaltmalarına (Vakola ve Bouradas, 2005) neden olabilmektedir.

### **1.19.5. Örgütsel Sessizlik ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi**

Morrison ve Milliken'e (2000) göre, örgütsel sessizlik şu iki temel nedenden kaynaklanmaktadır; (i) yöneticinin, olumsuz geribildirim korkusuna sahip olması ve (ii) yöneticinin, çalışanlara ve yönetimin doğasına dair örtük inançlara (yöneticinin, en iyi ben bilirim tavrı ve çalışanların çıkarıcı ve güvenilmez olduğuna dair inançlar gibi) sahip olması. Yani, örgütsel sessizlik, spesifik bir biçimde, yöneticinin tutumlarının ve inançlarının bir sonucu olarak görülmektedir. Roberts ve O'Reilly'e (1974) göre, çalışanların örgütte sergilediği iletişim davranışlarını, yöneticinin bu etkileşime olan bakış açısı belirlemektedir. Çalışanların örgüt hakkında konuşmaları, kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmeleri ile örgütün yönetsel anlamda iletişime açık olmasına bağlıdır (Botero ve Dyne, 2009; Vakola ve Bouradas, 2005).

Aşırı hiyerarşik yapıdaki örgütlerde yöneticilerin, çalışanlarıyla iletişimi yukarıdan aşağıya doğru ve genellikle tek yönlüdür (Blau ve Scott, 1962). Morrison ve Milliken (2000), bu tarz iletişimin örgütlerde sessizlik iklimi yaratacağını düşünmektedirler. Ayrıca, Milliken, Morrison ve Hewlin'e (2003) göre, çalışanların, yöneticileriyle, işle ve örgütle ilgili konularda, sorun çıkarıcı olarak etiketlenme korkusu, konuşmanın faydasız ya da riskli olacağı düşüncesiyle konuşmamayı tercih etmektedir. Cemaloğlu ve diğerleri (2013) ise, çalışanlar yöneticinin sözde ilgileniyor görünmesi sebebiyle örgütsel sessizlik yaşadığına değinmektedir.

Yöneticiye güven, çalışanın açıkça konuşup konuşmama kararında çok etkili olmaktadır. Dönüşümcü liderlik davranışlarının sergilendiği örgütlerde, örgütsel sessizlik davranışları daha az yaşanmaktadır (Batmunkh, 2011; Erol, 2012; Taşkıran,

2010). Çalışanlarına karşı saygılı davranan, karşılıklı güven ortamında onları motive eden ve bireysel olarak ilgilenen ve onları dinleyen liderlerin bulunduğu ortamda, işle ilgili fikir ve düşüncelerini açıkça ifade edebilmektedirler. Bunun tam tersi davranış sergileyen liderlerin bulunduğu örgütlerde, çalışanlar işle ilgili konu ya da çözüm önerilerini dile getiremeyerek sessiz kalmaktadırlar (Erol, 2012).

Literatürde yer alan araştırmaların sonuçlarına göre bu çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

**H<sub>17</sub>**. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif ilişki vardır.

## 2. BÖLÜM

### YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde çalışma deseni, tarama stratejisi ile araştırmaya dâhil etme ve çıkarma kriterleri, kodlama işlemi, yayım yanlılığı ve moderatör analizi hakkında bilgi verilmiştir.

#### 2.1. ÇALIŞMA DESENİ

Bu çalışmada, *meta-analiz* yöntemiyle dönüşümcü liderliğin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi test edilmiştir. Meta-analiz, belirli bir konuda yapılmış birbirinden bağımsız birden çok araştırmanın sonuçlarını birleştirme ve elde edilen araştırma bulgularının istatistiksel analizini yapma yöntemidir (Littel, Corcoran ve Pillai, 2008; Petitti, 2000).

#### 2.2. ÇALIŞMA ÖRNEKLEMİ VE SEÇİM KRİTERLERİ

Bu çalışmada meta-analize dâhil edilecek çalışmaları belirlemek için öncelikle, Türkiye’de tezlerin arşivlendiği *Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi* ve akademik makalelerin arşivlendiği *ULKABİM Sosyal Bilimler Veri Tabanında* kaynak taraması yapılmıştır. Bu aşamada, *dönüşümcü liderlik* ve *dönüşümsel liderlik* terimleri kullanılarak, tarama işlemi başlık, anahtar kelime ve özet alanlarına indirgenerek dönüşümcü liderlikle ilgili bütün çalışmalar kaydedilerek çalışma havuzu (242 araştırma) oluşturulmuş olup Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1. İlk Taramada Elde Edilen Çalışmaların Karakteristikleri**

Seçenekler	Tez	Makale	Toplam
Dönüşümcü Liderlik	161	40	201
Dönüşümsel Liderlik	31	10	41
<b>Toplam</b>	192	50	242

Daha sonra çalışmalar detaylı bir incelemeye tabi tutularak meta-analize uygun veriler içeren çalışmalar içerdikleri veriler ve değişkenlere göre kategorize edilerek kodlama işlemi yapılmıştır. Kodlama sırasında 7 çalışma dönüşümcü liderliğini içermediği, 20 çalışmada  $r/R^2$  katsayıları bulunmadığı ve 26 çalışma ise nitel araştırma olması nedeniyle toplam 53 çalışma kapsam dışı bırakılmış olup aşağıda

belirtilen ölçütlere uygun 189 araştırma çalışma örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada belirlenen seçim kriterleri şu şekildedir;

- Çalışmanın 2003-2015 yıllarında Türkiye’de yapılmış olması,
- Korelasyonel meta-analiz için gerekli  $n$ ,  $r$  veya  $R^2$  değerini içermesi,

Bu araştırmaya dâhil edilen çalışmalar için son tarih Ocak 2016 olup çalışmada, yüksek lisans ve doktora tezleri ile hakemli dergilerdeki araştırmalar analize dâhil edilmiştir. Yüksek lisans ve doktora tezlerinin çalışmaya katılmasının nedeni, muhtemel yayım yanlılığı ortadan kaldırmaktır.

Araştırmada belirlenen ölçütlere göre, meta analize dâhil edilen araştırmalara ilişkin tanımlayıcı bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2. Meta-analize dâhil edilen çalışmalara ait özellikler**

Seçenekler		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Toplam
Araştırmanın Yayın Yılı		2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	
	<i>N</i>	3	23	15	26	29	20	21	9	17	14	4	6	2	189
	%	1,59	12,17	7,94	13,76	15,34	10,58	11,11	4,76	8,99	7,41	2,12	3,17	1,06	
Araştırma Türü		Tez	Makale												-
	<i>N</i>	153	36												189
	%	80,95	19,05												100,0
Liderlik Türü		Dönüşümcü	Etkileşimci												
	<i>N</i>	129	60												189
	%	68,25	31,75												100,0
Sektör		Askeriye/ Emniyet	Eğitim	Finans	Hizmet	Kamu	Sağlık	Turizm	Üretim	Vakıf					
	<i>N</i>	7	115	15	9	8	8	9	16	2					189
	%	3,70	60,85	7,94	4,76	4,23	4,23	4,76	8,47	1,06					100,0

### 2.3. KODLAMA İŞLEMİ VE OPERASYONEL TANIMLAR

Kodlama işlemi, çalışmalardaki karmaşık bilgilerin içinden daha net ve çalışmaya uygun verilerin çıkarılması amacıyla yapılan bir veri ayıklama işlemidir (Çoğaltay ve Karadağ, 2015). Araştırmada istatistiksel analizlere geçilmeden önce bir kodlama formu oluşturulmuş ve kodlamalar bu forma uygun bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Buradaki temel amaç, hem bütün çalışmaları görebilecek nitelikte genel, hem de tek bir çalışmanın bile özelliğini atlamayacak şekilde özel bir kodlama sistemi geliştirmektir. Araştırmada oluşturulan kodlama formu aşağıdaki bileşenlerden oluşmuştur;

- Araştırma kaynakçası
- Araştırmanın türü
- Örneklem bilgisi
- Veri toplama aracı
- Metodolojik bilgiler
- Nicel değerler

Operasyonel tanımların temel gayesi araştırma kavramları test edilebilir hale getirmek ve amacına göre değişkenler, standart gözlem ve ölçüm işlemlerini açıklamaktır. Bu bağlamda, araştırmada kullanılan değişkenlerin tanımları şu şekildedir:

- *Moderatör*: Çalışmalardaki değişkenlerin ortalama etki büyüklükleri arasındaki farklılıklarının kaynağıdır.
- *Dönüşümcü liderlik*: İzleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren ve organizasyonlarda, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştiren kişidir.
- *Etkileşimci liderlik*: Liderin, takipçilerinden ne beklediğini açıkça söylemesi ve bu doğrultuda onlardan istediği performans düzeyine ulaşmaları karşılığında ne gibi ödüllerle karşılaşacaklarını açıklamasıdır.
- *İş tatmini*: İnsanların mevcut işleri hakkındaki duygu ve inançlarının toplamıdır.
- *Örgütsel bağlılık*: Örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dâhil

olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir.

- *Örgüt kültürü:* Örgütü bir arada tutan sosyal doku olan örgüt kültürü, belirli bir gruba ilişkin değerler, inançlar ve normlardan oluşmaktadır.
- *Tükenmişlik:* Çalışma koşullarındaki olumsuzluklardan dolayı bireyin çalışma azim ve isteğini, idealizmini ve enerjisini yitirmesi.
- *Örgütsel adalet:* Örgüt içerisindeki uygulamaların keyfi esaslara göre değil, eşitlik temel ilkesi kapsamında yürütülmesidir.
- *Örgüt sağlığı:* Tıpkı sağlıklı insanda olduğu gibi hiçbir organın birbiri ile çatışmaya, çelişkiye düşmeden düzenli olarak çalışmasıdır.
- *Örgütsel güven:* Yönetime duyulan inanç ve bu inancın olumlu beklenti yaratacağına yönelik durumdur.
- *Rol performans:* Personelin işletmenin amaçlarına yapmış olduğu nicel ya da nitel katkısıdır.
- *Örgütsel vatandaşlık:* Çalışanın kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde gönüllü olarak bir çaba ve fazladan rol davranışı göstermesi.
- *Girişimcilik:* Toplumda değişimi yaratacak kişi ve kurumlardır.
- *Duygusal zekâ:* Kişinin kendi ve diğerlerinin duygularını değerlendirme ve bu duyguları birbirinden ayırt edebilme yeteneğidir.
- *Yenilikçilik (İnovasyon):* Bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi ile değişime olan istek, yeniliğe açıklık ve girişimcilik ruhuyla özdeşleşen bir kültürün ürünüdür.
- *İletişim becerisi:* Bilgi, fikir, davranış gibi kapsamların bireyler yahut gruplar arasında bölüşülmesini sağlamak için yapılan çabalar.
- *Mobbing (Yıldırma):* Bir veya birkaç kişiyi, diğer kişiler tarafından hedef haline getirerek yapılan ve süreklilik arz eden sistematik saldırganlıktır.
- *Motivasyon:* Çalışanları çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir.
- *Örgüt iklimi:* Örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü tanımlayan ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve etkilenen, psikolojik bir kavramdır
- *Örgütsel sessizlik:* Çalışanların işleri ya da kurumları ile ilgili fikir bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak saklamasıdır.



## 2.4. ETKİ BÜYÜKLÜĞÜ ANALİZLERİ

Meta-analizde elde edilen ortalama etki büyüklüğü, çalışmadaki ilişkinin gücü ve yönünün belirlenmesinde kullanılan standart bir ölçü değeridir (Borenstein, Hedges, Higgins ve Rothstein, 2009). Bu araştırmada ortalama etki büyüklüğü iki farklı yöntemle hesaplanmıştır. Araştırmanın hipotezlerinin analizi için *Pearson Korelasyon Katsayısı (r)* hesaplanmıştır. Standartlaştırılmış Ortalamalar Etki Büyüklüğü birbirinden bağımsız grup ortalamalarının karşılaştırılmasında kullanılmakta olup bu etki, iki değişkenin her birini temel alan çalışmaların üzerinde karşılaştırılabilir olarak kabul edilmektedir. Korelasyon katsayısı ise  $+1$  ile  $-1$  arasında değer aldığı için hesaplamalarda bu  $r$  değeri,  $z$  tablosunda aldığı değere dönüştürülerek hesaplamalar yapılmıştır (Hedges ve Olkin, 1985).

Ortalama etki büyüklüğü yönteminden bağımsız olarak meta-analiz çalışmalarında iki temel model bulunmaktadır: *sabit etki modeli* ve *rassal etki modeli*. Bir araştırmada hangi modelin kullanılacağına karar verirken, meta-analize dâhil edilen araştırmaların özelliklerinin hangi modelin ön koşullarını sağladığına bakılmalıdır (Borenstein, Hedges, Higgins ve Rothsteini, 2009). *Sabit etki modeli*; (i) çalışmalarının özdeş olduğu varsayımını ve (ii) tanımlanan tek bir evren için ortalama etki büyüklüğünü hesaplama amacını içermektedir. Çalışmaların fonksiyonel olarak eşdeğer olmadığı düşünülüyor ve hesaplanan ortalama etki büyüklüğüyle daha büyük evrenlere genelleme yapılmak isteniyorsa, kullanılması gereken model *rassal etkiler modelidir*. Sabit etki modeli her çalışma için yaygın olarak ifade edilen tek bir etkiyi tahmin ederken, rassal etki modeli çalışmalardaki etki dağılımlarının ortalamasını tahmin eder (Hedges ve Olkin, 1985). Bu koşullar birlikte değerlendirildiğinde, araştırmadaki meta-analiz işlemlerinde *rassal etkiler modeli* esas alınmıştır.

Araştırmada kodlanan çalışmaların bir kısmında dönüşümcü liderlik puanları faktörler bağlamında bir kısımda ise toplam puan ve faktörler bağlamında istatistiki verilerin raporlandığı görülmüştür. Çalışmada kullanılan ölçeklerin faktörlerinin birbirlerinden farklı olmasından dolayı analizler dönüşümcü liderlik toplam puanları dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir. Ayrıca araştırmada, çalışmaların Türkiye'nin farklı bölgelerinde, farklı sektörlerde ve farklı ölçekler kullanılarak gerçekleştirilmesinden dolayı ortalama etki büyüklüğünde rol oynayacağı

düşünülerek moderatör analizi de gerçekleştirilmiştir. Verilerin analiz işlemlerinde ise *Comprehensive Meta-Analysis* programından yararlanılmıştır.

## 2.5. MODERATÖR DEĞİŞKENLER VE MODERATÖR ANALİZİ

Moderatör analizi, alt gruplar arasındaki farklılıkların yönünü ve değişkenlerin (moderatörler) ortalama etki büyüklükleri arasındaki farklılıkları test etmeyi sağlayan bir analiz yöntemidir. Bir meta-analiz çalışmasında moderatör analizi, çalışmanın amacına uygun olarak iyi bir şekilde planlanır ve bu plana uygun şekilde işlemler yürütülür (Littel, Corcoran ve Pillai, 2008). Moderatör değişkenler arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlılığı, Hedges ve Olkin'in (1985) geliştirmiş olduğu  $Q$  istatistiği yöntemiyle test edilmektedir. Bu yöntemde  $Q$ ,  $Q_{between}$  [ $Q_b$ ] ve  $Q_{within}$  [ $Q_w$ ] olmak üzere ikiye bölünür ve analizler bu iki farklı  $Q$  üzerinden yürütülür.  $Q_w$ , söz konusu moderatör değişkenin kendi içindeki homojenliğini test ederken,  $Q_b$  ise gruplar arasındaki homojenliği test etmektedir (Kulinskaya, Morgenthaler ve Staudte, 2008).

Bu araştırmada moderatörler arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlılığına bakılmak istendiğinden sadece  $Q_b$  değerleri kullanılmıştır. Araştırmada ortalama etki büyüklüğünde rol oynayacağını düşündüğümüz beş moderatör değişken belirlenmiştir. Bunlardan birincisi kullanılan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ölçekleri ikincisi ise diğer örgütsel çıktılar ölçeğidir. Her çalışmada farklı madde ve faktörler ele alınarak ölçümler yapılmış ve liderlik algılarını değerlendirilmiştir. Aslında bu moderatör bir nevi kullanılan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirliğinin test edilmesi olarak da düşünülebilir. Üçüncü olarak çalışmanın yapıldığı yıl, ortalama etki büyüklüğünü etkilediği düşünülerek moderatör olarak belirlenmiştir. Dördüncü olarak çalışmanın yapıldığı sektör göz önüne alınarak, sektör değişkeninin moderatör olabileceği değerlendirilmiştir. Son olarak çalışmanın türü özellikle yayım yanlılığı açısından moderatör değişken olarak ele alınmıştır.

## 2.6. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİĞİ VE GÜVENİRLİĞİ

Geçerlik ve güvenilirlik kavramları araştırmalarda yaygın olarak kullanılan en önemli iki kriterdir. Özellikle nitel araştırmalarda, bu kavramların bilimsel nitelik belirleyen en önemli unsur olmakla birlikte meta-analiz araştırmalarında da en

önemli kriterlerden biridir. Meta-analize dâhil çalışmalar kaçınılmaz olarak özdeş olmadıkları için meta-analiz araştırmaları analiz yapılırken belirlenmesi gereken en kritik hususlardan biri de söz konusu çalışmaların ne denli benzer olduğuna karar vermektir. Bu durumun tam anlamıyla objektif bir metodolojisinin olmamasına karşın bu araştırmada geçerlik ve güvenilirliği sağlamak için dikkat edilen noktalar şunlardır:

- Meta-analize yapılan en önemli eleştiri olan elmayla armutun toplanması eleştirisidir. Buna karşın bu durum aynı zamanda meta-analiz araştırmalarının gücünün bir simgesi olup literatür taramasının amacı farklılıklara sahip bir grup çalışmanın bulgularını genellemektir. Bu araştırmada ise, dâhil edilme ve edilmeme kriterleri belirlenirken çalışma alanının (dönüşümcü liderlik) tüm özellikleri birlikte ele alınarak değerlendirilmiştir. Bu hassas değerlendirmeler ile uygun kriterler belirlenmiş ve olabildiğince özdeş araştırmalar çalışmaya dâhil edilmiştir. Böylelikle bu sınırlılık minimize edilmeye çalışılmıştır.
- Meta-analiz araştırmalardaki farklılıklarını göz ardı ettiğine yönelik eleştirilerdir. Araştırmada bu eleştirinin giderilmesi için beş moderatör değişkenler kullanılarak çalışmalara arasındaki farklılıklar test edilmiştir.
- Meta-analize dâhil çalışmalar işlevsel olarak eşdeğer olamayacağından dolayı araştırmada rassal etkiler modeli tercih edilmiştir.
- Meta-analiz araştırmalarındaki bir diğer eleştiri konusu ise yayım yanlılığıdır. Bu araştırmada yayım yanlılığı *Funnel Plot* ile *Trim ve Fill* testi kullanılarak test edilmiş olup test sonuçları bulgular kısmında sunulmuştur.
- Çalışmanın kodlama işleminin güvenilirliğinin saptanması için kodlamalar 2 farklı araştırmacı tarafından yapılmıştır. Kodlayıcılar arası *Cohen's Kappa* güvenilirlik katsayı değeri .96 olarak hesaplanmıştır.
- Meta-analizlerde yer alan her çalışma için etki büyüklüğü hesaplamaları Ek'te sunulmuştur.
- Çalışmalarda doğru sonuçlar için örneklem alınan çalışma için temel koşul örneklemin evreni en iyi şekilde temsil etmesidir. Ancak, örneklem ne kadar iyi seçilirse seçilsin örnekleme dâhil edilen ve edilmeyen birimlerde meydana gelen rassal hatalar bulunmakta olup örnekleme hatası asla evreninkiyle aynı olmayacaktır. Eğer çalışma sonsuz örneklemden oluşsaydı, örnekleme hatası

o zaman sıfır olurdu. Buna karşılık, meta-analize dâhil çalışmaların örneklemeleri sonsuz olmayıp araştırmada ulaşılan etki büyüklüğünün ne kadarının *örneklem hatasından* kaynakladığına dair istatistiksel hesaplamalar yapılan analizde dikkate alındığından (Borenstein, Hedges, Higgins ve Rothstein, 2009) buna yönelik herhangi bir müdahale yapılmamıştır.

## 2.7. YAYIM YANLILIĞI VE YAYIM YANLILIĞI ANALİZİ

Moderatör analizi, alt gruplar arasındaki farklılıkların yönünü ve değişkenlerin

Yayım yanlılığı temelde, bir konu hakkındaki araştırmaların tümünün yayımlanmamış olabileme varsayımına dayanır. Özellikle istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilemeyen veya düşük düzeyde ilişkilerin tespit edildiği araştırmalar yayımlanmaya değer görülmediğinden, bu durum toplam etki düzeyini olumsuz yönde etkiler ve ortalama etki büyüklüğünü yanlı olarak artırır (Borenstein, Hedges, Higgins ve Rothstein, 2009). Kayıp veri de diyebileceğimiz bu yayım yanlılığı etkisi, meta-analiz çalışmalarının toplam etkisini olumsuz etkileyebilir. Bu anlamda meta-analiz çalışmalarında yayım yanlılığı ihtimali göz önünde bulundurulur. Bu çalışmada yayım yanlılığının incelenmesi için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Herhangi bir yayım yanlılığı olduğuna dair bir kanıt var mıdır?
- Genel etki büyüklüğü, yayım yanlılığının bir sonucu olabilir mi?
- Toplam etki miktarının ne kadarı yayım yanlılığına bağlıdır?

Meta-analizlerde yukarıdaki ihtimalleri içeren sorulara istatistiksel olarak bir cevap verebilmek için bir takım hesaplama yöntemleri kullanılır. Bunların en başında *huni grafiği* (funnel plot) yöntemi gelmektedir. Bu yöntemin sağladığı şekil subjektif değerlendirmeye elde edilen çalışmaların yayım yanlılığı etkisinde olup olmadığını ortaya koyar. Bu çalışmada meta-analize dâhil edilen araştırmalarda yayım yanlılığına bağlı bir etkinin olabileceğine dair kanıt gözlemlenmemiştir. Yayım yanlılığında huni grafiğinin ciddi anlamda asimetric olması beklenir. Özellikle huninin alt kısımlarında yer alan araştırmaların ortalama etki büyüklüğünü gösteren çizginin bir tarafında yoğunlaşması (özellikle sol tarafta), yayım yanlılığının var olma ihtimalini gösterir. Bu çalışmada meta-analize dâhil edilen araştırmalarda yayım yanlılığına dair bir kanıt gözlenmemiştir.

Huni grafiğinde yayım yanlılığına ilişkin bir kanıt gözlenmemesine rağmen, rassal etkiler modeline göre yapılan meta-analiz sonucu elde edilen etki büyüklüğündeki yayım yanlılığına bağlı etki miktarını değerlendirmek üzere yapılan *Trim ve Fill testi* sonucu Tablo 3.'te sunulmuştur. Tabloda görüldüğü üzere gözlenen etki büyüklüğü değeri ile yayım yanlılığından kaynaklanan etkiyi düzeltmeye yönelik rassal etkiler modeline göre oluşturulan sanal etki büyüklüğü arasında farklılık yoktur.

**Tablo 3. Trim ve fill testi sonuçları**

Değişken		Çıkartılmış Çalışma (Sol)	Nokta Tahmini	CI		Q
				Alt Limit	Üst Limit	
Duygusal Zekâ	Gözlenen değerler		.49	.25	.97	197.82
	Düzeltilmiş değerler	0	.49	.25	.97	197.82
Empati	Gözlenen değerler		.47	.40	.53	412.47
	Düzeltilmiş değerler	0	.47	.40	.53	412.47
Girişimcilik	Gözlenen değerler		.42	.20	.60	34.05
	Düzeltilmiş değerler	0	.42	.20	.60	34.05
İletişim Becerisi	Gözlenen değerler		.50	.35	.62	29.66
	Düzeltilmiş değerler	0	.50	.35	.62	29.66
İnovasyon (Yenilikçilik)	Gözlenen değerler		.61	.44	.74	8.14
	Düzeltilmiş değerler	0	.61	.44	.74	8.14
İş Tatmini	Gözlenen değerler		.50	.43	.57	297.91
	Düzeltilmiş değerler	0	.50	.43	.57	297.91
Mobbing	Gözlenen değerler		-.38	-.53	-.20	31.34
	Düzeltilmiş değerler	0	-.38	-.53	-.20	31.34
Motivasyon	Gözlenen değerler		.56	.29	.75	56.67
	Düzeltilmiş değerler	0	.56	.29	.75	56.67
Örgüt İklimi	Gözlenen değerler		.65	.60	.70	22.92
	Düzeltilmiş değerler	0	.65	.60	.70	22.92
Örgüt Kültürü	Gözlenen değerler		.53	.33	.69	589.84
	Düzeltilmiş değerler	0	.53	.33	.69	589.84
Örgüt Sağlığı	Gözlenen değerler		.67	.41	.83	268.44
	Düzeltilmiş değerler	0	.67	.41	.83	268.44
Örgütsel Güven	Gözlenen değerler		.62	.33	.80	136.93
	Düzeltilmiş değerler	0	.62	.33	.80	136.93

Örgütsel Adalet	Gözlenen değerler		.73	.59	.82	123.31
	Düzeltilmiş değerler	0	.73	.59	.82	123.31
Örgütsel Bağlılık	Gözlenen değerler		.47	.40	.53	412.47
	Düzeltilmiş değerler	0	.47	.40	.53	412.47
Örgütsel Sessizlik	Gözlenen değerler		-.35	-.77	.27	239.97
	Düzeltilmiş değerler	0	-.35	-.77	.27	239.97
Örgütsel Vatandaşlık	Gözlenen değerler		.43	.30	.54	141.21
	Düzeltilmiş değerler	0	.43	.30	.54	141.21
Rol Performans	Gözlenen değerler		.36	.23	.48	121.19
	Düzeltilmiş değerler	0	.36	.23	.48	121.19
Tükenmişlik	Gözlenen değerler		-.24	-.37	-.09	12.30
	Düzeltilmiş değerler	0	-.24	-.37	-.09	12.30

### 3. BÖLÜM

#### BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, dönüşümcü liderliğinin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisini test eden meta-analiz bulguları, çalışma kapsamında ortaya konan hipotezlere göre sınıflandırılarak tablolar halinde sunulmuştur.

#### 3.1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE İŞ TATMİNİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 4’de dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasındaki etki büyüklüklerine, standart hata ve %95’lik güvenilirlik aralığına göre alt ve üst sınırları sunulmuştur.

Bulgular, 24 çalışmanın standardize edilmiş etki büyüklükleri 0.18 ile 0.79 aralığında değişmektedir. 24 çalışmada istatistiksel anlamlı ilişki ( $p<.05$ ) bulunmuştur. Çalışmaların güven aralığı ise 0.04 ile 0.82 arasında değişmektedir.

**Tablo 4. Dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasındaki korelasyon bulguları**

Çalışma	<i>r</i>	Alt Limit	Üst Limit	<i>Z</i>	<i>P</i>	<i>N</i>
Bozkır, 2014	0,710	0,617	0,784	10,384	0,000	140
Dümen, 2008	0,510	0,281	0,684	4,019	0,000	54
Aydoğmuş, 2011	0,550	0,451	0,636	9,130	0,000	221
Bilir, 2007	0,600	0,541	0,653	15,453	0,000	500
Çakır Titizoğlu, 2011	0,520	0,439	0,592	10,766	0,000	352
Şahin, 2012	0,240	0,119	0,354	3,831	0,000	248
Kul, 2010	0,650	0,576	0,714	12,739	0,000	273
Akca, 2012	0,760	0,694	0,813	13,983	0,000	200
Çelebi, 2012	0,790	0,750	0,824	21,348	0,000	400
Arkıcı, 2014	0,380	0,224	0,517	4,544	0,000	132
Tura, 2012	0,530	0,435	0,613	9,331	0,000	253
Önder, 2007	0,400	0,270	0,516	5,652	0,000	181
Başaran, 2006	0,340	0,226	0,445	5,599	0,000	253
Yılmaz, 2014	0,400	0,296	0,494	7,038	0,000	279
Erdoğan Morçin, 2012	0,350	0,203	0,482	4,476	0,000	153
Küçükbayrak, 2010	0,340	0,183	0,480	4,099	0,000	137
Çubuk, 2010	0,570	0,462	0,661	8,590	0,000	179
Akdeniz, 2010	0,210	0,047	0,362	2,513	0,012	142
Güllü, 2009	0,570	0,500	0,633	12,902	0,000	400
Özdil Aydın, 2009	0,340	0,211	0,457	4,970	0,000	200
Karaca, 2008	0,600	0,518	0,671	11,390	0,000	273
Doğan, 2007	0,570	0,359	0,726	4,669	0,000	55
Kormaz, 2007	0,520	0,460	0,575	14,339	0,000	622
Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014	0,180	0,048	0,306	2,656	0,008	216
	0,505	0,431	0,572	11,528	0,000	5863

Tablo 5’te dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasındaki meta-analiz sonuçları yer almaktadır. Bulgular, dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen  $H_1$  hipotezini desteklemiştir. Dönüşümcü liderliğin iş tatminine ortalama etki değeri .50 olarak hesaplanmıştır. Bu değer dönüşümcü liderliğin iş tatminine *orta düzeyde* (Cohen, 1988) bir ortalama etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Bulgular, *yayım türünün* dönüşümcü liderliğin iş tatminine ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{1a}$  hipotezini desteklemiştir ( $Qb= 5.90$ ,  $p>.01$ ) olup yayım türü açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark yoktur.



Bulgular, *yayım yılının* dönüşümcü liderliğin iş tatminine ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{1b}$  hipotezini desteklemiş ( $Qb= 0.15$ ,  $p>.01$ ) olup yayım yılı açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Bulgular, *dönüşümcü liderlik ölçeklerinin* dönüşümcü liderliğin iş tatminine ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{1c}$  hipotezini desteklemiş ( $Qb=7.34$ ,  $p>.01$ ) olup dönüşümcü liderlik ölçekleri açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Bulgular, *iş tatmini ölçeklerinin* dönüşümcü liderliğin iş tatminine ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{1d}$  hipotezini desteklememiş ( $Qb= 19.66$ ,  $p<.01$ ) olup iş tatmini ölçekleri açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark vardır. Yapılan moderatör analizinde meta-analize dâhil edilen araştırmalarda dönüşümcü liderliğin iş tatminine olan ortalama etki büyüklüğü, Balcı'nın geliştirdiği ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda [ $r=.67$ ], Bem'in geliştirdiği ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda [ $r=.34$ ], İngilizce geliştirilerek Türkçeye uyarlanan ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda [ $r=.61$ ], Türkçe geliştirilen ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda [ $r=.41$ ], Spector'un geliştirdiği ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda [ $r=.57$ ] ve Weisses ve diğerleri tarafından geliştirilen ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda ise [ $r=.44$ ] anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna göre ortama etki en düşük Bem'in geliştirdiği ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda, en yüksek ise Balcı'nın geliştirdiği ölçeklerin kullanıldığı çalışmalardadır.

Bulgular, *araştırma yapılan sektörün* dönüşümcü liderliğin iş tatminine ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{1e}$  hipotezini desteklememiş ( $Qb= 20.75$ ,  $p<.01$ ) olup araştırma yapılan sektör açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark vardır. Yapılan moderatör analizinde meta-analize dâhil edilen araştırmalarda dönüşümcü liderliğin iş tatminine olan ortalama etki büyüklüğü en düşük turizm, finans sektörü ve askeriye/emniyette gerçekleştirilen çalışmalarda, en yüksek ise kamu kurumu, üretim sektörü ve eğitim üzerinde gerçekleştirilen çalışmalardadır.

**Tablo 5. Dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasındaki meta-analiz bulguları**

Değişken	k	N	r	CI (Güven Aralığı)		Q	Q <sub>b</sub>
				Alt Limit	Üst Limit		
Dönüşümcü Liderlik	24	5,863	.50*	.43	.57	<b>297.9*</b>	
<b>Yayın Türü</b>							<b>5.90</b>
Doktora Tezi	3	694	.66*	.53	.76		
Makale	2	838	.36	-.003	.64		
Yüksek Lisans Tezi	19	4,331	.49*	.40	.56		
<b>Yayın Yılı</b>							<b>0.15</b>
2006-2010	13	3,269	.49*	.41	.55		
2011-2015	11	2,594	.52*	.37	.64		
<b>Liderlik Ölçekleri</b>							<b>7.34</b>
Bass ve Avolio	15	4,053	.51*	.42	.58		
Diğer-ENG	2	421	.66*	.41	.82		
Diğer-TR	2	554	.59*	.53	.64		
Podsakoff vd.	5	835	.37*	.15	.56		
<b>İş Tamini Ölçekleri</b>							<b>19.66*</b>
Balcı	2	1,022	.67*	.32	.86		
Bem(1974)	1	200	.34*	.21	.45		
Diğer-ENG	5	1,525	.61*	.50	.70		
Diğer-TR	4	538	.41*	.25	.54		
Spector(1985)	1	400	.57*	.50	.63		
Weiss vd.	11	2,178	.44*	.34	.53		
<b>Sektör</b>							<b>20.75*</b>
Askeriye/Emniyet	2	235	.42*	.31	.52		
Eğitim	13	3,997	.49*	.38	.58		
Finans Sektörü	3	334	.36*	.16	.53		
Kamu Kurumu	3	613	.69*	.58	.78		
Turizm	1	153	.35*	.20	.48		
Üretim Sektörü	2	531	.53*	.47	.59		

\*p&lt;.01

### 3.2. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK VE İŞ TATMİNİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 6’da etkileşimci liderlik ve iş tatmini arasındaki etki büyüklüklerine, standart hata ve %95’lik güvenilirlik aralığına göre alt ve üst sınırları sunulmuştur.

Bulgular, 13 çalışmanın standardize edilmiş etki büyüklükleri -0.50 ile 0.46 aralığında değişmektedir. 12 çalışmada istatistiksel anlamlı ilişki ( $p < .05$ ) saptanırken, 1 çalışmada anlamlı ilişki ( $p > .05$ ) bulunmamıştır. Çalışmaların güven aralığı ise -0.61 ile 0.54 arasında değişmektedir.

**Tablo 6. Etkileşimci liderlik ve iş tatmini arasındaki korelasyon bulguları**

Çalışma	<i>r</i>	Alt Limit	Üst Limit	<i>Z</i>	<i>P</i>	<i>N</i>
Çakır Titizoğlu, 2011	0,250	0,149	0,346	4,772	0,000	352
Şahin, 2012	0,320	0,204	0,428	5,191	0,000	248
Kul, 2010	-0,410	-0,504	-0,306	-7,158	0,000	273
Arkcı, 2014	0,410	0,257	0,543	4,948	0,000	132
Arkcı, 2014b	-0,500	-0,618	-0,360	-6,239	0,000	132
Tura, 2012	0,150	0,027	0,268	2,390	0,017	253
Tura, 2012b	0,280	0,160	0,390	4,549	0,000	253
Önder, 2007	-0,190	-0,327	-0,045	-2,566	0,010	181
Başaran, 2006	0,300	0,183	0,408	4,894	0,000	253
Başaran, 2006b	0,140	0,017	0,259	2,228	0,026	253
Yılmaz, 2014	0,060	-0,058	0,176	0,998	0,318	279
Güllü, 2009	0,460	0,379	0,534	9,909	0,000	400
Kormaz, 2007	0,000	-0,079	0,079	0,000	1,000	622
	0,101	-0,056	0,253	1,260	0,208	3631

Tablo 7’de etkileşimci liderlik ve iş tatmini arasındaki meta-analiz sonuçları yer almaktadır. Bulgular, etkileşimci liderlik ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen  $H_1$  hipotezini desteklememiştir. Etkileşimci liderliğin iş tatminine ortalama etki değeri .10 olarak hesaplanmasına karşın söz konusu etki istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Bulgular, *yayım yılının* etkileşimci liderliğin iş tatminine ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{1b}$  hipotezini desteklemiştir ( $Qb = 0.27$ ,

$p>.01$ ) olup yayım yılı açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Bulgular, *iş tatmini ölçeklerinin* etkileşimci liderliğin iş tatminine ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{1d}$  hipotezini desteklemiş ( $Q_b=2.26$ ,  $p>.01$ ) olup etkileşimci liderlik ölçekleri açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 7. Etkileşimci liderlik ve iş tatmini arasındaki meta-analiz bulguları**

Değişken	k	N	r	CI (Güven Aralığı)		Q	Q <sub>b</sub>
				Alt Limit	Üst Limit		
Etkileşimci Liderlik	13	3,631	.10	-.05	.25	<b>271.4</b>	
<b>Yayım Yılı</b>							<b>0.27</b>
2006-2010	6	1,982	.05	-.20	.30		
2011-2015	7	1,649	.14	-.05	.32		
<b>İş Tatmini Ölçekleri</b>							<b>2.26</b>
Diğer-ENG	2	679	.27	-.14	.61		
Diğer-TR	4	1,324	-.07	-.35	.21		
Weiss vd.	7	1,628	.15	-.03	.32		

\* $p<.01$

### 3.3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 8'de dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki etki büyüklüklerine, standart hata ve %95'lik güvenilirlik aralığına göre alt ve üst sınırları sunulmuştur.

Bulgular, 25 çalışmanın standardize edilmiş etki büyüklükleri 0.08 ile 0.82 aralığında değişmektedir. 24 çalışmada istatistiksel anlamlı ilişki ( $p<.05$ ) bulunurken

sadece 1 çalışmada anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir. Çalışmaların güven aralığı ise 0.03 ile 0.85 arasında değişmektedir.

**Tablo 8. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon bulguları**

<b>Çalışma</b>	<b><i>r</i></b>	<b>Alt Limit</b>	<b>Üst Limit</b>	<b><i>Z</i></b>	<b><i>P</i></b>	<b><i>N</i></b>
Çakır Titizoğlu, 2011	0,390	0,298	0,475	7,693	0,000	352
Ercan, 2004	0,820	0,777	0,855	19,008	0,000	273
Beşiroğlu, 2013	0,440	0,343	0,528	8,028	0,000	292
Akca, 2012	0,280	0,147	0,403	4,038	0,000	200
Okcu, 2011	0,490	0,432	0,544	14,354	0,000	720
Erdoğruca, 2011	0,440	0,370	0,505	10,984	0,000	544
Güngör, 2010	0,080	-0,030	0,188	1,421	0,155	317
Yavuz, 2008	0,550	0,495	0,600	16,066	0,000	678
Tülü, 2015	0,720	0,638	0,786	11,624	0,000	167
Yiğitel, 2014	0,500	0,430	0,564	12,110	0,000	489
Arslan, 2013	0,230	0,080	0,370	2,981	0,003	165
Kınılç, 2013	0,300	0,197	0,396	5,545	0,000	324
Eryeşil, 2012	0,560	0,434	0,664	7,407	0,000	140
Balcı, 2009	0,470	0,404	0,531	12,263	0,000	581
Didin, 2014	0,460	0,385	0,529	10,608	0,000	458
Dikmen, 2012	0,200	0,031	0,358	2,312	0,021	133
Erdoğan Morçin, 2012	0,240	0,085	0,384	2,998	0,003	153
Gökçay, 2011	0,550	0,472	0,619	11,519	0,000	350
Küçükbayrak, 2010	0,490	0,351	0,608	6,205	0,000	137
Çetin, 2009	0,450	0,374	0,520	10,418	0,000	465
Zeren, 2007	0,220	0,142	0,295	5,465	0,000	600
Tuna, 2009	0,320	0,175	0,452	4,195	0,000	163
Çetin ve Aydın, 2012	0,630	0,572	0,682	15,936	0,000	465
Akbolat, Işık, Yılmaz, 2013	0,550	0,482	0,611	13,103	0,000	452
Çakınberk, Demirel, 2010	0,730	0,672	0,779	15,897	0,000	296
Buluç, 2009	0,510	0,412	0,596	8,844	0,000	250
Ceylan, Keskin, Eren, 2005	0,570	0,418	0,691	6,278	0,000	97
	0,472	0,405	0,534	12,141	0,000	9261

Tablo 9’da dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki meta-analiz sonuçları yer almaktadır. Bulgular, dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen  $H_2$  hipotezini desteklemiştir. Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa ortalama etki değeri .47 olarak hesaplanmıştır. Bu değer dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa *orta düzeyde* (Cohen, 1988) bir ortalama etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Bulgular, *yayım türünün* dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{2a}$  hipotezini desteklemiş ( $Q_b= 9.59$ ,  $p<.01$ ) olup yayım türü açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark vardır. Yapılan moderatör analizinde meta-analize dâhil edilen araştırmalarda dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa olan ortalama etki büyüklüğü; doktora tezlerinde [ $r=.42$ ], yüksek lisans tezlerinde [ $r=.44$ ] ve makalelerde ise [ $r=.60$ ] anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna göre ortama etki en düşük doktora tezlerinde, en yüksek ise makalelerdedir.

Bulgular, *yayım yılının* dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{2b}$  hipotezini desteklememiş ( $Q_b= 2.73$ ,  $p<.01$ ) olup yayım yılı açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Bulgular, *dönüşümcü liderlik ölçeklerinin* dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{2c}$  hipotezini desteklememiş ( $Q_b= 31.3$ ,  $p<.01$ ) olup dönüşümcü liderlik ölçekleri açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark vardır. Yapılan moderatör analizinde meta-analize dâhil edilen araştırmalarda dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa olan ortalama etki büyüklüğü, Bass ve Avolio’un geliştirdiği ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda [ $r=.49$ ], İngilizce geliştirilerek Türkçeye uyarlanan ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda [ $r=.28$ ], Türkçe geliştirilen ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda [ $r=.22$ ] ve Podsakoff ve diğerleri tarafından geliştirilen ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda ise [ $r=.43$ ] anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna göre ortama etki en düşük Türkçe geliştirilen ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda, en yüksek ise Bass ve Avolio’un geliştirdiği ölçeklerin kullanıldığı çalışmalardadır.

Bulgular, *örgütsel bağlılık ölçeklerinin* dönüşümcü örgütsel bağlılığa ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{2d}$  hipotezini desteklememiş ( $Q_b= 10.4, p<.01$ ) olup örgütsel bağlılık ölçekleri açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark vardır. Yapılan moderatör analizinde meta-analize dâhil edilen araştırmalarda dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa olan ortalama etki büyüklüğü, Allen ve Mayer'in geliştirdiği ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda [ $r=.54$ ], Balay'ın geliştirdiği ölçeğin kullanıldığı çalışmalarda [ $r=.36$ ], İngilizce geliştirilerek Türkçeye uyarlanan ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda [ $r=.42$ ], Türkçe geliştirilen ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda [ $r=.34$ ] ve Mowday ve Portes tarafından geliştirilen ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda ise [ $r=.43$ ] anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna göre ortama etki en düşük Türkçe geliştirilen ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda, en yüksek ise Allen ve Mayer'in geliştirdiği ölçeklerin kullanıldığı çalışmalardadır.

Bulgular, *araştırma yapılan sektörün* dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{2e}$  hipotezini desteklemiş ( $Q_b= 195.8, p<.01$ ) olup araştırma yapılan sektör açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark vardır. Yapılan moderatör analizinde meta-analize dâhil edilen araştırmalarda dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa olan ortalama etki büyüklüğü en düşük vakıf ve hizmet sektöründe gerçekleştirilen çalışmalarda, en yüksek ise askeriye/emniyet, sağlık ve finans sektörü üzerinde gerçekleştirilen çalışmalardadır.

**Tablo 9. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki meta-analiz bulguları**

Değişken	k	N	r	CI (Güven Aralığı)		Q	Q <sub>b</sub>
				Alt Limit	Üst Limit		
Dönüşümcü Liderlik	27	9,261	.47*	.40	.53	<b>412.4*</b>	
<b>Yayın Türü</b>							<b>9.49*</b>
Doktora Tezi	5	2,344	.42*	.32	.51		

Yüksek Lisans Tezi	17	5,357	.44*	.34	.53
Makale	5	1,560	.60*	.52	.68
<b>Yayın Yılı</b>					<b>2.73</b>
2000-2005	2	370	.72*	.38	.88
2006-2010	9	3,481	.44*	.30	.55
2011-2015	16	5,404	.45*	.38	.51
<b>Liderlik Ölçekleri</b>					<b>31.3*</b>
Bass ve Avolio	21	7,447	.49*	.42	.56
Diğer-ENG	1	200	.28*	.14	.40
Diğer-TR	2	892	.22*	.14	.29
Podsakoff vd.	3	722	.43*	.21	.60
<b>Örgütsel Bağlılık Ölçekleri</b>					<b>10.4*</b>
Allen ve Mayer	14	5,042	.54*	.46	.61
Balay	2	1,320	.36*	.07	.59
Diğer-ENG	4	1,384	.42*	.16	.62
Diğer-TR	5	1,218	.34*	.23	.44
Mowday ve Porter	2	297	.43*	.10	.67
<b>Sektör</b>					<b>195.8*</b>
Askeriye/Emniyet	1	273	.82*	.77	.85
Eğitim Sektörü	12	4,906	.44*	.37	.51
Finans Sektörü	5	1,151	.51*	.37	.63
Hizmet Sektörü	1	122	.20*	.03	.35
Kamu Sektörü	1	200	.28*	.14	.40
Sağlık Sektörü	2	748	.64*	.43	.79
Turizm Sektörü	2	831	.41*	.07	.66
Üretim Sektörü	2	702	.47*	.30	.61
Vakıf	1	317	.08	-.03	.18

\* $p < .01$



### 3.4. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 10’da etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki etki büyüklüklerine, standart hata ve %95’lik güvenilirlik aralığına göre alt ve üst sınırları sunulmuştur.

Bulgular, 14 çalışmanın standardize edilmiş etki büyüklükleri -0.52 ile 0.34 aralığında değişmektedir. 14 çalışmanın 12’sinde istatistiksel anlamlı ilişki ( $p < .05$ ) bulunmuştur. Çalışmaların güven aralığı ise -0.59 ile 0.42 arasında değişmektedir.

**Tablo 10. Etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon bulguları**

Çalışma	<i>r</i>	Alt Limit	Üst Limit	<i>Z</i>	<i>P</i>	<i>N</i>
Çakır Titizoğlu, 2011	0,340	0,244	0,429	6,615	0,000	352
Ercan, 2004	0,220	0,104	0,330	3,675	0,000	273
Beşiroğlu, 2013	-0,520	-0,599	-0,431	-9,798	0,000	292
Okcu, 2011	0,260	0,191	0,327	7,126	0,000	720
Yavuz, 2008	0,340	0,272	0,405	9,200	0,000	678
Yiğitel, 2014	0,160	0,072	0,245	3,558	0,000	489
Kılınç, 2013	0,150	0,042	0,255	2,708	0,007	324
Eryeşil, 2012	-0,190	-0,345	-0,025	-2,251	0,024	140
Didin, 2014	-0,110	-0,200	-0,019	-2,356	0,018	458
Gökçay, 2011	-0,280	-0,374	-0,180	-5,359	0,000	350
Tuna, 2009	0,270	0,121	0,407	3,502	0,000	163
Çakınberk, Demirel, 2010	0,080	-0,034	0,192	1,372	0,170	296
Buluç, 2009	-0,430	-0,526	-0,323	-7,228	0,000	250
Ceylan, Keskin, Eren, 2005	0,130	-0,071	0,321	1,268	0,205	97
	0,027	-0,128	0,182	0,342	0,732	4882

Tablo 11’de etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki meta-analiz sonuçları yer almaktadır. Bulgular, etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen  $H_2$  hipotezini desteklememiştir. Etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılığa ortalama etki değeri .02 olarak hesaplanmış olup söz konusu etki istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Bulgular, *yayım türünün* etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılığa ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{2a}$  hipotezini desteklememiş ( $Qb= 10.79$ ,  $p<.01$ ) olup yayım türü açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark vardır. Yapılan moderatör analizinde meta-analize dâhil edilen araştırmalarda etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılığa olan ortalama etki büyüklüğü; doktora tezlerinde [ $r=.30$ ], yüksek lisans tezlerinde [ $r=.00$ ] ve makalelerde ise [ $r=-.08$ ] anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna göre ortama etki en düşük makalelerde, en yüksek ise doktora tezlerindedir.

Bulgular, *yayım yılının* etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılığa ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{2b}$  hipotezini desteklemiş ( $Qb= 3.80$ ,  $p>.01$ ) olup yayım yılı açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Bulgular, *örgütsel bağlılık ölçeklerinin* etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılığa ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{2d}$  hipotezini desteklemiş ( $Qb=0.32$ ,  $p>.01$ ) olup etkileşimci liderlik ölçekleri açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Bulgular, *araştırma yapılan sektörün* etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılığa ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{2e}$  hipotezini desteklememiş ( $Qb= 23.47$ ,  $p<.01$ ) olup araştırma yapılan sektör açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark vardır. Yapılan moderatör analizinde meta-analize dâhil edilen araştırmalarda etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılığa olan ortalama etki büyüklüğü en düşük eğitim, üretim sektörü, finans ve sağlık sektöründe gerçekleştirilen çalışmalarda, en yüksek ise turizm ve askeriye/emniyet, üzerinde gerçekleştirilen çalışmalardadır.

**Tablo 11. Etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki meta-analiz bulguları**

Değişken	k	N	r	CI (Güven Aralığı)		Q	Q <sub>b</sub>
				Alt Limit	Üst Limit		
Etkileşimci Liderlik	14	4,882	.02	-.12	.18	<b>388.5</b>	
<b>Yayın Türü</b>							<b>10.79*</b>
Doktora Tezi	2	1,398	.30*	.22	.37		
Makale	3	643	-.08	-.44	.29		
Yüksek Lisans Tezi	9	2,841	.00	-.19	.19		
<b>Yayın Yılı</b>							<b>3.80</b>
2000-2005	2	370	.19*	.09	.29		
2006-2010	4	1,387	.06	-.28	.40		
2011-2015	8	3,125	-.02	-.23	.18		
<b>Örgütsel Bağlılık Ölçekleri</b>							<b>0.32</b>
Allen ve Mayer	9	3,171	.07	-.07	.22		
Diğer-ENG	3	699	.008	-.49	.50		
Diğer-TR	2	1,012	-.15	-.75	.58		
<b>Sektör</b>							<b>23.47*</b>
Askeriye/Emniyet	1	273	.22*	.10	.33		
Eğitim	7	2,630	-.06	-.29	.17		
Finans Sektörü	2	303	.04	-.39	.46		
Sağlık	1	296	.08	-.03	.19		
Turizm	1	678	.34*	.27	.40		
Üretim Sektörü	2	702	.03	-.53	.58		

\* $p < .01$

### 3.5. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 12’de dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü arasındaki etki büyüklüklerine, standart hata ve %95’lik güvenirlilik aralığına göre alt ve üst sınırları sunulmuştur.

Bulgular, 10 çalışmanın standardize edilmiş etki büyüklükleri 0.01 ile 0.76 aralığında değişmektedir. 10 çalışmada istatistiksel anlamlı ilişki ( $p<.05$ ) bulunmuştur. Çalışmaların güven aralığı ise -0.05 ile 0.81 arasında değişmektedir.

**Tablo 12. Dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü arasındaki korelasyon bulguları**

Çalışma	<i>r</i>	Alt Limit	Üst Limit	<i>Z</i>	<i>P</i>	<i>N</i>
Şahin, 2003	0,010	-0,054	0,074	0,308	0,758	950
Yıldırım, 2013	0,670	0,614	0,719	16,595	0,000	422
Tamer, 2011	0,690	0,633	0,740	16,289	0,000	372
Çıpa, 2014	0,160	0,037	0,279	2,536	0,011	250
Kılıç, 2006	0,670	0,621	0,714	18,823	0,000	542
Dalgıç, 2015	0,600	0,509	0,678	10,281	0,000	223
Koçak, 2009	0,590	0,431	0,713	6,137	0,000	85
Karaduman, 2014	0,710	0,639	0,769	13,248	0,000	226
Demir, 2008	0,760	0,698	0,811	14,607	0,000	218
Şahin, 2004	0,160	0,097	0,221	4,966	0,000	950
	0,540	0,338	0,694	4,691	0,000	4238

Tablo 13’te dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü arasındaki meta-analiz sonuçları yer almaktadır. Bulgular, dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen  $H_3$  hipotezini desteklemiştir. Dönüşümcü liderliğin örgüt kültürüne ortalama etki değeri .54 olarak hesaplanmıştır. Bu değer dönüşümcü liderliğin örgüt kültürüne *orta düzeyde* (Cohen, 1988) bir ortalama etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Bulgular, *yayım türünün* dönüşümcü liderliğin örgüt kültürüne ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{3a}$  hipotezini desteklememiş ( $Qb= 53.07$ ,  $p<.01$ ) olup yayım türü açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark vardır. Yapılan moderatör analizinde meta-analize dâhil edilen araştırmalarda

dönüşümcü liderliğin örgüt kültürüne olan ortalama etki büyüklüğü; doktora tezlerinde [ $r=.01$ ], yüksek lisans tezlerinde [ $r=.60$ ] ve makalelerde ise [ $r=.52$ ] anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna göre ortama etki en düşük doktora tezlerinde, en yüksek ise yüksek lisans tezlerindedir.

Bulgular, *yayım yılının* dönüşümcü liderliğin örgüt kültürüne ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{3b}$  hipotezini desteklememiş ( $Qb= 50.26$ ,  $p<.01$ ) olup yayım yılı açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark vardır. Yapılan moderatör analizinde meta-analize dâhil edilen araştırmalarda dönüşümcü liderliğin örgüt kültürüne olan ortalama etki büyüklüğü; 2000-2005 yılları arasında [ $r=.08$ ], 2006-2010 yılları arasında [ $r=.68$ ] ve 2011-2015 yılları arasında [ $r=.59$ ] anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna göre ortama etki en düşük 2000-2005 yılları arasında, en yüksek ise 2006-2010 yılları arasındadır.

Bulgular, *dönüşümcü liderlik ölçeklerinin* dönüşümcü liderliğin örgüt kültürüne ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{3c}$  hipotezini desteklememiş ( $Qb= 402.2$ ,  $p<.01$ ) olup dönüşümcü liderlik ölçekleri açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark vardır. Yapılan moderatör analizinde meta-analize dâhil edilen araştırmalarda dönüşümcü liderliğin örgüt kültürüne olan ortalama etki büyüklüğü, Bass ve Avolio'un geliştirdiği ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda [ $r=.68$ ], İngilizce geliştirilerek Türkçeye uyarlanan ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda [ $r=.60$ ], Türkçe geliştirilen ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda [ $r=.45$ ] Podsakoff ve diğerleri tarafından geliştirilen ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda [ $r=.67$ ] ve Şahin'in geliştirdiği ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda ise [ $r=.01$ ] anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna göre ortama etki en düşük Şahin'in geliştirdiği ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda, en yüksek ise Bass ve Avolio'un geliştirdiği ölçeklerin kullanıldığı çalışmalardadır.

Bulgular, *örgüt kültürü ölçeklerinin* dönüşümcü liderliğin örgüt kültürüne ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{3d}$  hipotezini desteklememiş ( $Qb= 6.82$ ,  $p<.01$ ) olup örgüt kültürü ölçekleri açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark vardır. Yapılan moderatör analizinde meta-analize dâhil edilen araştırmalarda dönüşümcü liderliğin örgüt kültürüne olan ortalama etki büyüklüğü, İngilizce geliştirilerek Türkçeye uyarlanan ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda [ $r=.68$ ] ve Türkçe geliştirilen ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda [ $r=.41$ ] anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna göre ortama etki en düşük

Türkçe geliştirilen ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda, en yüksek ise İngilizce geliştirilerek Türkçeye uyarlanan ölçeklerin kullanıldığı çalışmalardadır.

Bulgular, *araştırma yapılan sektörün* dönüşümcü liderliğin örgüt kültürüne ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{3e}$  hipotezini desteklemiş ( $Q_b= 3.26, p>.01$ ) olup araştırma yapılan sektör açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 13. Dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü arasındaki meta-analiz bulguları**

Değişken	k	N	r	CI (Güven Aralığı)		Q	Q <sub>b</sub>
				Alt Limit	Üst Limit		
Dönüşümcü Liderlik	10	4,238	.54*	.33	.69	<b>589.8*</b>	
<b>Yayın Türü</b>							<b>53.07*</b>
Doktora Tezi	1	950	.01	-.05	.07		
Makale	2	1,168	.52	-.23	.88		
Yüksek Lisans Tezi	7	2,120	.60*	.48	.70		
<b>Yayın Yılı</b>							<b>50.26*</b>
2000-2005	2	1,900	.08	-.06	.23		
2006-2010	3	845	.68*	.59	.76		
2011-2015	5	1493	.59*	.40	.73		
<b>Liderlik Ölçekleri</b>							<b>402.2*</b>
Bass ve Avolio	3	1,140	.68*	.65	.71		
Diğer-ENG	1	223	.60*	.50	.67		
Diğer-TR	4	1,503	.45*	.08	.71		
Podsakoff vd.	1	422	.67*	.61	.71		
Şahin(2003)	1	950	.01	-.05	.07		
<b>Örgüt Kültürü Ölçekleri</b>							<b>6.82*</b>
Diğer-ENG	4	1,562	.68*	.65	.70		
Diğer-TR	6	2,676	.41*	.15	.62		

Sektör	3.26				
Eğitim Sektörü	8	3,731	.51*	.27	.69
Sağlık Sektörü	1	422	.67*	.61	.71
Üretim Sektörü	1	85	.59*	.43	.71

\* $p < .01$

### 3.6. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 14’de etkileşimci liderlik ve örgüt kültürü arasındaki etki büyüklüklerine, standart hata ve %95’lik güvenilirlik aralığına göre alt ve üst sınırları sunulmuştur.

Bulgular, 5 çalışmanın standardize edilmiş etki büyüklükleri 0.09 ile 0.60 aralığında değişmektedir. Toplam 5 çalışmadan 4’ünde istatistiksel anlamlı ilişki ( $p < .05$ ) bulunmuştur. Çalışmaların güven aralığı ise -0.04 ile 0.67 arasında değişmektedir.

**Tablo 14. Etkileşimci liderlik ve örgüt kültürü arasındaki korelasyon bulguları**

Çalışma	<i>r</i>	Alt Limit	Üst Limit	<i>Z</i>	<i>P</i>	<i>N</i>
Şahin, 2003	0,110	0,047	0,172	3,399	0,001	950
Kılıç, 2006	0,530	0,467	0,588	13,701	0,000	542
Dalgıç, 2015	0,600	0,509	0,678	10,281	0,000	223
Karaduman, 2014	0,090	-0,041	0,218	1,348	0,178	226
Şahin, 2004	0,190	0,128	0,251	5,919	0,000	950
	0,321	0,113	0,503	2,973	0,003	2891

Tablo 15’de etkileşimci liderlik ve örgüt kültürü arasındaki meta-analiz sonuçları yer almaktadır. Bulgular, etkileşimci liderlik ve örgüt kültürü arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen  $H_3$  hipotezini desteklemiştir. Etkileşimci liderliğin örgüt kültürüne ortalama etki değeri .32 olarak hesaplanmıştır. Bu değer etkileşimci liderliğin örgüt kültürüne *orta düzeyde* (Cohen, 1988) bir ortalama etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

**Tablo 15. Etkileşimci liderlik ve örgüt kültürü arasındaki meta-analiz bulguları**

Değişken	k	N	r	CI (Güven Aralığı)		Q	Q <sub>b</sub>
				Alt Limit	Üst Limit		
Etkileşimci Liderlik	5	2,891	.32*	.11	.50	131.6*	

\* $p < .01$

### 3.7. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE TÜKENMİŞLİĞE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 16’da dönüşümcü liderlik ve tükenmişlik arasındaki etki büyüklüklerine, standart hata ve %95’lik güvenilirlik aralığına göre alt ve üst sınırları sunulmuştur.

Bulgular, 3 çalışmanın standardize edilmiş etki büyüklükleri -0.35 ile -0.12 aralığında değişmektedir. 3 çalışmada istatistiksel anlamlı ilişki ( $p < .05$ ) bulunmuştur. Çalışmaların güven aralığı ise -0.40 ile 0.06 arasında değişmektedir.

**Tablo 16. Dönüşümcü liderlik ve tükenmişlik arasındaki korelasyon bulguları**

Çalışma	r	Alt Limit	Üst Limit	Z	P	N
Karasu, 2009	-0,350	-0,400	-0,298	-12,328	0,000	1141
Dursun, 2009	-0,200	-0,291	-0,106	-4,120	0,000	416
Güzel,Akgündüz, 2011	-0,120	-0,296	0,064	-1,282	0,200	116
	-0,241	-0,373	-0,099	-3,297	0,001	1673

Tablo 17’de dönüşümcü liderlik ve tükenmişlik arasındaki meta-analiz sonuçları yer almaktadır. Bulgular, dönüşümcü liderlik ve tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen  $H_4$  hipotezini desteklemiştir. Dönüşümcü liderliğin tükenmişliğe ortalama etki değeri -0.24 olarak hesaplanmıştır. Bu değer dönüşümcü liderliğin tükenmişliğe *orta düzeyde* (Cohen, 1988) negatif bir ortalama etkiye sahip olduğunu göstermiştir.



**Tablo 17. Dönüşümcü liderlik tükenmişlik arasındaki meta-analiz bulguları**

Değişken	k	N	r	CI (Güven Aralığı)		Q	Q <sub>b</sub>
				Alt Limit	Üst Limit		
Dönüşümcü Liderlik	3	1,673	-.24*	-.37	-.09	<b>12.30*</b>	

\* $p < .01$

### **3.8. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALETE İLİŞKİN BULGULAR**

Tablo 18’de dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet arasındaki etki büyüklüklerine, standart hata ve %95’lik güvenilirlik aralığına göre alt ve üst sınırları sunulmuştur.

Bulgular, 6 çalışmanın standardize edilmiş etki büyüklükleri 0.48 ile 0.87 aralığında değişmektedir. 6 çalışmada istatistiksel anlamlı ilişki ( $p < .05$ ) bulunmuştur. Çalışmaların güven aralığı ise 0.37 ile 0.90 arasında değişmektedir.

**Tablo 18. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet arasındaki korelasyon bulguları**

Çalışma	r	Alt Limit	Üst Limit	Z	P	N
Güneş, 2011	0,810	0,771	0,843	20,994	0,000	350
Kazancı, 2010	0,560	0,490	0,623	12,767	0,000	410
Akca, 2012	0,870	0,832	0,900	18,711	0,000	200
Tanrıverdi,Paşaoğlu, 2014	0,480	0,370	0,577	7,633	0,000	216
Oğuz, 2011	0,700	0,622	0,764	12,173	0,000	200
Arslantaş,Pekdemir, 2007	0,800	0,748	0,842	16,661	0,000	233
	0,730	0,593	0,826	7,386	0,000	1609

Tablo 19’da dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet arasındaki meta-analiz sonuçları yer almaktadır. Bulgular, dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen  $H_5$  hipotezini desteklemiştir. Dönüşümcü liderliğin örgütsel adaletle ortalama etki değeri .73 olarak hesaplanmıştır. Bu değer dönüşümcü liderliğin örgütsel adalette *geniş düzeyde* (Cohen, 1988) bir ortalama etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Bulgular, *yayım türünün* dönüşümcü liderliğin örgütsel adaletle ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{5a}$  hipotezini desteklemiş ( $Qb= 0.54$ ,  $p>.01$ ) olup yayım türü açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Bulgular, *yayım yılının* dönüşümcü liderliğin örgütsel adaletle ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{5b}$  hipotezini desteklemiş ( $Qb= 0.12$ ,  $p>.01$ ) olup yayım yılı açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Bulgular, *dönüşümcü liderlik ölçeklerinin* dönüşümcü liderliğin örgütsel adaletle ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{5c}$  hipotezini desteklemiş ( $Qb= 0.22$ ,  $p>.01$ ) olup dönüşümcü liderlik ölçekleri açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Bulgular, *örgütsel adalet ölçeklerinin* dönüşümcü liderliğin örgütsel adaletle ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{5d}$  hipotezini desteklememiş ( $Qb= 8.62$ ,  $p<.01$ ) olup örgütsel adalet ölçekleri açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark vardır. Yapılan moderatör analizinde meta-analize dâhil edilen araştırmalarda dönüşümcü liderliğin örgütsel adaletle olan ortalama etki büyüklüğü, İngilizce geliştirilerek Türkçeye uyarlanan ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda [ $r=.75$ ], Türkçe geliştirilen ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda [ $r=.56$ ] ve Hoy ve Tarter tarafından geliştirilen ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda ise [ $r=.76$ ] anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna göre ortama etki en düşük Türkçe geliştirilen ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda, en yüksek ise Hoy ve Tarter tarafından geliştirilen ölçeklerin kullanıldığı çalışmalardadır.

Bulgular, *araştırma yapılan sektörün* dönüşümcü liderliğin örgütsel adaletle ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{5e}$  hipotezini desteklememiş ( $Qb= 13.86$ ,  $p<.01$ ) olup araştırma yapılan sektör açısından ortalama etki büyüklükleri

arasında anlamlı bir fark vardır. Yapılan moderatör analizinde meta-analize dâhil edilen araştırmalarda dönüşümcü liderliğin örgütsel adalete olan ortalama etki büyüklüğü en düşük eğitim ve üretim sektöründe gerçekleştirilen çalışmalarda, en yüksek ise kamu sektörü üzerinde gerçekleştirilen çalışmalardadır.

**Tablo 19. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet arasındaki meta-analiz bulguları**

Değişken	k	N	r	CI (Güven Aralığı)		Q	Q <sub>b</sub>
				Alt Limit	Üst Limit		
Dönüşümcü Liderlik	6	1,609	.73*	.59	.82	<b>123.3*</b>	
<b>Yayın Türü</b>							<b>0.54</b>
Makale	3	649	.68*	.46	.82		
Tez	3	960	.77*	.54	.89		
<b>Yayın Yılı</b>							<b>0.12</b>
2006-2010	2	643	.69*	.38	.86		
2011-2015	4	966	.74*	.56	.86		
<b>Liderlik Ölçekleri</b>							<b>0.22</b>
Bass ve Avolio	3	993	.74*	.54	.85		
Diğer-ENG	2	416	.73*	.13	.93		
Diğer-TR	1	200	.70*	.62	.76		
<b>Örgütsel Adalet Ölçekleri</b>							<b>8.62*</b>
Diğer-ENG	3	649	.75*	.47	.89		
Diğer-TR	1	410	.56*	.49	.62		
Hoy ve Tarter	2	550	.76*	.63	.85		
<b>Sektör</b>							<b>13.86*</b>
Eğitim Sektörü	4	1,176	.65*	.47	.78		
Kamu Sektörü	1	200	.87*	.83	.90		
Üretim Sektörü	1	233	.80*	.74	.84		

\* $p < .01$

### 3.9. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALETE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 20’de etkileşimci liderlik ve örgütsel adalet arasındaki etki büyüklüklerine, standart hata ve %95’lik güvenilirlik aralığına göre alt ve üst sınırları sunulmuştur.

Bulgular, 3 çalışmanın standardize edilmiş etki büyüklükleri -0.54 ile 0.66 aralığında değişmektedir. 3 çalışmada istatistiksel anlamlı ilişki ( $p<.05$ ) bulunmuştur. Çalışmaların güven aralığı ise -0.63 ile 0.75 arasında değişmektedir.

**Tablo 20. Etkileşimci liderlik ve örgütsel adalet arasındaki korelasyon bulguları**

Çalışma	<i>r</i>	Alt Limit	Üst Limit	<i>Z</i>	<i>P</i>	<i>N</i>
Güneş, 2011	0,660	0,533	0,758	7,808	0,000	100
Kazancı, 2010	0,120	0,023	0,214	2,433	0,015	410
Oğuz, 2011	-0,540	-0,631	-0,434	-8,480	0,000	200
	0,099	-0,516	0,647	0,291	0,771	710

Tablo 21’de etkileşimci liderlik ve örgütsel adalet arasındaki meta-analiz sonuçları yer almaktadır. Bulgular, etkileşimci liderlik ve örgütsel adalet arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen  $H_5$  hipotezini desteklememiştir. Etkileşimci liderliğin örgütsel adalet ortalaması etki değeri .09 olarak hesaplanmış olmasına karşın söz konusu istatistiksel olarak anlamlı değildir.

**Tablo 21. Etkileşimci liderlik ve örgütsel adalet arasındaki meta-analiz bulguları**

Değişken	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	CI (Güven Aralığı)		<i>Q</i>	<i>Q<sub>b</sub></i>
				Alt Limit	Üst Limit		
Etkileşimci Liderlik	3	710	.09	-.51	.64	138.7	

\* $p<.01$

### 3.10. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜT SAĞLIĞINA İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 22’de dönüşümcü liderlik ve örgüt sağlığı arasındaki etki büyüklüklerine, standart hata ve %95’lik güvenirlilik aralığına göre alt ve üst sınırları sunulmuştur.

Bulgular, 4 çalışmanın standardize edilmiş etki büyüklükleri 0.46 ile 0.86 aralığında değişmektedir. 4 çalışmada istatistiksel anlamlı ilişki ( $p<.05$ ) bulunmuştur. Çalışmaların güven aralığı ise 0.38 ile 0.87 arasında değişmektedir.

**Tablo 22. Dönüşümcü liderlik ve örgüt sağlığı arasındaki korelasyon bulguları**

Çalışma	<i>r</i>	Alt Limit	Üst Limit	<i>Z</i>	<i>P</i>	<i>N</i>
Yıldırım, 2013	0,860	0,843	0,875	40,426	0,000	980
Vural, 2013	0,680	0,621	0,732	15,753	0,000	364
Korkmaz, 2008	0,580	0,525	0,630	16,482	0,000	622
Cemaloğlu, 2012	0,460	0,388	0,526	11,087	0,000	500
	0,676	0,412	0,835	4,198	0,000	2466

Tablo 23’te dönüşümcü liderlik ve örgüt sağlığı arasındaki meta-analiz sonuçları yer almaktadır. Bulgular, dönüşümcü liderlik ve örgüt sağlığı arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen  $H_6$  hipotezini desteklemiştir. Dönüşümcü liderliğin örgüt sağlığına ortalama etki değeri .67 olarak hesaplanmıştır. Bu değer dönüşümcü liderliğin örgüt sağlığına *geniş düzeyde* (Cohen, 1988) bir ortalama etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

**Tablo 23. Dönüşümcü liderlik ve örgüt sağlığı arasındaki meta-analiz bulguları**

Değişken	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	CI (Güven Aralığı)		<i>Q</i>	<i>Q<sub>b</sub></i>
				Alt Limit	Üst Limit		
Dönüşümcü Liderlik	4	2,466	.67*	.41	.83	<b>268.4*</b>	

\* $p<.01$

### 3.11. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL GÜVENE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 24’de dönüşümcü liderlik ve örgütsel güven arasındaki etki büyüklüklerine, standart hata ve %95’lik güvenirlilik aralığına göre alt ve üst sınırları sunulmuştur.

Bulgular, 4 çalışmanın standardize edilmiş etki büyüklükleri 0.30 ile 0.80 aralığında değişmektedir. 4 çalışmada istatistiksel anlamlı ilişki ( $p<.05$ ) bulunmuştur. Çalışmaların güven aralığı ise 0.21 ile 0.84 arasında değişmektedir.

**Tablo 24. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel güven arasındaki korelasyon bulguları**

Çalışma	<i>r</i>	Alt Limit	Üst Limit	<i>Z</i>	<i>P</i>	<i>N</i>
Özkara, 2011	0,760	0,707	0,805	16,965	0,000	293
Kahya, 2013	0,300	0,213	0,383	6,485	0,000	442
Korkmaz, 2008	0,490	0,393	0,576	8,743	0,000	269
Cemaloğlu,Kılınç, 2012	0,800	0,750	0,841	17,055	0,000	244
	0,625	0,339	0,806	3,778	0,000	1248

Tablo 25’te dönüşümcü liderlik ve örgütsel güven arasındaki meta-analiz sonuçları yer almaktadır. Bulgular, dönüşümcü liderlik ve örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen  $H_7$  hipotezini desteklemiştir. Dönüşümcü liderliğin örgütsel güvene ortalama etki değeri .62 olarak hesaplanmıştır. Bu değer dönüşümcü liderliğin örgütsel güvene *geniş düzeyde* (Cohen, 1988) bir ortalama etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Bulgular, *yayım türünün* dönüşümcü liderliğin örgütsel güvene ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{7a}$  hipotezini desteklemiştir ( $Qb= 0.13$ ,  $p>.01$ ) olup yayım türü açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 25. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel güven arasındaki meta-analiz bulguları**

Değişken	k	N	r	CI (Güven Aralığı)		Q	Q <sub>b</sub>
				Alt Limit	Üst Limit		
Dönüşümcü Liderlik	4	1,248	.62*	.33	.80	<b>136.9*</b>	
<b>Yayın Türü</b>							<b>0.13</b>
Makale	2	513	.67*	.26	.87		
Tez	2	735	.57	-.02	.86		

\* $p < .01$

### 3.12. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL GÜVENE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 26'da etkileşimci liderlik ve örgütsel güven arasındaki etki büyüklüklerine, standart hata ve %95'lik güvenilirlik aralığına göre alt ve üst sınırları sunulmuştur.

Bulgular, 3 çalışmanın standardize edilmiş etki büyüklükleri 0.10 ile 0.31 aralığında değişmektedir. 3 çalışmada istatistiksel anlamlı ilişki ( $p < .05$ ) bulunmuştur. Çalışmaların güven aralığı ise 0.00 ile 0.41 arasında değişmektedir.

**Tablo 26. Etkileşimci liderlik ve örgütsel güven arasındaki korelasyon bulguları**

Çalışma	r	Alt Limit	Üst Limit	Z	P	N
Özkara, 2011	0,150	0,036	0,260	2,574	0,010	293
Kahya, 2013	0,100	0,007	0,191	2,102	0,036	442
Korkmaz, 2008	0,310	0,198	0,414	5,228	0,000	269
	0,185	0,059	0,305	2,860	0,004	1004

Tablo 27’de etkileşimci liderlik ve örgütsel güven arasındaki meta-analiz sonuçları yer almaktadır. Bulgular, etkileşimci liderlik ve örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen  $H_7$  hipotezini desteklemiştir. Etkileşimci liderliğin örgütsel güvene ortalama etki değeri .18 olarak hesaplanmıştır. Bu değer etkileşimci liderliğin örgütsel güvene *düşük düzeyde* (Cohen, 1988) bir ortalama etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

**Tablo 27. Etkileşimci liderlik ve örgütsel güven arasındaki meta-analiz bulguları**

Değişken	k	N	r	CI (Güven Aralığı)		Q	Q <sub>b</sub>
				Alt Limit	Üst Limit		
Etkileşimci Liderlik	3	1,004	.18*	.05	.30	8.24*	

\* $p < .01$

### 3.13. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ROL PERFORMANSA İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 28’de dönüşümcü liderlik ve rol performans arasındaki etki büyüklüklerine, standart hata ve %95’lik güvenilirlik aralığına göre alt ve üst sınırları sunulmuştur.

Bulgular, 9 çalışmanın standardize edilmiş etki büyüklükleri 0.12 ile 0.66 aralığında değişmektedir. 9 çalışmada istatistiksel anlamlı ilişki ( $p < .05$ ) bulunmuştur. Çalışmaların güven aralığı ise -0.03 ile 0.72 arasında değişmektedir.



**Tablo 28. Dönüşümcü liderlik ve rol performans arasındaki korelasyon bulguları**

Çalışma	<i>r</i>	Alt Limit	Üst Limit	<i>Z</i>	<i>P</i>	<i>N</i>
Kılıç, 2006	0,300	0,221	0,375	7,186	0,000	542
Çalıkoglu, 2004	0,620	0,518	0,704	9,425	0,000	172
Çelik, 2014	0,470	0,378	0,553	8,893	0,000	307
Can, 2014	0,140	0,016	0,259	2,219	0,026	251
Akyol Kılıç, 2014	0,120	-0,031	0,266	1,558	0,119	170
Uysal, 2012	0,180	0,096	0,262	4,158	0,000	525
Canpolat Doğan, 2006	0,400	0,317	0,477	8,754	0,000	430
Korkmaz, 2005	0,230	0,117	0,337	3,933	0,000	285
Buluç, 2009	0,660	0,584	0,725	12,460	0,000	250
	0,363	0,233	0,481	5,190	0,000	2932

Tablo 29’da dönüşümcü liderlik ve rol performans arasındaki meta-analiz sonuçları yer almaktadır. Bulgular, dönüşümcü liderlik ve rol performans arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen  $H_8$  hipotezini desteklemiştir. Dönüşümcü liderliğin rol performansına ortalama etki değeri .36 olarak hesaplanmıştır. Bu değer dönüşümcü liderliğin rol performansına *orta düzeyde* (Cohen, 1988) bir ortalama etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Bulgular, *yayım türünün* dönüşümcü liderliğin rol performansına ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{8a}$  hipotezini desteklemiş ( $Qb= 0.34$ ,  $p>.01$ ) olup yayım türü açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Bulgular, *yayım yılının* dönüşümcü liderliğin rol performansına ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{8b}$  hipotezini desteklemiş ( $Qb= 3.08$ ,  $p>.01$ ) olup yayım yılı açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Bulgular, *dönüşümcü liderlik ölçeklerinin* dönüşümcü liderliğin rol performansına ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{8c}$  hipotezini desteklememiş ( $Qb= 28.14$ ,  $p<.01$ ) olup dönüşümcü liderlik ölçekleri açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark vardır. Yapılan moderatör analizinde meta-analize dâhil edilen araştırmalarda dönüşümcü liderliğin rol

performansa olan ortalama etki büyüklüğü, Bass ve Avolio'un geliştirdiği ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda [ $r=.40$ ], İngilizce geliştirilerek Türkçeye uyarlanan ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda [ $r=.47$ ] ve Türkçe geliştirilen ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda ise [ $r=.16$ ] anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna göre ortama etki en düşük Türkçe geliştirilen ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda, en yüksek ise İngilizce geliştirilerek Türkçeye uyarlanan ölçeklerin kullanıldığı çalışmalardadır.

Bulgular, *rol performans ölçeklerinin* dönüşümcü liderliğin rol performansa ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{8d}$  hipotezini desteklemiş ( $Qb= 0.22, p>.01$ ) olup performans ölçekleri açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Bulgular, *araştırma yapılan sektörün* dönüşümcü liderliğin rol performansa ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{8e}$  hipotezini desteklememiş ( $Qb= 45.83, p<.01$ ) olup araştırma yapılan sektör açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark vardır. Yapılan moderatör analizinde meta-analize dâhil edilen araştırmalarda dönüşümcü liderliğin rol performansa olan ortalama etki büyüklüğü en düşük sağlık sektörü ve eğitim sektöründe gerçekleştirilen çalışmalarda, en yüksek ise askeriye/emniyet ve üretim sektörü üzerinde gerçekleştirilen çalışmalardadır.

**Tablo 29. Dönüşümcü liderlik ve rol performans arasındaki meta-analiz bulguları**

Değişken	k	N	r	CI (Güven Aralığı)		Q	Q <sub>b</sub>
				Alt Limit	Üst Limit		
Dönüşümcü Liderlik	9	2,932	.36*	.23	.48	<b>121.1*</b>	
<b>Yayın Türü</b>							<b>0.34</b>
Makale	2	535	.47	-.03	.78		
Tez	7	2,397	.33*	.20	.44		
<b>Yayın Yılı</b>							<b>3.08</b>
2000-2005	2	457	.44	-.004	.74		

2006-2010	3	1,222	.46*	.24	.64
2011-2015	4	1,253	.23*	.06	.39
<b>Liderlik Ölçekleri</b>					<b>28.14*</b>
Bass ve Avolio	6	1,849	.40*	.23	.55
Diğer-ENG	1	307	.47*	.37	.55
Diğer-TR	2	776	.16*	.09	.23
<b>Performans Ölçekleri</b>					<b>0.22</b>
Diğer-ENG	7	2,475	.34*	.19	.47
Diğer-TR	2	457	.44	-.004	.74
<b>Sektör</b>					<b>45.83*</b>
Askeriye/Emniyet	1	172	.62*	.51	.70
Eğitim Sektörü	6	1,928	.32*	.16	.47
Sağlık Sektörü	1	525	.18*	.09	.26
Üretim Sektörü	1	307	.47*	.37	.55

\* $p < .01$

### 3.14. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK VE ROL PERFORMANSA İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 30'da etkileşimci liderlik ve rol performans arasındaki etki büyüklüklerine, standart hata ve %95'lik güvenirlilik aralığına göre alt ve üst sınırları sunulmuştur.

Bulgular, 3 çalışmanın standardize edilmiş etki büyüklükleri -0.30 ile 0.35 aralığında değişmektedir. 3 çalışmada istatistiksel anlamlı ilişki ( $p < .05$ ) bulunmuştur. Çalışmaların güven aralığı ise -0.43 ile 0.45 arasında değişmektedir.

**Tablo 30. Etkileşimci liderlik ve rol performans arasındaki korelasyon bulguları**

Çalışma	<i>r</i>	Alt Limit	Üst Limit	<i>Z</i>	<i>P</i>	<i>N</i>
Kılıç, 2006	0,290	0,211	0,365	6,932	0,000	542
Çalıkoğlu, 2004	-0,300	-0,430	-0,157	-4,024	0,000	172
Buluç, 2009	0,350	0,236	0,454	5,743	0,000	250
	0,121	-0,232	0,447	0,667	0,505	964

Tablo 31’de etkileşimci liderlik ve rol performans arasındaki meta-analiz sonuçları yer almaktadır. Bulgular, etkileşimci liderlik ve rol performans arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen  $H_8$  hipotezini desteklememiştir ( $p>.05$ ). Etkileşimci liderliğin rol performansa ortalama etki değeri .12 olarak hesaplanmasına karşın söz konusu etki istatistiksel olarak anlamsızdır.

**Tablo 31. Etkileşimci liderlik ve rol performans arasındaki meta-analiz bulguları**

Değişken	k	N	r	CI (Güven Aralığı)		Q	Q <sub>b</sub>
				Alt Limit	Üst Limit		
Etkileşimci Liderlik	3	964	.12	-.23	.44	55.80	

\* $p<.01$

### 3.15. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞA İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 32’de dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki etki büyüklüklerine, standart hata ve %95’lik güvenilirlik aralığına göre alt ve üst sınırları sunulmuştur.

Bulgular, 9 çalışmanın standardize edilmiş etki büyüklükleri 0.23 ile 0.67 aralığında değişmektedir. 9 çalışmada istatistiksel anlamlı ilişki ( $p<.05$ ) bulunmuştur. Çalışmaların güven aralığı ise 0.12 ile 0.71 arasında değişmektedir.

**Tablo 32. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki korelasyon bulguları**

Çalışma	<i>r</i>	Alt Limit	Üst Limit	<i>Z</i>	<i>P</i>	<i>N</i>
Akkaş	0,670	0,614	0,719	16,792	0,000	432
Ağca, 2014	0,630	0,553	0,696	12,228	0,000	275
Çimili Gök, 2010	0,280	0,216	0,341	8,318	0,000	839
Süleymanova, 2010	0,340	0,218	0,452	5,216	0,000	220
Küçükbayrak, 2010	0,370	0,216	0,506	4,496	0,000	137
Özer, 2009	0,230	0,128	0,327	4,356	0,000	349
Çetin, 2011	0,290	0,218	0,358	7,647	0,000	659
Oğuz, 2011	0,380	0,256	0,492	5,672	0,000	204
Arslandaş,Pekdemir, 2007	0,560	0,465	0,642	9,597	0,000	233
	0,430	0,303	0,543	6,126	0,000	3348

Tablo 33'te dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki meta-analiz sonuçları yer almaktadır. Bulgular, dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen  $H_0$  hipotezini desteklemiştir. Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlığa ortalama etki değeri .43 olarak hesaplanmıştır. Bu değer dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlığa *orta düzeyde* (Cohen, 1988) bir ortalama etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Bulgular, *yayım türünün* dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlığa ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{9a}$  hipotezini desteklemiş ( $Qb= 4.89$ ,  $p>.01$ ) olup yayım türü açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Bulgular, *yayım yılının* dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlığa ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{9b}$  hipotezini desteklemiş ( $Qb= 1.48$ ,  $p>.01$ ) olup yayım yılı açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Bulgular, *dönüşümcü liderlik ölçeklerinin* dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlığa ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{9c}$  hipotezini desteklememiş ( $Qb= 99.76$ ,  $p<.01$ ) olup dönüşümcü liderlik ölçekleri açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark vardır. Yapılan moderatör analizinde meta-analize dâhil edilen araştırmalarda dönüşümcü liderliğin örgütsel

vatandaşlığa olan ortalama etki büyüklüğü, Bass ve Avolio'un geliştirdiği ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda [ $r=.35$ ], İngilizce geliştirilerek Türkçeye uyarlanan ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda [ $r=.65$ ], Türkçe geliştirilen ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda [ $r=.38$ ] Podsakoff ve diğerleri tarafından geliştirilen ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda [ $r=.37$ ] ve Şahin'in geliştirdiği ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda ise [ $r=.28$ ] anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna göre ortama etki en düşük Şahin'in geliştirdiği ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda, en yüksek ise İngilizce geliştirilerek Türkçeye uyarlanan ölçeklerin kullanıldığı çalışmalardadır.

Bulgular, *örgütsel vatandaşlık ölçeklerinin* dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlığa ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{9d}$  hipotezini desteklemiş ( $Qb= 0.15, p>.01$ ) olup örgütsel vatandaşlık ölçekleri açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Bulgular, *araştırma yapılan sektörün* dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlığa ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{9e}$  hipotezini desteklememiş ( $Qb= 15.23, p<.01$ ) olup araştırma yapılan sektör açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark vardır. Yapılan moderatör analizinde meta-analize dâhil edilen araştırmalarda dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlığa olan ortalama etki büyüklüğü en düşük finans ve eğitim sektöründe gerçekleştirilen çalışmalarda, en yüksek ise hizmet sektörü ve üretim sektörü üzerinde gerçekleştirilen çalışmalardadır.

**Tablo 33. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki meta-analiz bulguları**

Değişken	k	N	r	CI (Güven Aralığı)		Q	Q <sub>b</sub>
				Alt Limit	Üst Limit		
Dönüşümcü Liderlik	9	3,348	.43*	.30	.54	141.2*	
<b>Yayın Türü</b>							<b>4.89</b>
Doktora Tezi	1	659	.29*	.21	.35		
Makale	2	437	.47*	.28	.63		
Yüksek Lisans Tezi	6	2,252	.43*	.25	.59		

<b>Yayın Yılı</b>						<b>1.48</b>
2006-2010	5	1,778	.35*	.24	.46	
2011-2015	4	1,570	.51*	.28	.68	
<b>Liderlik Ölçekleri</b>						<b>99.76*</b>
Bass ve Avolio	4	1,461	.35*	.21	.48	
Diğer-ENG	2	707	.65*	.61	.69	
Diğer-TR	1	204	.38*	.25	.49	
Podsakoff vd.	1	137	.37*	.21	.50	
Şahin(2003)	1	839	.28*	.21	.34	
<b>Örgütsel Vatandaşlık Ölçekleri</b>						<b>0.15</b>
Diğer-ENG	4	1,233	.40*	.26	.52	
Diğer-TR	5	2,115	.45*	.23	.62	
<b>Sektör</b>						<b>15.23*</b>
Eğitim Sektörü	5	2,483	.38*	.20	.54	
Finans Sektörü	1	137	.37*	.21	.50	
Hizmet Sektörü	1	275	.63*	.55	.69	
Üretim Sektörü	2	453	.45*	.21	.64	

\* $p < .01$

### 3.16. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞA İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 34’de etkileşimci liderlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki etki büyüklüklerine, standart hata ve %95’lik güvenirlilik aralığına göre alt ve üst sınırları sunulmuştur.

Bulgular, 4 çalışmanın standardize edilmiş etki büyüklükleri -0.47 ile 0.02 aralığında değişmektedir. 4 çalışmanın 2’sinde istatistiksel anlamlı ilişki ( $p < .05$ ) bulunmuştur. Çalışmaların güven aralığı ise -0.52 ile 0.12 arasında değişmektedir.

**Tablo 34. Etkileşimci liderlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki korelasyon bulguları**

Çalışma	<i>r</i>	Alt Limit	Üst Limit	<i>Z</i>	<i>P</i>	<i>N</i>
Çimili Gök, 2010	0,020	-0,048	0,088	0,578	0,563	839
Özer, 2009	-0,140	-0,241	-0,036	-2,621	0,009	349
Çetin, 2011	-0,470	-0,527	-0,408	-13,064	0,000	659
Oğuz, 2011	-0,010	-0,147	0,128	-0,142	0,887	204
	-0,160	-0,412	0,114	-1,147	0,251	2051

Tablo 35’te etkileşimci liderlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki meta-analiz sonuçları yer almaktadır. Bulgular, etkileşimci liderlik ve örgütsel vatandaşlık arasında negatif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen  $H_9$  hipotezini desteklememiştir. Etkileşimci liderliğin örgütsel vatandaşlığa ortalama etki değeri -0.16 olarak hesaplanmasına karşın söz konusu etki istatistiksel olarak anlamsızdır.

Bulgular, *etkileşimci liderlik ölçeklerinin* etkileşimci liderliğin örgütsel vatandaşlığa ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{9c}$  hipotezini desteklemiş ( $Qb=3.33, p>.01$ ) olup etkileşimci liderlik ölçekleri açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Bulgular, *örgütsel vatandaşlık ölçeklerinin* etkileşimci liderliğin örgütsel vatandaşlığa ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{9d}$  hipotezini desteklemiş ( $Qb=0.62, p>.01$ ) olup etkileşimci liderlik ölçekleri açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 35. Etkileşimci liderlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki meta-analiz bulguları**

Değişken	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	CI (Güven Aralığı)		<i>Q</i>	<i>Q<sub>b</sub></i>
				Alt Limit	Üst Limit		
Etkileşimci Liderlik	4	2,051	-0.16	-0.41	.11	<b>111.2</b>	
<b>Liderlik Ölçekleri</b>							<b>3.33</b>



Bass ve Avolio	2	1,008	-.31	-.59	.03
Diğer-TR	2	1,043	.01	-.04	.07
<b>Örgütsel Vatandaşlık Ölçekleri</b>					<b>0.62</b>
Diğer-ENG	2	863	-.25	-.63	.22
Diğer-TR	2	1,188	-.05	-.20	.10

\* $p < .01$

### 3.17. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE GİRİŞİMCİLİĞE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 36’da dönüşümcü liderlik ve girişimcilik arasındaki etki büyüklüklerine, standart hata ve %95’lik güvenirlilik aralığına göre alt ve üst sınırları sunulmuştur.

Bulgular, 3 çalışmanın standardize edilmiş etki büyüklükleri 0.25 ile 0.57 aralığında değişmektedir. 3 çalışmada da istatistiksel anlamlı ilişki ( $p < .05$ ) bulunmuştur. Çalışmaların güven aralığı ise 0.14 ile 0.62 arasında değişmektedir.

**Tablo 36. Dönüşümcü liderlik ve girişimcilik arasındaki korelasyon bulguları**

Çalışma	$r$	Alt Limit	Üst Limit	$Z$	$P$	$N$
Çelik, 2013	0,570	0,515	0,621	16,149	0,000	625
Kırılmaz, 2012	0,420	0,305	0,523	6,640	0,000	223
Kaygın, 2011	0,250	0,147	0,348	4,661	0,000	336
	0,424	0,201	0,605	3,569	0,000	1184

Tablo 37’de dönüşümcü liderlik ve girişimcilik arasındaki meta-analiz sonuçları yer almaktadır. Bulgular, dönüşümcü liderlik ve girişimcilik arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen  $H_{10}$  hipotezini desteklemiştir. Dönüşümcü liderliğin girişimciliğe ortalama etki değeri .42 olarak hesaplanmıştır. Bu değer dönüşümcü liderliğin girişimciliğe *orta düzeyde* (Cohen, 1988) bir ortalama etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

**Tablo 37. Dönüşümcü liderlik ve girişimcilik arasındaki meta-analiz bulguları**

Değişken	k	N	r	CI (Güven Aralığı)		Q	Q <sub>b</sub>
				Alt Limit	Üst Limit		
Dönüşümcü Liderlik	3	1,184	.42*	.20	.60	34.05*	

\* $p < .01$

### 3.18. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE DUYGUSAL ZEKÂYA İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 38'de dönüşümcü liderlik ve duygusal zekâ arasındaki etki büyüklüklerine, standart hata ve %95'lik güvenilirlik aralığına göre alt ve üst sınırları sunulmuştur.

Bulgular, 7 çalışmanın standardize edilmiş etki büyüklükleri 0.01 ile 0.79 aralığında değişmektedir. 6 çalışmada istatistiksel anlamlı ilişki ( $p < .05$ ) bulunurken 1 çalışma istatistiksel olarak anlamsızdır ( $p > .05$ ). Çalışmaların güven aralığı ise -0.17 ile 0.81 arasında değişmektedir.

**Tablo 38. Dönüşümcü liderlik ve duygusal zekâ arasındaki korelasyon bulguları**

Çalışma	r	Alt Limit	Üst Limit	Z	P	N
Ayasbeyoğlu, 2011	0,010	-0,178	0,197	0,103	0,918	110
Durukan, 2013	0,640	0,537	0,724	9,378	0,000	156
Kelsay, 2010	0,210	0,056	0,355	2,654	0,008	158
Sönmez, 2010	0,390	0,219	0,538	4,260	0,000	110
Zerengök, 2005	0,620	0,463	0,739	6,362	0,000	80
Ergin, 2008	0,790	0,759	0,817	27,337	0,000	654
Erkuş, Günlü, 2008	0,520	0,465	0,571	15,476	0,000	724
	0,494	0,260	0,674	3,849	0,000	1992

Tablo 39'da dönüşümcü liderlik ve duygusal zekâ arasındaki meta-analiz sonuçları yer almaktadır. Bulgular, dönüşümcü liderlik ve duygusal zekâ arasında

pozitif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen  $H_{11}$  hipotezini desteklemiştir. Dönüşümcü liderliğin duygusal zekâya ortalama etki değeri .49 olarak hesaplanmıştır. Bu değer dönüşümcü liderliğin duygusal zekâya *orta düzeyde* (Cohen, 1988) bir ortalama etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Bulgular, *yayım yılının* dönüşümcü liderliğin duygusal zekâya ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{11a}$  hipotezini desteklemiş ( $Qb= 1.07$ ,  $p>.01$ ) olup yayım yılı açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Bulgular, *duygusal zekâ ölçeklerinin* dönüşümcü liderliğin duygusal zekâya ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{11b}$  hipotezini desteklemiş ( $Qb= 0.70$ ,  $p>.01$ ) olup duygusal zekâ ölçekleri açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Bulgular, *araştırma yapılan sektörün* dönüşümcü liderliğin duygusal zekâya ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{11c}$  hipotezini desteklememiş ( $Qb= 16.04$ ,  $p<.01$ ) olup araştırma yapılan sektör açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark vardır. Yapılan moderatör analizinde meta-analize dâhil edilen araştırmalarda dönüşümcü liderliğin duygusal zekâya olan ortalama etki büyüklüğü en düşük finans sektöründe ve hizmet sektöründe gerçekleştirilen çalışmalarda, en yüksek ise eğitim ve üretim sektörü üzerinde gerçekleştirilen çalışmalardadır.

**Tablo 39. Dönüşümcü liderlik ve duygusal zekâ arasındaki meta-analiz bulguları**

Değişken	k	N	r	CI (Güven Aralığı)		Q	Q <sub>b</sub>
				Alt Limit	Üst Limit		
Dönüşümcü Liderlik	7	1,992	.49*	.26	.67	<b>197.8*</b>	
<b>Yayım Yılı</b>							<b>1.07</b>
2000-2005	1	80	.62*	.46	.73		
2006-2010	4	1,646	.51*	.20	.73		
2011-2015	2	266	.36	-.33	.80		

Duygusal Zekâ Ölçekleri					0.70
Bar-On	3	1,488	.50*	.08	.77
Diğer-ENG	3	394	.51*	.18	.73
Diğer-TR	1	110	.39*	.21	.53
Sektör					16.04*
Eğitim Sektörü	2	1,378	.67*	.32	.86
Finans Sektörü	1	110	.01	-.17	.19
Hizmet Sektörü	2	238	.43	-.03	.74
Üretim Sektörü	2	266	.52*	.24	.73

\* $p < .01$

### 3.19. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE YENİLİKÇİLİĞE (İNOVASYON) İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 40'ta dönüşümcü liderlik ve yenilikçilik arasındaki etki büyüklüklerine, standart hata ve %95'lik güvenilirlik aralığına göre alt ve üst sınırları sunulmuştur.

Bulgular, 3 çalışmanın standardize edilmiş etki büyüklükleri 0.49 ile 0.72 aralığında değişmektedir. 3 çalışmada istatistiksel anlamlı ilişki ( $p < .05$ ) bulunmuştur. Çalışmaların güven aralığı ise 0.31 ile 0.78 arasında değişmektedir.

**Tablo 40. Dönüşümcü liderlik ve yenilikçilik arasındaki korelasyon bulguları**

Çalışma	<i>r</i>	Alt Limit	Üst Limit	<i>Z</i>	<i>P</i>	<i>N</i>
Özçalışkan, 2012	0,720	0,640	0,785	11,869	0,000	174
Çelik, 2011	0,490	0,312	0,635	4,913	0,000	87
Doğan, 2007	0,600	0,398	0,746	4,998	0,000	55
	0,619	0,447	0,747	5,849	0,000	316

Tablo 41'de dönüşümcü liderlik ve yenilikçilik arasındaki meta-analiz sonuçları yer almaktadır. Bulgular, dönüşümcü liderlik ve yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen  $H_{12}$  hipotezini desteklemiştir. Dönüşümcü liderliğin yenilikçiliğe ortalama etki değeri .61 olarak hesaplanmıştır. Bu değer dönüşümcü liderliğin yenilikçiliği *geniş düzeyde* (Cohen, 1988) bir ortalama

etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

**Tablo 41. Dönüşümcü liderlik yenilikçilik arasındaki meta-analiz bulguları**

Değişken	k	N	r	CI (Güven Aralığı)		Q	Q <sub>b</sub>
				Alt Limit	Üst Limit		
Dönüşümcü Liderlik	3	316	.61*	.44	.74	8.14*	

\* $p < .01$

### 3.20. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE İLETİŞİM BECERİSİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 42’de dönüşümcü liderlik ve iletişim becerisi arasındaki etki büyüklüklerine, standart hata ve %95’lik güvenilirlik aralığına göre alt ve üst sınırları sunulmuştur.

Bulgular, 4 çalışmanın standardize edilmiş etki büyüklükleri 0.28 ile 0.65 aralığında değişmektedir. 4 çalışmada da istatistiksel anlamlı ilişki ( $p < .05$ ) bulunmuştur. Çalışmaların güven aralığı ise 0.14 ile 0.70 arasında değişmektedir.

**Tablo 42. Dönüşümcü liderlik ve iletişim becerisi arasındaki korelasyon bulguları**

Çalışma	r	Alt Limit	Üst Limit	Z	P	N
Çetinkaya, 2011	0,650	0,582	0,709	13,912	0,000	325
Saylık, 2012	0,500	0,431	0,563	12,246	0,000	500
Karakoç, 2010	0,540	0,431	0,633	8,284	0,000	191
Özdil Aydın, 2009	0,280	0,147	0,403	4,038	0,000	200
	0,506	0,357	0,630	5,941	0,000	1216

Tablo 43’te dönüşümcü liderlik ve iletişim becerisi arasındaki meta-analiz sonuçları yer almaktadır. Bulgular, dönüşümcü liderlik ve iletişim becerisi arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen  $H_{13}$  hipotezini desteklemiştir.

Dönüşümcü liderliğin iletişim becerisine ortalama etki değeri .50 olarak hesaplanmıştır. Bu değer dönüşümcü liderliğin iletişim becerisine *orta düzeyde* (Cohen, 1988) bir ortalama etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

**Tablo 43. Dönüşümcü liderlik ve iletişim becerisi arasındaki meta-analiz bulguları**

Değişken	k	N	r	CI (Güven Aralığı)		Q	Q <sub>b</sub>
				Alt Limit	Üst Limit		
Dönüşümcü Liderlik	4	1,216	.50*	.35	.63	29.66*	

\* $p < .01$

### 3.21. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE MOBBİNGE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 44’de dönüşümcü liderlik ve mobbing arasındaki etki büyüklüklerine, standart hata ve %95’lik güvenilirlik aralığına göre alt ve üst sınırları sunulmuştur.

Bulgular, 3 çalışmanın standardize edilmiş etki büyüklükleri -0.51 ile -0.22 aralığında değişmektedir. 3 çalışmada istatistiksel anlamlı ilişki ( $p < .05$ ) bulunmuştur. Çalışmaların güven aralığı ise -0.58 ile -0.14 arasında değişmektedir.

**Tablo 44. Dönüşümcü liderlik ve mobbing arasındaki korelasyon bulguları**

Çalışma	r	Alt Limit	Üst Limit	Z	P	N
Okcu, 2011	-0,220	-0,288	-0,149	-5,989	0,000	720
Daşcı, 2014	-0,510	-0,580	-0,433	-11,141	0,000	395
Cemaloğlu, 2007	-0,400	-0,471	-0,324	-9,445	0,000	500
	-0,381	-0,536	-0,201	-3,992	0,000	1615

Tablo 45’te dönüşümcü liderlik ve mobbing arasındaki meta-analiz sonuçları yer almaktadır. Bulgular, dönüşümcü liderlik ve mobbing arasında negatif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen  $H_{14}$  hipotezini desteklemiştir. Dönüşümcü liderliğin

mobbinge ortalama etki değeri -.38 olarak hesaplanmıştır. Bu değer dönüşümcü liderliğin mobbinge *orta düzeyde* (Cohen, 1988) negatif bir ortalama etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

**Tablo 45. Dönüşümcü liderlik mobbing arasındaki meta-analiz bulguları**

Değişken	k	N	r	CI (Güven Aralığı)		Q	Q <sub>b</sub>
				Alt Limit	Üst Limit		
Dönüşümcü Liderlik	3	1,615	-.38*	-.53	-.20	<b>31.34*</b>	

\* $p < .01$

### 3.22. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE MOTİVASYONA İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 46'da dönüşümcü liderlik ve motivasyon arasındaki etki büyüklüklerine, standart hata ve %95'lik güvenilirlik aralığına göre alt ve üst sınırları sunulmuştur.

Bulgular, 3 çalışmanın standardize edilmiş etki büyüklükleri 0.42 ile 0.72 aralığında değişmektedir. 3 çalışmada istatistiksel anlamlı ilişki ( $p < .05$ ) bulunmuştur. Çalışmaların güven aralığı ise 0.34 ile 0.75 arasında değişmektedir.

**Tablo 46. Dönüşümcü liderlik ve motivasyon arasındaki korelasyon bulguları**

Çalışma	r	Alt Limit	Üst Limit	Z	P	N
Tezcan, 2006	0,510	0,347	0,643	5,485	0,000	98
Bul, 2007	0,720	0,680	0,756	22,417	0,000	613
Akbolat, Işık, Yılmaz, 2013	0,420	0,341	0,493	9,486	0,000	452
	0,566	0,296	0,753	3,732	0,000	1163

Tablo 47'de dönüşümcü liderlik ve motivasyon arasındaki meta-analiz sonuçları yer almaktadır. Bulgular, dönüşümcü liderlik ve motivasyon arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen  $H_{15}$  hipotezini desteklemiştir.

Dönüşümcü liderliğin motivasyona ortalama etki değeri .56 olarak hesaplanmıştır. Bu değer dönüşümcü liderliğin motivasyona *orta düzeyde* (Cohen, 1988) bir ortalama etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

**Tablo 47. Dönüşümcü liderlik motivasyon arasındaki meta-analiz bulguları**

Değişken	k	N	r	CI (Güven Aralığı)		Q	Q <sub>b</sub>
				Alt Limit	Üst Limit		
Dönüşümcü Liderlik	3	1,163	.56*	.29	.75	<b>56.67*</b>	

\* $p < .01$

### 3.23. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜT İKLİMİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 48’de dönüşümcü liderlik ve örgüt iklimi arasındaki etki büyüklüklerine, standart hata ve %95’lik güvenilirlik aralığına göre alt ve üst sınırları sunulmuştur.

Bulgular, 7 çalışmanın standardize edilmiş etki büyüklükleri 0.59 ile 0.73 aralığında değişmektedir. 7 çalışmada istatistiksel anlamlı ilişki ( $p < .05$ ) bulunmuştur. Çalışmaların güven aralığı ise 0.45 ile 0.81 arasında değişmektedir.

**Tablo 48. Dönüşümcü liderlik ve örgüt iklimi arasındaki korelasyon bulguları**

Çalışma	r	Alt Limit	Üst Limit	Z	P	N
Küpçü, 2012	0,590	0,450	0,702	6,878	0,000	106
Taşdemirci, 2009	0,700	0,649	0,745	18,131	0,000	440
Gültekin, 2012	0,600	0,514	0,674	10,894	0,000	250
Tahaoglu, 2007	0,730	0,694	0,762	24,851	0,000	719
Gayef, 2006	0,630	0,520	0,719	8,835	0,000	145
Şen, Yaşlıoğlu, 2010	0,690	0,512	0,811	5,875	0,000	51
Sağnak, 2010	0,620	0,574	0,662	20,000	0,000	764
	0,658	0,606	0,704	17,813	0,000	2475



Tablo 49’da dönüşümcü liderlik ve örgüt iklimi arasındaki meta-analiz sonuçları yer almaktadır. Bulgular, dönüşümcü liderlik ve örgüt iklimi arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen  $H_{16}$  hipotezini desteklemiştir. Dönüşümcü liderliğin örgüt iklimine ortalama etki değeri .65 olarak hesaplanmıştır. Bu değer dönüşümcü liderliğin örgüt iklimine *geniş düzeyde* (Cohen, 1988) bir ortalama etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Bulgular, *yayım türünün* dönüşümcü liderliğin örgüt iklimine ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{16a}$  hipotezini desteklemiş ( $Qb= 1.09$ ,  $p>.01$ ) olup yayım türü açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Bulgular, *yayım yılının* dönüşümcü liderliğin örgüt iklimine ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{16b}$  hipotezini desteklemiş ( $Qb= 3.35$ ,  $p>.01$ ) olup yayım yılı açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Bulgular, *dönüşümcü liderlik ölçeklerinin* dönüşümcü liderliğin örgüt iklimine ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{16c}$  hipotezini desteklememiş ( $Qb= 20.59$ ,  $p<.01$ ) olup dönüşümcü liderlik ölçekleri açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark vardır. Yapılan moderatör analizinde meta-analize dâhil edilen araştırmalarda dönüşümcü liderliğin örgüt iklimine olan ortalama etki büyüklüğü, Bass ve Avolio’un geliştirdiği ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda [ $r=.60$ ], İngilizce geliştirilerek Türkçeye uyarlanan ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda [ $r=.62$ ] ve Türkçe geliştirilen ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda ise [ $r=.71$ ] anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna göre ortama etki en düşük Bass ve Avolio’un geliştirdiği ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda, en yüksek ise Türkçe geliştirilen ölçeklerin kullanıldığı çalışmalardadır.

Bulgular, *örgüt iklimi ölçeklerinin* dönüşümcü liderliğin örgüt iklimine ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{16d}$  hipotezini desteklemiş ( $Qb= 0.03$ ,  $p>.01$ ) olup örgüt iklimi ölçekleri açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Bulgular, *araştırma yapılan sektörün* dönüşümcü liderliğin örgüt iklimine ortalama etki düzeyinde moderatör rol oynadığına dair  $H_{16e}$  hipotezini desteklemiş

( $Q_b = 1.70$ ,  $p < .01$ ) olup araştırma yapılan sektör açısından ortalama etki büyüklükleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 49. Dönüşümcü liderlik ve örgüt iklimi arasındaki meta-analiz bulguları**

Değişken	k	N	r	CI (Güven Aralığı)		Q	Q <sub>b</sub>
				Alt Limit	Üst Limit		
Dönüşümcü Liderlik	7	2,475	.65*	.60	.70	<b>22.92*</b>	
<b>Yayın Türü</b>							<b>1.09</b>
Makale	2	815	.62*	.58	.66		
Yüksek Lisans Tezi	5	1,660	.66*	.60	.71		
<b>Yayın Yılı</b>							<b>3.35</b>
2006-2010	5	2,119	.67*	.61	.72		
2011-2015	2	356	.59*	.52	.66		
<b>Liderlik Ölçekleri</b>							<b>20.59*</b>
Bass ve Avolio	3	501	.60*	.54	.66		
Diğer-ENG	2	815	.62*	.58	.66		
Diğer-TR	2	1,159	.71*	.68	.74		
<b>Örgüt İklimi Ölçekleri</b>							<b>0.036</b>
Diğer-ENG	4	1,361	.65*	.59	.70		
Diğer-TR	3	1,114	.66*	.55	.74		
<b>Sektör</b>							<b>1.70</b>
Eğitim Sektörü	4	2,173	.66*	.60	.72		
Hizmet Sektörü	1	106	.59*	.45	.70		
Kamu Sektörü	1	51	.69*	.51	.81		
Sağlık Sektörü	1	145	.63*	.52	.71		

\* $p < .01$

### 3.24. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK VE ÖRGÜT İKLİMİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 50’de etkileşimci liderlik ve örgüt iklimi arasındaki etki büyüklüklerine, standart hata ve %95’lik güvenilirlik aralığına göre alt ve üst sınırları sunulmuştur.

Bulgular, 3 çalışmanın standardize edilmiş etki büyüklükleri -0.81 ile 0.35 aralığında değişmektedir. 3 çalışmada istatistiksel anlamlı ilişki ( $p<.05$ ) bulunmuştur. Çalışmaların güven aralığı ise -0.84 ile 0.48 arasında değişmektedir.

**Tablo 50. Etkileşimci liderlik ve örgüt iklimi arasındaki korelasyon bulguları**

Çalışma	<i>r</i>	Alt Limit	Üst Limit	<i>Z</i>	<i>P</i>	<i>N</i>
Taşdemirci, 2009	-0,810	-0,840	-0,775	-23,560	0,000	440
Gültekin, 2012	0,210	0,088	0,326	3,350	0,001	250
Gayef, 2006	0,350	0,198	0,485	4,355	0,000	145
	-0,182	-0,835	0,683	-0,354	0,723	835

Tablo 51’de etkileşimci liderlik ve örgüt iklimi arasındaki meta-analiz sonuçları yer almaktadır. Bulgular, etkileşimci liderlik ve örgüt iklimi arasında negatif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen  $H_{16}$  hipotezini desteklememiştir. Etkileşimci liderliğin örgüt iklimine ortalama etki değeri -.18 olarak hesaplanmasına karşın söz konusu etki istatistiksel olarak anlamlı değildir.

**Tablo 51. Etkileşimci liderlik ve örgüt iklimi arasındaki meta-analiz bulguları**

Değişken	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	CI (Güven Aralığı)		<i>Q</i>	<i>Q<sub>b</sub></i>
				Alt Limit	Üst Limit		
Etkileşimci Liderlik	3	835	-.18	-.83	.68	<b>403.0</b>	

\* $p<.01$

### 3.25. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 52’de dönüşümcü liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etki büyüklüklerine, standart hata ve %95’lik güvenilirlik aralığına göre alt ve üst sınırları sunulmuştur.

Bulgular, 3 çalışmanın standardize edilmiş etki büyüklükleri -0.74 ile 0.28 aralığında değişmektedir. 3 çalışmada istatistiksel anlamlı ilişki ( $p < .05$ ) bulunmuştur. Çalışmaların güven aralığı ise -0.77 ile 0.39 arasında değişmektedir.

**Tablo 52. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki korelasyon bulguları**

Çalışma	<i>r</i>	Alt Limit	Üst Limit	<i>Z</i>	<i>P</i>	<i>N</i>
Karabağ Köse, 2013	-0,740	-0,776	-0,699	-21,737	0,000	526
Daşcı, 2014	-0,430	-0,507	-0,346	-9,105	0,000	395
Erol, 2012	0,280	0,154	0,397	4,248	0,000	221
	-0,359	-0,775	0,273	-1,123	0,262	1142

Tablo 53’te dönüşümcü liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki meta-analiz sonuçları yer almaktadır. Bulgular, dönüşümcü liderlik ve örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen  $H_{17}$  hipotezini desteklemiştir. Dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizliğe ortalama etki değeri -.35 olarak hesaplanmıştır. Bu değer dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizliğe *orta düzeyde* (Cohen, 1988) negatif bir ortalama etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

**Tablo 53. Dönüşümcü liderlik örgütsel sessizlik arasındaki meta-analiz bulguları**

Değişken	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	CI (Güven Aralığı)		<i>Q</i>	<i>Q<sub>b</sub></i>
				Alt Limit	Üst Limit		
Dönüşümcü Liderlik	3	1,142	-.35*	-.77	.27	<b>239.9*</b>	

\* $p < .01$

## SONUÇ, ÇALIŞMANIN SINIRLILIĞI VE ÖNERİLER

Bu bölümde, çalışmada elde edilen bulgular literatüre dayalı olarak tartışılmış ve çalışmanın sınırlılığı çizilerek elde edilen sonuçlardan hareketle geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

### SONUÇ

Çalışma bulgularına göre dönüşümcü liderlik iş tatminini orta düzeyde etkilemektedir. Bu sonuç çalışmada beklenen bir sonuç olup literatürde yönetici davranışlarının çalışanların iş tatminini etkilediği sıkça yer almaktadır (Bass ve Avolio, 1989; Bogler, 2001; English, 2011; Griffith, 2004; McDaniel ve Wolf 1992; Zigrang, 2000). Örneğin; çalışanların yöneticilerle olan ilişkisi Herzberg'in geliştirdiği çift faktör teorisindeki hijyen faktörlerinden biri olup (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959) teoriye göre hijyen faktörlerinin (ücret, iş güvenliği, çalışma koşulları, yönetici davranışları gibi) yokluğu iş tatminini olumsuz etkilemektedir (Tosi, Rizzo ve Carroll, 1990). Buna benzer olarak Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki özgüven düzeyinin yöneticilerin tutumlarıyla birebir ilişkili olduğu da belirtilmektedir (Spector, 1996). Yıkıcı liderlik davranışları ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi test eden bir başka meta-analizde ise ilişki yönünün geniş düzeyde negatif çıkması (Schyns ve Schilling, 2013), çalışma bulgusunu desteklemektedir. Ayrıca dönüşümcü liderler çalışanları ile iletişim kuran, onları anlamaya çalışan liderler olsa da her çalışanın iş tatmininden farklı beklentileri vardır. Örneğin, bir çalışan ücretle tatmin olurken, diğeri yaptığının takdir edilmesiyle tatmin olurlar. Bu sonuç bütün çalışanların farklı tatmin beklentilerinin ortaya çıkmasına neden olduğundan, dönüşümcü liderlikle iş tatmini arasında orta düzeyde bir ilişki vardır. Bu sonuç beklentilerle paralellik göstermiştir. Dönüşümcü liderler değerlerini ve inançlarını ortaya koyarak, izleyicilerinin gereksinimlerini ön planda tutarlar. Dönüşümcü liderlik, izleyicilerin ortak bir amacı taşımak üzere bir araya gelmelerini, istek düzeylerini yükseltmelerini ve beklenenden daha fazlasını yapabilmeleri için motive olmalarını sağlar (Shamir, 1999).

Çalışmada elde edilen moderatör analizi bulgularına göre; dönüşümcü liderlik ve iş tatmini ilişkisinde yayım türü, yayım yılı ve dönüşümcü liderlik ölçekleri

moderatör değillerdir. Buna karşın iş tatmini ölçekleri ve araştırmanın yapıldığı sektör moderatörler olup en düşük ortalama etki büyüklüğü turizm, finans sektörü ve askeriye/emniyette gerçekleştirilen çalışmalarda, en yüksek ise kamu kurumu, üretim sektörü ve eğitim üzerinde gerçekleştirilen çalışmalardadır. Burada ulaşılan sonuca göre; dönüşümcü liderlik ve iş tatmini ilişkisini yayım türü, yayım yılı ve dönüşümcü liderlik ölçekleri etkilemezken iş tatmini ölçekleri ve araştırmanın yapıldığı sektör söz konusu ilişkiyi etkilemektedir. Burada çalışanların işinden memnun olup olmadığını ölçen iş tatmini anketleri, liderlerin çalışanların cevaplarına göre pozisyon almasını sağlar. Sektör alanında ise iş tatmininin en fazla olduğu sektörler kamu kurumu, üretim sektörü ve eğitim sektörünün olması doğaldır. Çünkü bu kurumlarda çalışanlar direk olarak ihtiyaçlarını üstleri ile paylaşarak kolayca çözüme ulaşabilirler.

Çalışma bulgularına göre etkileşimci liderlik iş tatminini etkilememektedir. Bu liderlik tarzında çalışanın ihtiyaçlarına odaklanmaktan ziyade hem şirketin hem de çalışanın amaçlarının birlikte gerçekleştirilmesi beklendiğinden, dönüşümcü liderlik kadar etkili bir düzey görülmemektedir. Çalışanlardan sadece maaş ya da terfi ile işlerinden memnun olmalarının beklenmesi yanlış olacaktır. Etkileşimci liderler temel olarak geleneklere ve geçmişe bağlı olarak hareket etmekte olup bu tarz liderlikte, çalışanların sorumlulukları, liderin onlardan bekledikleri, çalışanların gerçekleştirmeleri gereken işler, açık bir biçimde dile getirilmektedir (Luthans, 1995). Karşılıklı değiş tokuş içinde yürüyen bu ilişki sürecinde çalışanlar verilen görevin dışında bir iş yapmazlar (Akdemir, 1998). Bu durum kendini geliştirmek isteyen personelin isteyeceği bir durum olmayabilir. Çalışmanın sonucunda etkileşimci liderliğin iş tatmini arasında etkilememesinin sebebi de bu olabilir. Aynı sonuca Lather, Jain, Jain ve Vikas (2009)'da Delhi'de yaptıkları çalışmada ulaşmış, etkileşimci liderliğin iş tatmininde etkisi olmadığı sonucuna varmışlardır. Ayrıca çalışmada elde edilen moderatör analizi bulgularına göre; etkileşimci liderlik ve iş tatmini ilişkisinde yayım yılı ve iş tatmini ölçekleri moderatör değildirler.

Çalışma bulgularına göre dönüşümcü liderlik örgütsel bağlılığı orta düzeyde etkilemektedir. Bu bulgu, çalışanın kendisini örgütün sürekli bir üyesi görmesiyle ve örgütle bütünleşecek davranışlar sergilemesiyle ilgili olan örgütsel bağlılık algısının yöneticinin liderlik davranışlarından etkilendiği yönündeki görüşlerle (Meyer ve

Allen, 1991; Mowday, Porter ve Steers, 1982; Wiener, 1982) ve dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa pozitif etkisinin tespit edildiği çok sayıda araştırma sonucuyla paralellik göstermektedir (Avolio, Zhu, Koh ve Bhatia, 2004; Dunn, Dastoor ve Sims, 2012; Howell ve Hall-Merenda, 1999; Hulpia, Devos ve Keer, 2011; Jackson, Meyer ve Wang, 2013; Kirkpatrick ve Locke, 1996; Khasawneh, Omari ve Abu-Tineh, 2012; Leithwood ve Sun, 2012; Lok ve Crawford, 2004; Thamrin, 2012). Bugüne kadar yapılmış olan birçok araştırma ve bu araştırmalardan elde edilen sonuçlar genellikle dönüşümcü liderliğin çalışanların yaptıkları işe karşı tutumlarıyla ve davranışlarıyla pozitif ilişkili olduğunu ve söz konusu tutum ve davranışları olumlu yönde etkilediğini göstermiştir (Bo, 2013; Dum Dum, Lowe ve Avolio, 2002; Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam, 1996). Bu ilişki Leithwood ve Sun (2012) tarafından doktora tezleri üzerinde yapılan meta-analiz çalışmasında da ortaya konulmuştur. Sonuç olarak dönüşümcü liderlik davranışlarını benimseyen liderler, çalışanların motivasyonlarını arttırarak gerçekleştirdikleri içsel ve dışsal dönüşümler sayesinde ve sergiledikleri destekleyici tutumları aracılığıyla çalışanların yaptıkları işe karşı tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyerek örgütsel bağlılıklarını arttırmışlardır (Dunn, Dastoor ve Sims, 2012; Hulpia, Devos ve Keer, 2011; Jackson, Meyer ve Wang, 2013; Khasawneh, Omari ve Abu-Tineh, 2012; Thamrin, 2012). Liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen araştırmacılar O'Reilly ve Roberts (1978), liderlerdeki yüksek derecede insana yönelik tarzın örgütteki çalışanlar arasında yüksek seviyeli bir iş memnuniyeti ve örgüte bağlılık ürettiğini belirtmişlerdir. Sonuç olarak dönüşümcü liderler, çalışanlarının fikirlerini önemseyen çalışanlarının gelişimi ve değişimi için çabalayan liderlerdir. Liderin bu ilgisi bazı çalışanların ilgiden ve değişimden memnun olup örgüte olan bağlılığının artmasına neden olurken, bazı çalışanların ise değişime kapalı olması sonucu örgüt bağlılığının olmamasına neden olmaktadır. İnsanoğlu farklı kişiliklerden oluştuğundan bu ikilem örgütlerde karşılaşılan olağan bir durum olup bu sonuçta örgüt bağlılığının orta düzeyde etkilenmesine yol açmaktadır.

Çalışmada elde edilen moderatör analizi bulgularına göre; dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde yayım yılı moderatör değildir. Buna karşın yayım türü, dönüşümcü liderlik ölçekleri, örgütsel bağlılık ölçekleri ve araştırma yapılan sektör moderatörler olup en düşük ortalama etki büyüklüğü vakıf ve hizmet

sektöründe gerçekleştirilen çalışmalarda, en yüksek ise askeriye/emniyet, sağlık ve finans sektörü üzerinde gerçekleştirilen çalışmalardadır. Burada ulaşılan sonuca göre; dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide dönüşümcü liderlik ölçekleri, örgütsel bağlılık ölçekleri ve araştırma yapılan sektör etkilidir.

Çalışma bulgularına göre etkileşimci liderlik örgütsel bağlılığı etkilememektedir. Etkileşimci liderlikte odak noktası iki tarafında kazanması olduğundan, çalışanlar kendilerini firmaya bağlı olarak tanımlanabilir. Ücret ya da terfi gibi sadece maddi yönlerin öne çıktığı liderlik tarzında örgüt bağlılığı kurulamayacağından, bağlılık düzeyi görülmektedir. Ayrıca çalışmada elde edilen moderatör analizi bulgularına göre; etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde yayım yılı ve örgütsel bağlılık ölçekleri moderatör değillerdir. Buna karşın yayım türü ve araştırmanın yapıldığı sektör moderatörler olup en düşük ortalama etki büyüklüğü eğitim, üretim sektörü, finans ve sağlık sektöründe gerçekleştirilen çalışmalarda, en yüksek ise turizm ve askeriye/emniyet üzerinde gerçekleştirilen çalışmalardadır. Sektör alanında örgütsel bağlılığın en fazla olduğu sektörler turizm ve askeriye/emniyet sektörünün olması doğaldır. Çünkü bu kurumlarda çalışanlar amaca ulaşmak için çaba harcarlar. Turizm sektöründeki çalışan müşteri memnuniyetini sağlayarak firmaya para girişini sağlar böylece kendisi de firmada kazan-kazan ile ayakta kalabilmektedir. Askeriye/emniyette ise bağlılık olmadan kurumun amaçlarına ulaşması ve ayakta kalması imkânsızlaşa bilmektedir. Chen (2008), etkileşimci liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönde bir ilişki tespit etmiş, fakat idealleştirilmiş etki, bireysel destek ve telkinle güdüleme boyutlarında diğerlerine göre daha yüksek ilişkinin varlığını ve böylece dönüşümcü liderliğin, etkileşimci liderliğe nazaran örgütsel bağlılık üzerinde daha büyük etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar, bu araştırma sonucu elde edilen bulgular ile de büyük ölçüde tutarlılık göstermektedir.

Çalışma bulgularına göre dönüşümcü liderlik örgüt kültürünü orta düzeyde etkilemektedir. Örgüt kültürü, çalışanların örgüt içerisindeki başarılarını ve performanslarını arttıran kritik bileşenlerden biridir (Balthazard, Cooke ve Potter, 2006; Frontiera, 2010). Kültürün önemli bileşenlerinden birini de yöneticilerin tutum ve davranışları oluşturmaktadır (Bolman ve Deal, 2008; Hoy ve Miskel, 2010; Klatt ve Hiebert, 2001; Peters ve Waterman, 1995; Schein, 1992). Çalışma bulgusu,



literatürde tartışma konusu olan liderin mi kültürü etkilediği, kültürün mü lideri etkilediği tartışmasına katkı sağlayacak nitelikte olması bakımından önemlidir. Ayrıca çalışma bulgusu literatürde yer alan araştırmalarda (Avolio ve Bass, 2002; Bass, 1985) dönüşümcü liderliğin, örgüt kültürü üzerinde önemli bir role sahip olduğu sonuçları ile örtüşmektedir. Howell ve Avolio (1993), Hater ve Bass, (1988) yaptıkları araştırma sonuçları da çalışma bulgusunun diğer bir destekleyicileridir. Geniş anlamda dönüşümcü liderler örgütsel kültürü etkileyen en önemli kaynaktır (Schein, 1992). Sonuç olarak her örgüt kendi içinde farklı değer yargılarına sahiptir. Bu değer yargıları yazılı ya da yazısızdır ve örgütün kültürünü oluşturan temel taşlardır. Dönüşümcü lider bu kültürü yaşatmaya katkı sağlayan, örgütün vizyon ve değerlerine önem veren ve örgütün geleceğini düşünerek hareket ederek örgütü daha da ileriye götürmeye çalışan kişidir. Örgütün sahip olduğu değerler, örgütte çalışanlar tarafından çoğunlukla benimsenir. Bu çalışanlar örgüt kültürünü yaşatmaya çalışan ve örgüt bağlılığını önemseyen kişilerdir. Burada yukarıdaki yaklaşımlarda da değindiğim gibi farklı yapıda olan sadece işini yapıp gitmeye bakan örgüt kültürünü önemsemeyen çalışanlarda olacaktır, bu da örgüt kültürünün orta düzeyde etkilenme sebeplerinden olabilir.

Çalışmada elde edilen moderatör analizi bulgularına göre; dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü ilişkisinde araştırmanın yapıldığı sektör moderatör değildir. Buna karşın yayım türü, yayım yılı, dönüşümcü liderlik ölçekleri ve örgüt kültürü ölçekleri moderatörlerdir. Burada ulaşılan sonuca göre; örgüt kültürünü araştırmanın yapıldığı sektör etkilemez iken yayım türü, yayım yılı, dönüşümcü liderlik ölçekleri ve örgüt kültürü ölçekleri örgüt kültürünün etki alanıdır. Burada sektör kültürü direk olarak etkileyen bir rol oynamaz çünkü çalışanlar buldukları sektöre göre kültürü sevip sevmemezlik yapamazlar. Örgüt kültürü sektöre göre değil örgütün değerlerine göre belirlenen bir kavramdır. Fakat çalışanların örgütün kültürüne bakışını anlamak için örgüt kültürü ölçekleri kullanılarak anket ve sözel çalışmalar yapılabilir. Ayrıca, dergi ve gazetelerde yayımlanan örgüte ile ilgili belgeler ile örgütün kültürünün nasıl olduğuna az çok ulaşılabilir.

Çalışma bulgularına göre etkileşimci liderlik örgüt kültürünü orta düzeyde etkilemektedir. Etkileşimci liderlikte kural ve yönergeler bulunmaktadır. Bu kural ve yönergeler kültürü oluşturan temellerden sayılabilmektedir. Ayrıca etkileşimci

liderlikte ki kültürü örgütün yapısında etkileyebilmektedir. Firmalar birbirlerinden değişik yapıdadırlar, kimi ast-üst ilişkisinin önemsendiği hiyerarşik yapı, organizasyon şemasına tamamen bağlı bürokratik kültürü benimserken, kimi de organizasyon şeması esnek olan, ast-üst ilişkisi yerine paylaşım olan yatay (flat) yapı, kültürü tercih ederler. Firmaların kendi yapı ve yönetim tarzına göre kendi kültürleri oluşur ve çalışanlar buradaki sabit kültürü benimsemek zorundadır.

Çalışma bulgularına göre dönüşümcü liderlik tükenmişliği negatif olarak orta düzeyde etkilemektedir. Burada liderlik tarzının çalışanın tükenmişlik düzeyiyle ilgisi yoktur. Çünkü tükenmişlik çalışanın yaşadığı depresyona bağlı bir buhrandır. Bu psikolojik durum liderle ilgili olmayıp sadece çalışanın çabalarıyla düzelebilmektedir. Tükenmişlik yaşan çalışanın hayata küser ve her şeyden uzaklaşma, kendi kendine kalma çabasına girer. Dönüşümcü lider sadece çalışanın bu durumun anlamada destek olarak ya da gerektiği takdirde izin vererek yardım edebilir.

Çalışma bulgularına göre dönüşümcü liderlik örgütsel adaleti geniş düzeyde etkilemektedir. Bu sonuç, Adams'ın (1965) ifade ettiği; yönetici veya liderlerin tutum ve davranışlarının çalışanların örgüt içindeki adalet algılarının belirleyicisi olduğu düşüncesiyle ve literatürde yer alan araştırma sonuçlarıyla da desteklenmektedir (Cremer, Dijke ve Bos, 2007; Eberlein ve Tatum, 2008; Hoy ve Tarter, 2004; Kale, 2013; Pillai, Scandura ve Williams, 1999). Bununla birlikte çalışanların örgütlerine karşı algıladıkları adalet duygusu, onların işlerine karşı geliştirdikleri tutumlarının da belirleyicisidir (Greenberg, 1987). Çalışanlar adaletin var olduğu firmalarda çalışmayı isterler çünkü çalışan ve çalışmayana aynı davranıldığı ve eşit dağıtımın yapıldığı firmalarda çok çalışan eleman kendisinin boşuna çalıştığını çalışmayan arkadaşının da aynı şekilde takdir edildiğini düşünerek işi yavaşlatmaya başlar. Bu da firmanın çıktılarının azalmasına ve zamanında yetişmeyen ürünlere ve kalifiye olmayan elemanların firmadaki varlığını devam ettirmesine neden olur. Dönüşümcü liderler çalışanlarından aldıkları geri dönüşüm ile örgüt ve çalışan arasındaki adaletli ilişkinin kurulmasını sağlarlar. Dönüşümcü liderlikte, lider çalışanlarıyla yakın ilişki kurduğundan sorun varsa çözmeye, çalışanın sıkıntısı varsa anlamaya ve yapılan adaletsizliği gidermeye çalışmak için elinden geleni yapar. Adaletli bir ortamda çalışan kişilerde örgüte olan inançlarının artmasıyla, örgüte ve bu dönüşümü sağlayan liderlerine bağlanır.

Çalışmada elde edilen moderatör analizi bulgularına göre; dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet ilişkisinde yayım türü, yayım yılı, dönüşümcü liderlik ölçekleri moderatör değillerdir. Buna karşın örgütsel adalet ölçekleri ve araştırmanın yapıldığı sektör moderatörler olup en düşük eğitim ve üretim sektöründe gerçekleştirilen çalışmalarda, en yüksek ise kamu sektörü üzerinde gerçekleştirilen çalışmalardadır. Bu sonuçlara göre; dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet ilişkisine örgütsel adalet ölçekleri ve araştırmanın yapıldığı sektör örgütsel adaletin etkisi vardır. Çünkü örgütsel adalet sadece firmada çalışırken görülebilecek ya da hissedilebilecek bir kavramdır. Başka yerlerden okunan yazılardan ya da etraftan duyulan bilgilerle çalışanın adalete inanması imkânsızdır. Birine adaletli gelen ortam bir başkasına tam bir kaos alanı olarak gelebilir. Sektör alanında ise örgütsel adaletin en fazla olduğu sektör kamu kurumunun olması doğaldır. Çünkü bu kurumlarda çalışanlar senesine göre maaş alıp, terfi zamanı belli olur ayrıca sadece yöneticinin istemesine göre hareket etmek zorunda olamazlar.

Çalışma bulgularına göre etkileşimci liderlik örgütsel adaleti etkilememektedir. Etkileşimci liderlikte odak noktasının amaç olması, çalışanların kendilerine önem verilmediğini hissetmesine yol açabilir. Finansal hedefler, statükoyu koruma çalışanların kendi isteklerinin iletememesine, böylece sorunlarını dile getirememeye neden olabilir. Böyle bir ortamda çalışan, yoğun ve doğru çalışmasının hakkını almadığını düşündüğünde firmanın adalet kavramını sorgular. Böylece, etkileşimci liderlik tarzı örgütsel adalet alanında başarılı bir yönetim tarzı olmaktan çıkar.

Çalışma bulgularına göre dönüşümcü liderlik örgüt sağlığını geniş düzeyde etkilemektedir. Çalışanların sağlıklı örgütleri tercih etmesi kendi psikolojileri ve şirketin verimliliği için önemli olup dönüşümcü liderler çalışanları önemseydiği, onların ihtiyaçlarına cevap verdiği için örgütteki olumsuzlukları gidermeye çalışırlar. Böylece örgüt ikliminin devamlılığını sağladıkları gibi çalışanların örgüte daha uyumlu çalışmasını destekler ve örgütün daha verimli koşullarda üretimini sağlarlar. Dönüşümcü liderin düzenlediği, çalışanlara yönelik gelişim programları da çalışanların eğitilmesine ve daha fazla performans sergilemesine yarar sağlar. Böylece, örgüt sağlığının var olduğu firmalar daha uzun süre ayakta kalır ve piyasa koşullarına daha kısa zamanda uyum sağlayabilirler. Tüm bu faktörler örgütün

varlığını ve geleceğini önemli düzeyde etkilediği için dönüşümcü liderlerin örgüt sağlığına katkısı yüksek düzeyde olabilmektedir.

Çalışma bulgularına göre dönüşümcü liderlik örgütsel güveni geniş düzeyde etkilemektedir. Bu bulgu, çalışanların kurumlarının her türlü uygulama ve politikasına karşı güven duymasıyla (Lewick, McAllester ve Bles, 1998) ve her türlü faaliyetinde dürüst ve güvenilir olduğu varsayımıyla ilgili olan örgütsel güven kavramının, yöneticilerin liderlik davranışlarından büyük oranda etkilendiğini göstermekte ve elde edilen bulgular literatürde desteklenmektedir (Joseph ve Winston, 2005; Lawall ve Oguntuashe, 2012; Lewick, McAllester ve Bles, 1998; Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996; Top, Tarcan, Tekingündüz ve Hikmet, 2013; Velez ve Strom, 2012). Örgütsel güven, çalışanların yöneticiye ve örgüte güveninden oluşan bir bütünü (Nyhan ve Marlowe, 1997; Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996; Velez ve Strom, 2012) olup örgütsel güven; (i) lider ve çalışan arasındaki ilişkiyi ve örgütsel başarıyı derinden etkileyen bir unsur (Lewick, McAllester ve Bles, 1998), (ii) örgütün uzun vadeli kararlılığında ve üyelerinin başarısında oldukça önemli bir faktör (Cook ve Wall, 1980) olup (iii) insan kaynakları faaliyetlerinin başarısında önemli rol oynar (Whitney, 1994) ve (iv) örgütte öğrenmeyi ve yeniliği arttıran, iletişimi sağlayan bir etkendir (Dodgson, 1993). Bu faktörler birlikte değerlendirildiğinde örgütsel amaçları gerçekleştirmede güvenin önemli olduğu anlaşılmaktadır (Joseph ve Winston, 2005). Sonuç olarak dönüşümcü liderler her ne kadar çalışanlarını önemseler ve onları iyi yönde değiştirmeye çalışsalar da, bazı değişimler karşılıklı güven çerçevesinde oluşur. Güven kolay kolay elde edilemez bir yargıdır. Örgütün temelleri sağlam güvene bağlı olarak gelişir. Çalışan liderine güvenirse riske atılır ve istenilen işi elinden geldiğince iyi yapmaya çalışır. Bu da firmanın çıktılarını olumlu yönde etkiler. Güven uzun dönemde oluşur. Dönüşümcü liderler güven esasını oluşturmak için çalışanlarının fikirlerini almalı ve olumlu fikirleri uygulayarak liderin çalışanı önemseyip fikirlerine güvendiği izlenimini oluşturmalıdır. Öte yandan sürekli denetim altında tutulup sorgulanan ve yaptığı işlere sürekli karışılan çalışan liderinin kendine olan güveninin olmadığını bilir ve ona göre örgüte olan bağlılığı ve sadakati azalır. Dönüşümcü liderin örgütün sağlıklı ilerlemesi için çalışanın güvenini kazanması örgüt için yüksek düzeyde gereklidir. Ayrıca çalışmada elde edilen

moderatör analizi bulgularına göre; dönüşümcü liderlik ve örgütsel güven ilişkisinde yayım türü moderatör değildir.

Çalışma bulgularına göre etkileşimci liderlik örgütsel güveni düşük düzeyde etkilemektedir. Etkileşimci liderlikte sıkı denetim ve kontrol vardır. Bu denetim tarzı kimi çalışanlar tarafından benimsense bile çoğu çalışan rahat ortamda üretmeyi sever. Bu yüzden sürekli baskının ve denetimin olduğu ortamda güvenin olmadığına, liderlerinin kendilerine güvenmedikleri için sıkı denetim yaptıklarına inanırlar. Bu da örgütsel bağlılığı azaltan, çalışanları farklı iş arayışlarına iten temel nedendir. ‘Bana güvenilmeyen yerde ben niye çalışayım’ düşüncesi kalifiye/eğitilmiş çalışanın kaybına ve örgüt için yeni masraflara (örneğin; yeni çalışan alma, eğitime, zaman kaybı gibi) neden olmaktadır. Bu yüzden etkileşimci liderlik örgütsel güven bazlı bir firma için uygun liderlik tarzı değildir.

Çalışma bulgularına göre dönüşümcü liderlik rol performansı orta düzeyde etkilemektedir. Çalışmada ulaşılan pozitif etki literatür tarafından desteklenmektedir (Friedkin ve Slater, 1994; Imran, Zahoor ve Zaheer, 2012; Ishikawa, 2012; Jung, Moon ve Hahm, 2008; Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam, 1996; Rowold, 2011; Wang, Oh, Courtright ve Colbert, 2011). Askeri ve diğer örgütlerde yapılan çalışmalarla dönüşümcü ve etkileşimci liderlik eğitimlerinin performansı etkilediği bilinmektedir (Barling, Weber ve Kelloway, 1996; Bass, 1998; Bass ve Avolio, 1990; Dvir, Eden, Avolio ve Shamir, 2002; Kirkpatrick ve Locke, 1996, Yukl, 2002). Liderler karizmatik davranışlar göstererek içgüdüsel motivasyonu uyandırmaya, entelektüel uyarımı sağlamaya çalışır ve çalışanlara birey odaklı şekilde davranırlar. Bu davranışlar, çalışanlara potansiyellerinin tamamını kullanabilmelerinde ve performanslarının en yüksek noktasına ulaşmaları konusunda destek sağlar. Yapılan araştırmalarda da dönüşümcü liderlik ile çalışanların performansı arasında pozitif yönlü ve kuvvetli ilişki tespit edilmiştir (Dvir ve diğerleri, 2002; Vecchio, Justin ve Pearce, 2008; Waldman, Bass ve Einstein, 1987; Walumbwa, Avolio ve Zhu, 2008). Çalışanlar farklı ödül sistemleri ile rol performanslarını arttırabilirler. Kimi çalışan için maddi değerler (maaş, terfi, tatil gibi) önemli iken, kimi çalışan için manevi (liderinin takdir etmesi, kendini geliştirmek için yollanılan eğitimler gibi) değerler önem taşır. Bu ödüller çalışanın rol performansına göre kendisine verilir. Dönüşümcü liderler çalışanlarıyla ilişki içinde de olsa bazen verdikleri ödül

çalışanı pek memnun kalmayabilir. Ya da daha fazlasını da bekleyebilir. Ödül sisteminin ayarlanması zor bir görev olsa da çalışan ihtiyaçlarını gözlemleyen dönüşümcü lider orta düzeyde de olsa çalışanını tatmin etmiş olacaktır.

Ayrıca çalışmada elde edilen moderatör analizi bulgularına göre; dönüşümcü liderlik ve rol performans ilişkisinde yayım türü, yayım yılı ve rol performans ölçekleri moderatör değillerdir. Buna karşın dönüşümcü liderlik ölçekleri ve araştırmanın yapıldığı sektör moderatörler olup en düşük sağlık sektörü ve eğitim sektöründe gerçekleştirilen çalışmalarda, en yüksek ise askeriye/emniyet ve üretim sektörü üzerinde gerçekleştirilen çalışmalardadır.

Bu sonuçlara göre; dönüşümcü liderlik ve rol performansı ilişkisinde dönüşümcü liderlik ölçekleri ve araştırmanın yapıldığı sektörün etkisi vardır. Burada çalışanların elde ettikleri yıl ya da tür gibi bilgiler direk olarak çalışanı etkilemediğinden moderatör olarak belirtilmemiştir. Fakat sektörden alınan geri dönüşümlerle, çalışanların nasıl performans gösterdiği ve bu rol performansın artıp/azalması gerektiği verilerine ulaşılabilir. Sektör alanında rol performansın en fazla olduğu sektörler askeriye/emniyet ve üretim sektörüdür. Çünkü bu kurumlarda çalışanların ne ürettikleri direk olarak üstleri tarafından görülebilir. Üretim sektöründe kişi başına üretilen ürün rakamlarına kolayca ulaşılabilirken, askeriye/emniyette ise komutanının verdiği görevin yapıp yapılmadığı rahatça denetlenebilmektedir.

Çalışma bulgularına göre etkileşimci liderlik rol performansı etkilememektedir. Etkileşimci liderlikte de çalışana maddi olarak ödüller verilse de yukarıda da değindiğim gibi, bazı çalışanların sadece maddiyata dayalı ödül sistemini benimsemedikleri bir gerçektir. Burada takdir edilmek isteyen çalışan, sadece maaş artımı gördüğünde memnun olsa da istediği gibi çok mutlu olamayacaktır. Etkileşimci liderlikte ki merkezleştirilmiş karar şekli çalışanın firmaya kendi katkısının olamayacağı güdüsüne kapılmasına da neden olacaktır. Ayrıca iletişimin de yukarıdan aşağıya doğru olması, çalışanın rol performansının kendisini izleyen ilk yönetici tarafından değil de tepe yöneticisi tarafından değerlendirilmesine sebep olacaktır. Bu hiyerarşik yapıda, ilk yöneticinin değerlendirmesi ile tepe yöneticisinin değerlendirmesi arasında büyük farklar olabilmekte, bu durumda çalışanın rol

performansının düşük düzeylerde olmasına neden olabilmektedir. Bu faktörler çalışanın rol performans göstermesinde, etkileşimci liderlik tarzının anlamlı olmadığını göstermektedir.

Çalışma bulgularına göre dönüşümcü liderlik örgütsel vatandaşlığı orta düzeyde etkilemektedir. Bu orta düzeydeki etki tam olarak olmasa da beklenen bir sonuçtu; çünkü liderliğin örgütsel vatandaşlık algısını pozitif yönde etkileyeceği düşünülmekteydi (Roberson ve Strickland, 2010). Bu bulgu, çalışanın tamamen gönüllülük esasına dayalı davranışlarıyla ilgili olan örgütsel vatandaşlık kavramının (Bateman ve Organ, 1983; Organ, 1988), liderlikle birlikte işin yapısı, sosyo-ekonomik imkânlar, bireysel özellikler gibi (Greenberg ve Baron, 2000) önemli faktörlerce de şekillendiğini ortaya koymaktadır. Önceki araştırmalar liderlik davranışlarının çalışanların yaptıkları işi anlamlandırılmaları bakımından etkili olduğunu göstermiştir (Greenberg ve Baron, 2000; Roberson ve Strickland, 2010; Strickland, Babcock, Gomes, Larson, Muh ve Secarea, 2007). Çalışanlar yaptıkları işleri anlamlı gördüklerinde örgüte karşı olumlu tutum ve davranışları geliştirerek örgütün her anlamdaki başarısına daha fazla katkıda bulunur. Bu olumlu tutum ve davranışların literatürdeki bir başka adlandırılması olan örgütsel vatandaşlık kavramı, örgütün daha verimli ve etkin çalışmasına katkı sağlayan algılardır (Organ, 1988). Literatürdeki bazı çalışmalarda dönüşümcü liderler izleyicilerini etkili bir vizyonla harekete geçirmekte, onların bireysel gelişim faaliyetlerine önem vermekte, kendilerine güvenmelerini sağlamakta ve onları yaptıkları işin önemli olduğuna inandırmaktadırlar (Pillai ve diğerleri, 2003). Dönüşümcü liderler için çalışanların rolün gerektirdiği performansa ulaşmalarından ziyade ekstra rol davranışı göstermeleri daha önemlidir. Dolayısıyla, dönüşümcü liderler örgütsel vatandaşlık davranışlarını pekiştirirler (Podsakoff ve diğerleri, 1990). Çalışanların örgüte bağlılık göstermesi fazladan olan işleri kendi istekleri ile yapmalarını sağlayacaktır. Buda dönüşümcü liderin çalışanları ile arasındaki iyi iletişime bağlıdır. Dönüşümcü liderler geleceğe yatırım yapan, çalışanlarıyla birlikte değer birliği yapan ve kişisel değerleri önemseyen kişilerdir. Bu özellikleri ile çalışanlarını örgütün birliği ve yararına olan işleri yapmaya ikna edecekler ve bunu çalışanların kendi istekleri ile yapmalarını sağlayacaklardır.

Çalışmada elde edilen moderatör analizi bulgularına göre; dönüşümcü liderlik

ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde yayım türü, yayım yılı, örgütsel vatandaşlık ölçekleri moderatör değillerdir. Buna karşın dönüşümcü liderlik ölçekleri ve araştırmanın yapıldığı sektör moderatörler olup en düşük ortalama etki büyüklüğü finans sektörü ve eğitim sektöründe gerçekleştirilen çalışmalarda, en yüksek ise hizmet sektörü ve üretim sektörü üzerinde gerçekleştirilen çalışmalardadır. Bu sonuca göre; dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde dönüşümcü liderlik ölçekleri ve araştırmanın yapıldığı sektörün etkisi vardır. Sektör alanında örgütsel vatandaşlığın en fazla olduğu sektörler hizmet sektörü ve üretim sektörüdür. Çünkü bu sektörlerde müşteri ile daha sık bir arada olma imkânı vardır. Buda uzayan mesai saatleri ya da artan iş yüküne neden olabilir.

Çalışma bulgularına göre etkileşimci liderlik örgütsel vatandaşlığı etkilememektedir. Etkileşimci lider sonuç odaklı olduğundan ve çalışanın gelişimi ya da yetenekleri ile pek ilgilenmediğinden, çalışanlar sadece işlerini yapıp bitirmek için uğraşırlar. Bu durum ise çalışanın kalan zamanında ekstra bir çaba göstermemesine ve örgütsel vatandaşlık sergilememesine neden olmaktadır. Eğer çalışan ve lider arasında etkili bir iletişim olursa, çalışan kendini şirketine adar ve kendinden de bir şeyler katmaya başlar. Bu en önemli örgütsel vatandaşlık göstergesidir ki etkileşimci liderler, çalışanlarına bu yaklaşımı liderlik tarzlarından dolayı yaptırılmamaktadır. Literatürdeki bazı çalışmalarda (Dilek, 2005; MacKenzie ve diğerleri, 2001; Nguni ve diğerleri, 2006) benzer bulgular elde edilmiştir. Ayrıca çalışmada elde edilen moderatör analizi bulgularına göre; etkileşimci liderlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde etkileşimci liderlik ölçekleri ve örgütsel vatandaşlık ölçekleri moderatör değillerdir.

Çalışma bulgularına göre dönüşümcü liderlik girişimciliği orta düzeyde etkilemektedir. Girişimcilik yeni alanlara açılma arzusu ile başlayan bir serüvendir. Bu serüven kimi zaman uzun sürerken kimi zaman erkenden bitebilir. Bu fikre sahip bireyler dönüşümcü liderler tarafından yeri geldiğinde desteklenmektedir. Çünkü dönüşümcü liderler yeniliği seven ve destekleyen yapıdadırlar. Bu sayede de çalışanlarını yeni üretim alanlarına yöneltmede ya da yeni bir ürün geliştirmede heveslendirir, aynı zamanda desteklerler. Böylece çalışanlar durağan yapıdaki işlerden sıkılıp kendilerini geliştirebilecekleri, yeni vizyon sahibi olacakları farklı işlere yönelmeye başlarlar. Bazı çalışanlar ise sürekli aynı işi yapmaktan memnun



olduklarından ve yenilikçi fikir sahibi olmadıklarından bu konuda arka planda kalmayı severler. Böylelikle dönüşümcü lider girişimciliği çalışanların kişilik sebeplerinden dolayı, bazen de tepe yöneticilerinin maddiyat ayıramadıklarından dolayı orta düzeyde etkilemektedir.

Çalışma bulgularına göre dönüşümcü liderlik duygusal zekâyı orta düzeyde etkilemektedir. Literatürdeki bazı araştırmalarda da, duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (Barbuto ve Burbach, 2006; Barling ve diğerleri, 2000; Gardner ve Stough, 2002; Mandell ve Pherwani, 2003; Sivanathan ve Fekken, 2002). Bu anlamda duygusal zekâ karşılıklı empati isteyen ve her liderin sahip olamadığı bir özelliktir. Dönüşümcü liderler adil davranan yapıda olmaları gerektiğinden, haksızlık yapılması durumunda çalışanın ne hissedeceğine önem verirler. Ayrıca çalışanın o günkü modunun düşük olmasının, günlük kaygılarından kaynaklandığını, yeri geldiğinde yaşadığı dönemsel sorunlardan meydana geldiğini anlarlar ve baskı kurmadan yapıcı olarak çalışanı ile iletişim kurmaya çalışırlar. Bu özellikler dönüşümcü liderin sahip olduğu duygusal zekâyı gösteren davranışlardır. Kötü gününde lideri/yöneticisi tarafından desteklenen çalışanın örgüte bağlılığı ve sadakati artarak işe gelmeme oranı azalır. Çünkü çalışan önemsendiği yerde var olmak ister.

Ayrıca çalışmada elde edilen moderatör analizi bulgularına göre; dönüşümcü liderlik ve duygusal zekâ ilişkisinde yayım yılı ve duygusal zekâ ölçekleri moderatör değillerdir. Buna karşın araştırmanın yapıldığı sektör moderatör olup en düşük ortalama etki büyüklüğü finans sektöründe ve hizmet sektöründe gerçekleştirilen çalışmalarda, en yüksek ise eğitim ve üretim sektörü üzerinde gerçekleştirilen çalışmalardadır. Sektör alanında ise duygusal zekânın en fazla olduğu sektörler eğitim ve üretim sektörü olması doğaldır. Çünkü eğitim kurumlarında öğrencilere bilgi aktarabilmek için kafanın yerinde olması ve psikolojik olarak sorunsuz olman gerekmektedir. Aynı şekilde üretim yapan firmada ise sıfır hata için işine odaklanabilmelisin. Yoksa yanlış yapılan ürünler hem çalışana hem de örgüte maddi zarar verirken son nokta olan müşterinin ürünü tercih etmemesine ve müşteri kaybına neden olmaktadır.

Çalışma bulgularına göre dönüşümcü liderlik yenilikçiliği (inovasyonu) geniş

düzeyde etkilemektedir. Dönüşümcü liderler çalışanların yeteneklerini destekleyen ve yeni fikirleri seven liderlerdir. Değişik bakış açılarına sahip çalışanlar, bu yönlerini dönüşümcü liderlerine gösterdiklerinde mutlaka destek göreceklerini bilmektedirler. Yeniliği desteklemek sadece çalışanı desteklemekle olmayacak olup bunun için tepe yöneticilerini de ikna etmek gerekir ki, burada da görev dönüşümcü liderlerindir. Gerekli maddi olanakların sağlanması ve kaynak ayrılması liderlerin ikna kabiliyetine bağlıdır. Karşılıklı güven duygusunun olduğu bu durumda lider çalışanına farklı bir yenilik yapacağı konusunda güvenir, çalışanda liderine kaynakların sağlanması konusunda güvenir. Karşılıklı kazan-kazan sistemine dayalı bu durumda örgüt yeni ürün ile rakiplerinden farklılaşacak, çalışan ise hem maddi hem de manevi olarak tatmin olacaktır.

Çalışma bulgularına göre dönüşümcü liderlik iletişim becerisini orta düzeyde etkilemektedir. Dönüşümcü liderlik empati, iletişim ve değişime yönelik bir yönetim tarzıdır. Çalışandan geri dönüş (feedback) almak, ürünlerin ortaya çıkması için neyin lazım ya da lazım olmadığına karar vermeyi kolaylaştırır. Bu da liderin sahip olması gereken iletişim becerisine bağlıdır. İletişim becerisi sayesinde lider çalışanını ve çalışanın yeteneklerini yakından izleme olanağına sahiptir. Fakat bazen kötü niyetli çalışanlar bu beceriyi arkadaşlarını kötülemek ya da daha hızlı terfi etmek içinde kullanabilirler. Burada önemli nokta dönüşümcü liderin iyi niyetli çalışanlar ile kötü niyetli çalışanlarını bir birinden ayırt etmesidir. Başarılı liderlikte bunu gerektirir.

Çalışma bulgularına göre dönüşümcü liderlik mobbingi negatif olarak orta düzeyde etkilemektedir. Stashevsky ve Koslowsky (2006) tarafından yapılan araştırmaya göre, dönüşümcü liderler iş görenler arasındaki kaynaşmayı ve dayanışmayı etkileşimci liderlere göre daha fazla gerçekleştirmektedir. Dönüşümcü liderlerin olduğu örgütlerde, iş görenler yüksek düzeyde örgütün misyonunu, stratejik vizyonunu ve amaçlarını kabullenmekte ve bunlara bağlılık göstermektedir (Berson ve Avolio, 2004). Ayrıca, dönüşümcü liderler hem örgütteki işgörenleri amaçlar doğrultusunda birleştirebilir hem de onların değerlerini ve inançlarını değiştirebilirler (Beugré ve diğerleri, 2006), dönüşümcü liderin duygusal zekâları diğer liderlik stiline sahip liderlere göre daha yüksektir (Ashkanasy ve Tse, 2000; Hartsfield, 2003; Hoffman ve Frost, 2006; Mandel ve Pharwani, 2003; Sosik ve Megerian, 1999). Bu liderlik davranışlarının sonucu olarak da mobbingin yaşanma düzeyinde düşme

yaşanmaktadır. Ayrıca araştırmalardan elde edilen bulgular, mobbinge maruz kalanların, çalışma ortamlarını, mobbinge maruz kalmamış işçörenlere kıyasla daha olumsuz algıladıkları doğrultusundadır (Tınaz, 2006). Ayrıca Vartia (1996) örgüt yöneticisinin liderlik stili ile yıldırma arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ifade etmektedir.

Çalışma bulgularına göre dönüşümcü liderlik motivasyonu orta düzeyde etkilemektedir. Zhang ve Bartol (2010) tarafından yapılan araştırmada liderliğin psikolojik güçlendirmeyi, psikolojik güçlendirmenin ise içsel motivasyonu etkilediğini saptanmıştır. Thomas ve Velthouse (1990) tarafından yapılan araştırmada da benzer bulgulara ulaşmıştır. Dönüşümcü liderler sahip oldukları iletişim becerisi ile çalışanlarını daha yakından tanımaktadırlar. Bu sayede çalışanlarının nasıl motive olduklarını ve gerekli motivasyon araçlarını bilmektedirler. Kimi çalışanlar rol performansta da bahsettiğim gibi maddi değerlerle motive olurken, kimileri de takdir edilmeyi, desteklenmeyi hatta güler yüzlü davranılmayı bekler. Bu çalışanın kişilik özelliklerine ve yetiştiği çevreye göre değişen yapısal özelliktir. Burada iletişime kapalı çalışanla sürekli iletişim haline geçmek onu şirketten uzaklaştırmaya neden olabileceği gibi, tam tersi yapıdaki bir çalışanla iletişim kurmamak çalışanın motivasyonunun düşmesine neden olacaktır. Burada dönüşümcü liderin gerekli motivasyon araçlarını doğru olarak seçmesi ve doğru çalışana uygulaması önem arz etmektedir.

Çalışma bulgularına göre dönüşümcü liderlik örgüt iklimini geniş düzeyde etkilemektedir. Bu bulgu, örgütün genel duyguları ve atmosferiyle ilgili olan ve bir örgütü diğer örgütlerden ayıran örgüt içindeki insan davranışlarını etkileyen özellikler bütünü olarak tanımlanabilen örgüt ikliminin (Hoy ve Miskel, 2010; Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991) yöneticilerin liderlik davranışlarından etkilendiği yönündeki görüşlerle paralellik göstermektedir (Black, 2007; Kelley, Thornton ve Daugherty, 2005; Koene, Vogelaar ve Soeters, 2002; Tajasom ve Ahmad, 2011; Varner, 2007; Wang ve Rode, 2010). Ayrıca, Bass, Avolio, Jung ve Berson (2003) dönüşümcü liderlerin izleyenlerine mentörlük yaparak örgütte destekleyici bir iklim oluşturduklarını ileri sürmektedir. Çalışanların örgüt içinde rahat edebilmesi, daha iyi çıktılar elde edilmesi, performansın artması gibi konular örgüt ikliminin alanıdır. Bu bakımdan dönüşümcü liderlere fazlasıyla görev düşmektedir. Çalışanla konuşarak

eksiklerin ne olduğunu anlamak liderin görevidir. Örneğin; çalışılan mekândaki gereksiz ışık bile çalışanın motivasyonunu ve çalışmasını etkileyecektir. Örgüt ikliminin yaratılması çalışanların daha verimli olabilmesi için çok önemlidir. Hiyerarşik ve katı yapıları örgütlerden tutunda, fazla sorumluluk yüklenmesine kadar her şey çalışanı etkilediği gibi örgütünde iklimini değiştirecektir. Huzurlu bir iklim yapısını katı iklim yapısına çevirerek çalışanların mutsuzluğuna neden olacaktır. Bu yüzden örgüt ikliminde en doğru liderlik tarzı dönüşümcü liderlik tarzı diyebiliriz. Ayrıca çalışmada elde edilen moderatör analizi bulgularına göre; dönüşümcü liderlik ve örgüt iklimi ilişkisinde yayım türü, yayım yılı, örgüt iklimi ölçekleri ve araştırmanın yapıldığı sektör moderatör değillerdir. Buna karşın dönüşümcü liderlik ölçekleri moderatördür.

Çalışma bulgularına göre etkileşimci liderlik örgüt iklimini etkilememektedir. Örgüt iklimindeki çalışma koşulları etkileşimci liderler için çalışanın performansını etkileyen bir değişken olarak görülmemektedir. Burada çalışanların fiziksel koşulları çoğu zaman aynı kalır ve çalışan bu koşullardan memnun değilse bile önemsenmemektedir. Burada üretim odaklı çalışıldığı için üretime bağlı ödüllendirme sistemi bulunmaktadır ve liderlerinin tarzını bilen çalışanlar etkileşimci liderin isteğine göre çalışmayı benimserler. Bu da etkileşimci liderlikte örgüt ikliminin çalışanlar tarafından olumsuz önemsenmemesinin ana sebebidir.

Çalışma bulgularına göre dönüşümcü liderlik örgütsel sessizliği negatif olarak orta düzeyde etkilemektedir. Özellikle örgütlerin dönüşümünde paylaşılmış bir rol üstlenen dönüşümcü liderler, bu paylaşım rollerinden dolayı çalışanlarının örgüt içinde düşüncelerini ifade etmelerine önem vermektedirler. Bu durumun en önemli göstergesi çalışma bulgularıdır.

Sonuç olarak çalışma hipotezlerine ilişkin bulguların özeti Tablo 54'de özetlenmiştir. Tabloda görüldüğü üzere çalışmada kurulan hipotezler incelendiğinde H<sub>1</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub>, H<sub>7</sub>, H<sub>8</sub>, H<sub>10</sub>, H<sub>11</sub>, H<sub>12</sub>, H<sub>13</sub>, H<sub>15</sub>, H<sub>17</sub>, H<sub>18</sub>, H<sub>19</sub>, H<sub>20</sub>, H<sub>21</sub>, H<sub>22</sub>, H<sub>23</sub>, H<sub>25</sub>, hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 54. Meta-analiz Sonuçlarının Özeti**

<b>Hipotez</b>	<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>Ortalama Etki Büyükülüğü</b>	<b>Sonuç</b>
H <sub>1</sub>	Dönüşümcü Liderlik	→ İş Tatmini	.50	Kabul
H <sub>2</sub>	Etkileşimci Liderlik	→ İş Tatmini	.10	Red
H <sub>3</sub>	Dönüşümcü Liderlik	→ Örgütsel Bağlılık	.47	Kabul
H <sub>4</sub>	Etkileşimci Liderlik	→ Örgütsel Bağlılık	.02	Red
H <sub>5</sub>	Dönüşümcü Liderlik	→ Örgüt Kültürü	.54	Kabul
H <sub>6</sub>	Etkileşimci Liderlik	→ Örgüt Kültürü	.32	Kabul
H <sub>7</sub>	Dönüşümcü Liderlik	→ Tükenmişlik	-.24	Kabul
H <sub>8</sub>	Dönüşümcü Liderlik	→ Örgütsel Adalet	.73	Kabul
H <sub>9</sub>	Etkileşimci Liderlik	→ Örgütsel Adalet	.09	Red
H <sub>10</sub>	Dönüşümcü Liderlik	→ Örgüt Sağlığı	.67	Kabul
H <sub>11</sub>	Dönüşümcü Liderlik	→ Örgütsel Güven	.62	Kabul
H <sub>12</sub>	Etkileşimci Liderlik	→ Örgütsel Güven	.18	Kabul
H <sub>13</sub>	Dönüşümcü Liderlik	→ Rol Performans	.36	Kabul
H <sub>14</sub>	Etkileşimci Liderlik	→ Rol Performans	.12	Red
H <sub>15</sub>	Dönüşümcü Liderlik	→ Örgütsel Vatandaşlık	.43	Kabul
H <sub>16</sub>	Etkileşimci Liderlik	→ Örgütsel Vatandaşlık	-.16	Red
H <sub>17</sub>	Dönüşümcü Liderlik	→ Girişimcilik	.42	Kabul
H <sub>18</sub>	Dönüşümcü Liderlik	→ Duygusal Zekâ	.49	Kabul
H <sub>19</sub>	Dönüşümcü Liderlik	→ Yenilikçilik İnovasyon)	.61	Kabul
H <sub>20</sub>	Dönüşümcü Liderlik	→ İletişim Becerisi	.50	Kabul
H <sub>21</sub>	Dönüşümcü Liderlik	→ Mobbing	-.38	Kabul
H <sub>22</sub>	Dönüşümcü Liderlik	→ Motivasyon	.56	Kabul
H <sub>23</sub>	Dönüşümcü Liderlik	→ Örgüt İklimi	.65	Kabul
H <sub>24</sub>	Etkileşimci Liderlik	→ Örgüt İklimi	-.18	Red
H <sub>25</sub>	Dönüşümcü Liderlik	→ Örgütsel Sessizlik	-.35	Kabul

## ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, birincil çalışmalardan elde edilen yayımlanmış verilere dayanarak gerçekleştirilmiş olup araştırmancının en büyük dezavantajı, elde edilen verilerin sadece korelasyonel çalışmalara dayanmasıdır. Korelasyonel çalışmalarda sonuçların nedensel etkileri tam anlamıyla açıklayabildiğini iddia etmek tam olarak doğru değildir. Ayrıca meta-analize dâhil edilen araştırmaların büyük çoğunluğunun kesitsel araştırmalarından oluşması da potansiyel yöntem yanlılığının var olabileceğinin göstergesidir.

Meta-analize dâhil edilen çalışmalara ulaşabilmek için geliştirilen pek çok stratejiye rağmen bütün çalışmalara ulaşmak mümkün olamamıştır. Bu durum temelde çalışmada kullanılan Veri Tabanlarına bazı çalışmaların tam metinlerine ulaşamamasından kaynaklanmıştır. Bu nedenle muhtemelen bu araştırmaya uygun verileri içerdiği düşünülen bazı çalışmalar meta-analiz dışında kalmıştır. Araştırmada yayım yanlılığına ilişkin istatistiksel olarak bir bulgu elde edilmesi, yayımlanmamış çalışmalara ulaşabilmenin zorluğu, yayım yanlılığının net olarak tespit edilemediğinin bir göstergesidir. Bununla birlikte araştırma örneklemini sadece 2000-2016 yılları arasındaki makale ve tezlerden oluşturması da bir diğer sınırlılıktır.

Çalışma süreci içerisinde gerçekleştirilen analizlerden elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki önerilerde bulunulabilir;

- Dönüşümcü liderliğin çalışmadaki olumlu örgütsel çıktılar üzerinde pozitif buna karşın olumsuz örgütsel çıktılara ise negatif etkilerinden hareketle, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını benimsemeleri için gerekli tedbirler alınmalıdır.
- Örgütsel çıktılarla negatif etkiye sahip olduğu saptanan etkileşimci liderlik stilleri konusunda yöneticiler bilinçlendirilmelidir.
- Bu çalışmada Türkiye’de dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ve örgütsel çıktılar arasındaki araştırmalar incelenmiştir. Bu durum dikkate alınarak diğer liderlik stilleri ve örgütsel çıktılar arasındaki ilişkilerin tespitine yönelik araştırmalar yapılmalıdır.

- Çalışma kapsamında ulaşılan birçok araştırmada korelasyon katsayısının ( $r$ ) raporlanmamış olduğu görölmüştür. Bu anlamda araştırmacılar, yaptıkları araştırmaların sadece tek bir araştırma bulgusu olarak kalmaması adına meta-analize olanak sağlayacak bulguları araştırmalarında raporlamalıdır.
- Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi Veri Tabanında erişime açık olmayan araştırmalar meta-analiz çalışmalarına engel teşkil ettiğinden bu problem çözümlenmelidir.
- Türkiye’de yayımlanan bilimsel araştırmaların indekslendiği bir veri tabanı oluşturulmalıdır.

## KAYNAKÇA

“Not: Sonuna (\*) konarak ifade edilen çalışmalar meta-analize dâhil edilen çalışmalarını içermektedir”.

Acar, N. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara.

Acar, T. F. (2001). “Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, İstanbul Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.

Acs, Z. J. ve David, B. A. (2003). *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*, Kluwer Academic Publishers, London.

Acuner, Ş. A. (2010). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.

Adair, J. (2004). *Handbook of Management and Leadership*, Replika Press, London.

Adair, J. (2012). *Hz. Muhammed Örneğinden Hareketle Liderlik* (Çev., A. Çavuşoğlu), Ufuk Yayınları, İstanbul.

Agervold, M. ve Mikkelsen, E. G. (2004). “Relationships Between Bullying, Psychosocial Work Environment and Individual Stress Reactions”, *Journal of Work and Stress*, C: 18, No: 4, ss. 336-351.

Ağca, V. ve Yörük, D. (2006). “Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, C: 8, No: 2, ss. 155-173.

Ağca, Y. (2014). “Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlığa ve Alt Boyutlarına Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Araştırma”, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Akbaba Altun, S. (2001). *Örgüt Sağlığı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Akbaş, T. T. (2011). “Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, C: 9, No: 1, ss. 57-81.

Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, C: 6, No: 11, 36-50.\*

Akca, B. (2012). “Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: İSO İşletmelerinde Bir Araştırma”, Adana Çukurova Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.\*

Akçamete, G., Kaner, S. ve Sucuoğlu, B. (2001). *Öğretmenlerde Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik*, Nobel Yayınları, Ankara.



Akdemir, A. (1998). *Vizyon Yönetimi, Avrupa İnsan Hakları Merkezi*, Bayrak Matbaası, İstanbul.

Akdemir, A. (2006). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Orion Yayınevi, Ankara.

Akdeniz, M. (2010). “Dönüştürücü Liderlik ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişkisi ile ilgili Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Akhun, K. (2000). “Yönetimin Davranışsal Boyutu Açısından Örgüt İklimi”, Erzurum Atatürk Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Aktaş Baysal, E. (2013). “İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Aksu, A. ve Balcı, Y. (2009). “İlköğretim Okullarında Psikolojik Yıldırma ve Psikolojik Yıldırma ile Baş Etme”, *E-Journal of New World Sciences Academy*, C: 4, No: 4, ss. 1367-1380.

Aksu, G. (2002). “Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Öneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, Ankara Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Akyol Kılıç, M. (2014). “Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Stilleri ile Kendi İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul-Manila Örneği”, İstanbul Fatih Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. \*

Alanyalı, K. (2006). “Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Tatminine Olan Etkilerinin Tükenmişlik ve Dinçlik (Coşku) Etkileri Bağlamında İncelenmesi: Uygulamalı Bir Araştırma”, Bursa Uludağ Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). “Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers Commitment and Role Orientation”, *Academy of Management Journal*, C: 33, No: 4, ss. 847-858.

Altınöz, M., Çöp, S. ve Kervancı, F. (2010). “Algılanan Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *XI.Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss. 379-397.

Altıntaş, Ç. F. (2006). “Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz”, *İşletme Fakültesi Dergisi*, C: 7, No: 2, ss. 19-40.

Altun, S. A. (2001). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri*, Erişim: <http://ilkogretimonline.org.tr>

Altıntaş, C. (2010). “Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma”, *Journal of Yaşar University*, C: 18 No: 5, ss. 2995-3015.

Arı, G. S. (2003a). “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır Mı?”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, C: 2, ss. 17- 36.

Arıkan, E. (2011). “Örgüt Sağlığının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Arkcı, M. (2014). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi: Gölbaşı İlçesi Örneği”, Ankara Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Arslan, F. (2013). “Formatör ve Koordinatör Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinden Algıladıkları Dönüşümsel Liderlik Stilleri ile Adanmışlık Düzeylerinin İlişkisi”, Ankara Gazi Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.\*

Arslan, N. (1997). “Örgüt İklimi”, Ankara Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Arslan, N. T. ve Halis, M. (2000). *Örgüt İklimi ve Türkiye’de Örnek Olarak Seçilen İki Örgütte Uygulamalı Bir Araştırma*, Çantay Kitabevi, İstanbul.

Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 1, ss. 261-286.\*

Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A. ve Samah, B. A. (2008). “The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors”, *European Journal of Scientific Research*, C: 23, No: 2, ss. 227-242.

Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J. ve Zerbe, W. J. (2000). *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice*, Quorum Books/Greenwood Publishing Group, Westport, CT, US.

Ateş, M. R. (2009). *İnovasyon Hayat Kurtarır*, Doğan Egmont Yayıncılık, İstanbul.

Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (2002). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Mindgarden, Redwood City, CA.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. ve Bhatia, P. (2004). “Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance”, *Journal of Organizational Behavior* C: 25, ss. 951-968.

Ayasbeyoğlu, G. (2011). “Yöneticilerin Duygusal Zekâları ile Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki”, İstanbul Maltepe Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Aydın, M. (2000). *Çağdaş Eğitim Denetimi*, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.

- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınları, Ankara.
- Aydın, Z. M. (2000). “Yöneticisiniz, Peki Ya Lider Misiniz?”, *ODTÜ İşletme Topluluğu Dergisi*, C:13, ss. 20-21.
- Aydoğmuş, C. (2011). “Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri”, Ankara Hacettepe Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.\*
- Aykan, E. (2007). “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya Üniversitesi.
- Aytaç, S. (2003). “Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık”, *Endüstri İlişkileri İnsan Kaynakları Dergisi*, C: 5, No: 2.
- Babaoğlan, E. (2010). “Okul Yöneticilerinde Duygusal Zekâ”, *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C: 11, No: 1, ss. 122.
- Bagheri, G., Zarei, R. ve Aeen, M. N. (2000). “Organizational Silence: Basic Concepts and Its Development Factors”, *In the Name of God*, C: 1 No: 1, ss. 47-58.
- Baird, A. ve St-Amand, R. (1995). *Trust within the Organization*, Retrieved from <http://www.pscfp.gc.ca>
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu H. (2003). “Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, C: 8, No: 1, ss. 103-127.
- Baker, K. (2004). *Organizational Culture. In Organizational Culture: An Introduction*, ICFAI University Press, India.
- Balay, R. (2000). *Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Balcı, Y. (2009). “İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığı ile Yöneticilerin Öğretimsel Liderlik ve Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkilerin Analizi”, İzmir Ege Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.\*
- Balekoğlu, S. (1992). “Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkisi”, *İstanbul Üniversitesi S.B.E. Dergisi*.
- Balthazard, P., Cooke, R., ve Potter, R. (2006). “Dysfunctional Culture, Dysfunctional Organization: Capturing the Behavioral Norms That Form

Organizational Culture and Drive Performance”, *Journal of Managerial Psychology*, C: 21, ss. 709-732.

Barbuto, E. J. ve Burbach, M. E. (2006). “The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials”, *The Journal of Social Psychology*, University of Nebraska, C: 146, No: 1, ss. 51-64.

Barlı, Ö. (2007). *Davranış Bilimleri*, Bizim Büro Yayınları, Ankara.

Barling, J., Slater, F. ve Kelloway, E. K. (2000). “Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study”, *Leadership and Organizational Development Journal*, C: 21, ss. 157-161.

Barling, J., Weber, T. ve Kelloway, E. K. (1996). “Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment”, *Journal of Applied Psychology*, C: 81, ss. 827–832.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2007). “EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, C: 1, No: 21, ss. 201-213.

Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1990). “Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond”, *Journal of European Industrial Training*, C:14, ss. 21-27.

Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free, NY.

Bass, B. M. (1985a). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, The Free Press, NY.

Bass, B. M. (1990). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Free, NY.

Bass, B. M. (1997). “Personal Selling and Transactional / Transformational Leadership”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, C: 17, No: 3, ss. 19-28.

Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1989). “Potential Biases in Leadership Measures, How Prototypes, Leniency, and General Satisfaction Relate to Ratings and Rankings of Transformational and Transactional Leadership Constructs”, *Educational and Psychological Measurement*, C: 49, ss. 509- 527.

Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*, New Jersey, London.

Bass, B. M., Avolio, B. C., Jung, D. I. ve Berson, Y. (2003). "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, C: 88, No: 2, ss. 207-218.

Başar, H. (1991). "Yöneticilerimiz Nasıl Davranıyor?", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C: 4, No: 6, ss. 47-59.

Başaran, A. (2006). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki", İstanbul Yeditepe Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Başaran, İ. E. (1988). *Eğitim Yönetimi*, Kadioğlu Matbaası, Ankara.

Bateman, T. S. ve Organ, D.W. (1983). "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship", *Academy of Management Journal*, C: 26, No: 4, ss. 587-595.

Batmunkh, M. (2011). Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, İstanbul Marmara Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Bauer, J., Stamm, A., Virnich, K., Wissing, K., Muller, U., Wirsching, M. ve Schaarschmidt, U. (2006). "Correlation Between Burnout Syndrome and Psychological and Psychosomatic Symptoms Among Teachers", *Int Arch Occup Environ Health*, C: 79, ss. 199-204.

Bayar, B. (2006). *Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış*, Erişim: [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)

Baykal, A. N. (2005). *Yutucu Rekâbet: Kanuni Devrindeki Mobbingden Günümüze*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Bayram, L. (2005). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, C: 59, ss. 125-139.

Bennis, W. (1982). "The Artform of Leadership", *Training and Development Journal*, C: 36, No: 4, ss. 44-46.

Berberoğlu, G., Besler, S. ve Tonus, H. Z. (1998). "Örgüt Kültürü", *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C: 14, No: 1-2, ss. 29-52.

Berglung, K. ve Wigren, C. (2012). "Soci(Et) Entrepreneurship: The Shaping of a Different Story", *Journal of Critical Postmodern Organization Science*, C: 10, No: 1-2, ss. 9-22.

- Berson, Y. ve Avoilo, B. J. (2004). “Transformational Leadership and the Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of Telecommunication Firm”, *The Leadership Quarterly*, C: 15, ss. 626-646.
- Besler, S. (2010). *Sosyal Girişimcilik*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Beşiroğlu, A. (2013). “Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi”, Marmara Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*
- Beugré, C. D., Acar, W. ve Braun, W. (2006). “Transformational Leadership in Organizations: An Environment – Induced Model”, *International Journal of Manpower*, C: 27, ss. 52-62.
- Beyoğlu, B. E., Aydın, O. A. ve Yıldız, R. S. (2009). “İnovasyonda İtici Güç”, *Savunma Sanayi Gündemi*.
- Bilgen, N. (1990). *Örgüt İklimi*, TODAİE Yayın, Ankara.
- Bilir, M. E. (2007). “Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi”, Konya Selçuk Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum.
- Black, G. L. (2007). “A Correlational Analysis of Servant Leadership and School Climate”, University of Phoenix, Unpublished Master Dissertation.
- Blake, R. R. ve Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*, Gulf, Houston, TX.
- Blau, P. M. ve Scott, W. R. (1962). *Formal Organizations: A Comparative Approach*, Chandler, San Francisco.
- Bo, Y. (2013). “The influence Study of Transformational Leadership in University on Teachers' Organizational Commitment: The Construction and Verification of a Theoretical Model”, *Canadian Social Science*, C: 9, No: 4, ss. 126-137.
- Bogler, R. (2001). “The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction”, *Educational Administration Quarterly*, C: 37, No: 5, ss. 662-683.
- Bolat, S. (1996). “Eğitim Örgütlerinde İletişim”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C: 12, ss. 75-80.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H. ve Niehoff, B. P. (2004). “The Other Side of the Story: Reexamining Prevailing Assumptions About Organizational Citizenship Behavior”, *Human Resource Management Review*, C: 14, ss. 229-246.

- Bolman, L. G. ve Deal, T. E. (2008). *Organizasyonları Yeniden Yapılandırmak: Yetenek, Tercih ve Liderlik* (Çev., A. Aypay ve A. Tanrıoğen), Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Bono, J. E. ve Judge, T. A. (2003). "Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders", *Academy of Management Journal*, C: 46, No: 5, ss. 554-571.
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. T. ve Rothstein, H. R. (2009). *Introduction to Meta-Analysis*, Wiley, UK.
- Botero, I. C. ve Van Dyne, L. (2009). "Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power Distance in The United States and Colombia", *Management Communication Quarterly*, C: 23, No: 1, ss. 84-104.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", *Journal of Management Studies*, C: 40, No: 6, ss. 1393-1417.
- Boyatzis, R. E. ve Sala, F. (2004). *The Emotional Competence Inventory in: Measuring Emotional Intelligence*, Nova Science Publishers, NY.
- Bozkır, H. S. (2014). "Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*
- Bozkurt, Ö. Ç. (2011). *Dünyada ve Türkiye’de Girişimcilik Eğitimi: Başarılı Girişimciler ve Öğretim Üyelerinden Öneriler*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bökeoğlu, Ö. ve Yılmaz, K. (2008). "İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, C: 14, No: 54, ss. 211-233.
- Bradberry, T. ve Greaves, J. (2006). *Duygusal Zekânızı Keşfedin*, Truva Yayınları, İstanbul.
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik*, Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Brinsfield, C. T. (2009). "Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors, The Ohio State University, Unpublished Doctoral Dissertation.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S. ve Greenberg, J. (2009). "Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations", Derleyen: J. Greenberg ve M. S. Edwards, *Voice and Silence in Organizations*, Emerald Group Publishing, UK.

Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T. ve Martin, C. (1997). “When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome”, *Administrative Science Quarterly*, C: 42, No: 3, ss. 558-583.

Brockner, J., Tyler, T. R. ve Schneider, R. C. (1992). “The Influence of Prior Commitment to an Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, The Harder They Fall”, *Administrative Science Quarterly*, C: 37, ss. 241-261.

Brown, M. E. ve Trevino, L. K. (2006). “Ethical Leadership: A Review and Future Directions”, *The Leadership Quarterly*, C: 17, ss. 595-616.

Bruce, K. ve Nyland, C. (2001). “Scientific Management, Institutionalism, and Business Stabilization: 1903–1923”, *Journal of Economic Issues*, C: 35, No: 4, ss. 955-978.

Budak, G. (1998). *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, C: 20, No: 2, s. 96.

Bul, S. (2007). “Okul Müdürlerinin Motive Etme Becerisi ile Liderlik Yaklaşımları Arasındaki İlişki: Kocaeli Örneği”, Kocaeli Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Buluç, B. (2009). “İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”, *Eğitim ve Bilim*, C: 34, No: 152, ss. 71-86.\*

Buluç, B. (2009). “Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, C: 15, No: 57, ss. 5-34.\*

Burns, J. M. (1978). *Leadership*, Harper and Row, NY.

Burns, J. M. (1979). *Leadership*, Harper and Row Publishers, NY.

Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Cabrera, C. M. (2012). “Relationship of Teachers’ Perceptions of Organizational Health and Workplace Bullying”, Unpublished Doctoral Dissertation, Available From Proquest Dissertations and Thesis Database, (UMI No. 351593).

Callan, V. J. (1993). “Subordinate-Manager Communication in Different Sex Dyads: Consequences for Job Satisfaction”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, C: 66, No: 1, ss. 13-28.



Can, B. (2014). “Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki”, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayıncılık, Ankara.

Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*, Sayısal Kitabevi, Ankara.

Canman, D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar Ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*. Ankara: TODAİE Yayınları.

Canpolat Doğan, N. (2006). “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Dönüşümsel Önderlik Özellikleriyle Öğretmen Etkililiği Arasındaki İlişki”, Kocaeli Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Carrier, C. (1996). “Intrapreneurship in Small Business: An Exploratory Study”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, ss. 5-20.

Celep, C. (1992). “Eğitim Örgütlerinde İletişim”, *Ç.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, C: 1 No: 8.

Cemaloğlu, N. (2007). “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişkileri”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C: 33, ss. 77-87.\*

Cemaloğlu, N. (2007). “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi”, *TSA*, C: 11, No: 2, ss. 165-194.\*

Cemaloğlu, N. (2007b). “Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu Yıldırma”, *Bilig Dergisi*, No: 42, ss.111-126.

Cemaloğlu, N. (2011). “The Relationship Between Leadership Styles of Primary School Principals and Organizational Health of School and Workplace Bullying”, *Journal of Educational Administration*, C: 49, No: 5, ss. 1-37.

Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2008). “Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Maruz Kaldıkları Yıldırmanın Yönü”, *Bilig Dergisi*, No: 46, ss. 67-86.

Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A. Ç. (2012). “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C: 12, No: 23, ss. 132-156.\*

Cemaloğlu, N., Daşcı, E. ve Şahin, F. (2013). “Causes of Primary Schools Teachers' Organizational Silence: A Qualitative Study”, *The Journal of Academic Social Science*, C: 1, No: 1, ss. 112-124.

Cengiz, R. (2008). “Profesyonel Futbol Kulübü Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Stilleri ile Kulüplerinin Örgüt Sağlığı ve Futbolcuların Yıldırma (Mobbing) Yaşamaları Arasındaki İlişki”, Ankara Gazi Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.

Cerit, Y. (2008). “İlköğretim Okul Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, No: 56, ss. 547-570.

Ceylan, A. (1998). *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu*, GYTE Yayınları, Gebze.

Ceylan, A. ve Şenyüz, P. B. (2003). “Örgütsel Destek Algısı ve Dâhil Olma-Dışlanma Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sigorta Sektöründe Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*, C: 14, No: 44, ss. 57- 62.

Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim*, C: 16, No: 51, ss. 32-42.\*

Chegini, M. G. (2009). “The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior”, *American Journal of Economics and Business Administration*, C: 1, No: 2, ss. 171-174.

Chemin, M. (2009). “The Impact of the Judiciary on Entrepreneurship: Evaluation of Pakistan's Access to Justice Programme”, *Journal of Public Economics*, No: 93, ss. 114-125.

Chen, Y. J., Lin, C. C., Tung, Y. C. ve Ko, Y. T. (2008). “Associations of Organizational Justice and Ingratiation With Organizational Citizenship Behavior: The Beneficiary Perspective”, *Social Behavior and Personality*, C: 36, No: 3, ss. 289-302.

Christensen, L. J., Parsons, H. ve Fairbourne, J. (2009). “Building Entrepreneurship in Subsistence Markets: Microfranchising as an Employment Incubator”, *Journal of Business Research*, C: 63, No: 6, ss. 595-601.

Cohen, B. ve Winn, M. I. (2007). “Market Imperfections, Opportunity and Sustainable Entrepreneurship”, *Journal of Business Venturing*, No: 22, ss. 29-49.

Colquitt, J. A. ve Greenberg, J. (2005). *Handbook of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.

Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1994). “Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement”, *Journal of Organizational Behavior*, C: 15, No: 5, ss. 439-452.

Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*, C.A. Sage, Thousand Oaks.

Cook, J. ve Wall T. (1980). “New York Attitude Measures of the Trust Organizational Commitment and Personnel Need Non-Fulfillment”, *Social Forces*, No: 53, ss. 39-52.

Cooper, R. K. ve Sawaf, A. (2003). *Liderlikte Duygusal Zekâ Yönetimi ve Organizasyonlarda Duygusal Zekâ* (Çev., Z. B. Ayman ve B. Sancar), Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Costa, A. C. (2003). “Understanding the Nature and Antecedents of Trust within Work Teams”, Derleyen: B. Nooteboom ve F. Six, *Trust Process in Organizations: Empirical Studies of Determinants and the Process of Trust Development*, Edward Elgar Publishing, Northampton, MA.

Costigan, R. D., Ilter, S. S. ve Berman, J. J. (1998). “A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations”, *Journal of Management Issues*, C: 10, No: 3, ss. 303-317.

Covey, S. R., Merrill, A. R. ve Merrill, R. R. (2000). *Önemli İşlere Öncelik Verin* (Çev., O. Deniztekin ve F. Nayır-Deniztekin), Varlık Yayınları, İstanbul.

Cummings, L. L. ve Bromiley, P. (1996). “The Organizational Trust Inventory: Development and Validation”, Derleyen: R. M. Kramer ve T. R. Tyler, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks.

Cuningham, W. G. ve Cordeiro, P. A. (2009). *Educational Leadership a Bridge to Improved Practice*, Pearson Education, NY.

Çakar, U. ve Arbak, Y. (2004). “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C: 6, No: 3, ss. 23-48.

Çakıcı, A. (2007). “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C: 16, No: 1, ss. 145-162.

Çakıcı, A. (2008). “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C: 17, No: 1, ss. 117-134.

Çakınberk, A. ve Demirel, E. T. (2010). “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, No: 24, ss. 103-119.\*

Çakır Titizoğlu, Ö. (2011). “Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Saha Araştırması”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Çakmak, K. (2005). “Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması”, İstanbul Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Çalikoğlu, E. (2004). “Muharip Subay ve Astsubayların Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Muharebe Performansları ile İlişkisi”, İstanbul Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Çelebi, C. (2012). “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Okulda Gösterdikleri Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki”, Ankara Gazi Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Çelik, M. (2007). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama”, Erzurum Atatürk Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.

Çelik, M. (2013). “Öğretmen Algılarına Göre İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik ve Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişki: Bağcılar ve Bakırköy İlçe Örneği”, Sakarya Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Çelik, S. (2011). “Liderlik Tarzları ile Stratejik Kararlar Arasındaki İlişki: İstanbul’daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Düzce Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Çelik, V. (2014). “Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Yenilik ve Finansal Performans İlişkisi: Dönüşümcü Liderliğin İhlamları Etkisi”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.\*

Çetin, K. Ö. (2009). “Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Bolu İli Örneği”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Çetin, K. Ö. ve Aydın, B. (2012). “Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C: 9, No: 19, ss. 331-342.\*

Çetin, Ş. (2011). “Okul Müdürlerinin Liderliği ile Müdür-Öğretmen İlişisinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, Ankara Gazi Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.\*

Çetinkanat, C. (2002). “İş Doyumu ve Tükenmişlik”, *Eğitim Araştırmaları*, No: 9, ss. 186-193.

Çetinkaya, İ. (2011). “Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişki”, Ankara Gazi Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Çıpa, D. (2014). “Örgüt Kültürü ve Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Performansına Etkisi Üzerine İstanbul İlinde Yapılan Deneysel Bir Çalışma”, İstanbul Beykent Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Çimili Gök, E. B. (2010). “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stiline İlişkin Öğretmen Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi”, Antalya Akdeniz Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing – İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, Timaş Yayınları, İstanbul.

Çubuk, M. (2010). “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: TPAO Örneği”, Ankara Hacettepe Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Dağlı, A. (1996). “İlköğretim Okullarının Örgüt İklimi”, Hacettepe Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.

Dağlı, A. (2004). “İlköğretim Denetmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri”, *Çağdaş Eğitim*, C: 29, No: 305, ss. 26-33.

Dağlı, G., Silman, F. ve Çağlar, M. (2008). “Liderlerin Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi”, *K.K.E.F.D.*, No: 17.

Dalgıç, E. (2015). “Okul Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Çok Boyutlu İncelenmesi”, İstanbul Yeditepe Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Damanpour, F. ve Evan, W. M. (1984). “Organizational Innovation and Performance: The Problem of ‘Organizational Lag’”, *Administrative Science Quarterly*, No: 29, ss. 392-409.

Daşcı, E. (2014). “İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki”, Ankara Gazi Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Davenport, N., Schwart, R. D. ve Eliot, G. P. (2003). *Mobbing: Emotional Abuse in The American Workplace*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Davies, G., Chun, R., Da Silva, R. V. ve Roper, S. (2003). *İtibar Paradigması*, Ar-Ge Danışmanlık Yayınları, İstanbul.

Davis, K. (1987). *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*, Mcgrawhill, NY.

De Cremer, D. (2006). “Affective and Motivational Consequences of Leader Self-Sacrifice: The Moderating Effect of Autocratic Leadership”, *Leadership Quarterly*, No: 17, ss. 79-93.

Deal, T. E. ve Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley Publishing, NY.

Degroot, T., Kiker, D. S. ve Cross, T. C. (2000). “A Meta-Analysis to Review Organizational Outcomes Related to Charismatic Leadership”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, No: 17, ss. 356-371.

Delbert, N. (1975). “Situational Favorability and Perceived Environmental Uncertainty an Integrated Approach”, *Administrative Science Quarterly*, No: 20, s. 281.

Demir, K. (2008). “Transformational Leadership and Collective Efficacy: The Moderating Roles of Collaborative Culture and Teachers’ Self-Efficacy”, *Eurasian Journal of Educational Research*, No: 33, ss. 93-112.\*

Den Hartog, D. N. ve Koopman, P. L. (2002). “Leadership in Organizations”, Derleyen: N. Anderson ve D. S. Ones, *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, 2, Sage, Thousand Oaks, CA.

Deryakulu, D. (2005). “Bilgisayar Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, *Eurasian Journal of Educational Research*, No: 19, ss. 35-53.

Didin, Ş. N. (2014). “Resmi ve Özel Temel Eğitim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki ve Bazı Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi”, Ankara Gazi Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Dietz, G. (2004). “Partnership and the Development of Trust in British Workplaces”, *Human Resource Management Journal*, C: 14, No: 1, ss. 5-24.

Dikmen, B. (2012). “Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma”, İstanbul Aydın Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Dilek, H. (2005). “Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.

Dimitratos, P., Liouka, I. ve Young, S. (2009). “Regional Location of Multinational Corporation Subsidiaries and Economic Development Contribution: Evidence From The UK”, *Journal of World Business*, No: 44, ss. 180-191.

Dipaola, M. ve Moran, T. M. (2001). “Organizational Citizenship Behavior in Schools and Its Relation to School Climate”, *Journal of School Leadership*, C: 11, ss. 424-447.

Dodgson, M. (1993). “Learnign, Trust and Technological Collaboration”, *Human Relation*, C: 46, No: 1, ss. 77-95.

Doğan, A. ve Bozkurt, S. (2008). “İstanbul İlindeki Beş Yıldızlı Otellerin Örgütsel Sağlık Durumlarının Çalışanların Algıları ile Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim*, C: 19, No: 60, ss. 61-73.

Doğan, M. (2007). “Eylemsel ve Dönüşümsel Liderliğin İş Tatminine Etkisi”, Ankara Gazi Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Doğan, S. ve Şahin, F. (2007). “Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler için Önemine Kavramsal Bir Bakış”, *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C: 16, No: 1, ss. 231-252.

Doğrul, M. A. (2013). “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Afyon Meslek Yüksek Okulunda Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Dökmen, Ü. (2002). *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Dulewicz, V. ve Higgs, M. (2000). *Making Sense of Emotional Intelligence*, Ase, London.

Dumdum, U. R., Lowe, K. B. ve Avolio, B. (2002). “A Meta-Analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: An Update and Extension”, Derleyen: B. J. Avolio ve F. J. Yammarino, *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 2*, Elsevier Science, Oxford, UK.

Duncan, W. J. (1989). “Organizational Culture: Getting a Fix on an Elusive Concept”, *The Academy of Management Executive*, C: 11, No: 3, ss. 229-236.

Dunn, M. W., Dastoor, B. ve Sims, R. L. (2012). “Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Cross-Cultural Perspective”, *Journal of Multidisciplinary Research*, C: 4, No: 1, ss. 45-59.

Dursun, Y. (2009). “Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile Yöneticiler için Algıladıkları Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki: Karabük İlköğretim Okulları Örneği”, Ankara Gazi Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. \*

Durukan, G. (2013). “Liderlik Yaklaşımları Algısının İşe İlişkin Duygusal İyilik Durumu Üzerine Etkisi”, İstanbul Marmara Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Dümen, G. (2008). “Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması”, Ankara Gazi Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. ve Shamir, B. (2002). “Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment”, *Academy of Management Journal*, C: 45, No: 4, ss. 735-744.

Einarsen, S. ve Raknes, B. I. (1997). “Harassment in the Workplace and the Victimization of Men”, *Violence and Victims*, No: 12, ss. 247-263.

Einarsen, S. (2000). “Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach”, *Aggression and Violent Behavior*, C: 5, No: 4, ss. 379-401.

Einarsen, S., Raknes, B. I. ve Matthiesen, S. B. (1994). “Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study”, *European Work and Organizational Psychologist*, C: 4, No: 4, ss. 381-401.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). “Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, No: 71, ss. 500-507.

Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, Nova Yayınları, Ankara.

Elçi, Ş. (2008). “İnovasyon, Neden ve Nasıl?”, *Strateji Bülteni*, 7.

Elmore, R. F. (2000). *Building a New Structure for School Leadership*, The Albert Shanker Institute, Retrieved from <http://www.shankerinstitute.org>

English, E. M. (2011). Principals’ Servant Leadership and Teachers’ Job Satisfaction, Unpublished Doctoral Dissertation, Available From Proquest Dissertations and Theses Database, (UMI No. 3492651).

Ercan, M. (2004). “Bölük Komutanı Liderlik Tarzları ile Astlarının Örgütsel Bağlılık Tutumları Arasındaki İlişki”, İstanbul Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Erdal, M. (2007). “İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Projesi.

Erdem, F. (2003). *Örgütsel Yaşamda Güven, Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları, Ankara.

Erdoğan Morçin, S. (2012). “Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği”, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Avcıol Yayınları, İstanbul.

Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Dönence Basım Yayın Hizmetleri, İstanbul.

Erdoğan, İ. (2005). *İletişimi Anlamak*, Erk Yayınları, Ankara.

Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve Okul Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.

Erdoğruca, P. (2011). “Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, Konya Selçuk Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Eren, E. (2000). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım, İstanbul.

Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.

Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.



Ergenecoşar, S. (2010). “İşletmelerde ve Organizasyonlarda İnovasyon Kültürü: Türkiye Örneği”, İstanbul Beykoz Lojistik MYO, Basılmamış Bitirme Projesi.

Ergeneli, A. (2004). “Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim ile İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama”, *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, C: 52, No:14.

Ergezer, B. (1995). *Liderlik ve Özellikleri*, Ocak Yayınları, Ankara.

Ergin, C. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi, Psikolojik Bir Yaklaşım*, Elma Yayınevi, Ankara.

Ergin, D. (2008). “Okul Yönetiminde Duygusal Zekâ ve Dönüşümsel Liderliğe İlişkin Öğretmen Algıları”, Kocaeli Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Ergun, T. ve Polat, A. (1978). *Kamu Yönetimine Giriş*, TODAİE Yayını, Ankara.

Ergun Özler, D. E., Atalay, C. G., ve Şahin, M. D. (2008). “Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, No: 22, ss. 37-60.

Ergül, Ş. (1996). *Personel Yönetimi*, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları, İstanbul.

Erkuş, E. ve Günlü, E. (2008). “Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri”, *İşletme Fakültesi Dergisi*, C: 9, No: 2, ss. 187-209.\*

Eroğlu, F. (2004). *Davranış Bilimleri*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Erol, G. (2012). “Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Balıkesir Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi*, Doğan Basımevi, Ankara.

Ertürk, A. (2011). “İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmen ve Yöneticilere Yönelik Duygusal Yıldırma Davranışlarının İncelenmesi”, Ankara Gazi Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.

Eryeşil, K. (2012). “Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, Konya Selçuk Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Evans, M. G. (1970). “The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship”, *Organizational Behavior and Human Performance*, No: 5, ss. 277-298

Fard, H. D., Ghatari, A. R. ve Hasiri, A. (2010). “Employees Morale in Public Sector: Is Organizational Trust an Important Factor?”, *European Journal of Scientific Research*, C: 46, No: 3, ss. 378-390.

Ferrin, D. (1996). "Trust in and Between Organizations", *Strategic Management Research Center Review*, C: 1, No: 1.

Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Melisa Matbacılık, İstanbul.

Fiedler, F. E. (1964). "A Contingency Model of Leadership Effectiveness", Derleyen: L. Berkowitz, *Advances in Experimental Social Psychology Vol. 1*, Academic Press, NY.

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, NY.

Fleischman, P. R. (1990). *The Healing Spirit: Explorations in Religion and Psychotherapy*, Bonne Change, Cleveland, SC.

Folger, R. ve Konovsky, M. (1989). "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, C: 32, No: 1, ss. 115-130.

Frese, M., Beimel, S. ve Schoenborn, S. (2003). "Action Training for Charismatic Leadership: Two Evaluations of Studies of a Commercial Training Module on Inspirational Communication of a Vision", *Personnel Psychology*, ss. 671-697.

Gabarro, J. J. (1978). "The Development of Trust Influence and Expectations", Derleyen: A. G. Athos ve J. J. Gabarro, *Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Gannon, M. (1979). *Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective*, Brown and Company, UK.

Gardner, J. (1990). *On Leadership*, Free Press, NY.

Gardner, L. ve Stough, C. (2002). "Examining the Relationship Between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers", *Leadership and Organization Development Journal*, C: 23, No: 2, ss. 68-78.

Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M. ve Dickens, M. P. (2011). "Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda", *The Leadership Quarterly*, No: 22, ss. 1120-1145.

Gayef, A. (2006). "Özel Hastanelerde Uygulanan Liderlik Yaklaşımlarının Üst düzey Yöneticilerin Takım Çalışması ve Örgüt İklimi Algılamaları Üzerindeki Etkisi, İstanbul Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. \*

Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Genç, N. ve Halis, M. (2006). *Kalite Liderliği*, Timaş Yayınları, İstanbul.

Geyer, A. L. ve Steyrer, J. M. (1998). "Transformational Leadership and Objective Performance in Banks", *Applied Psychology*, C: 47, No: 3, ss. 397-420.

- Gibson, J. L., Ivancehich, J. M. ve Donnelly, J. H. (1997). *Organizations: Behavior Structure Processes*, Mcgraw-Hill Companies, Boston.
- Gibson, J. L., Ivancehich, J. M. ve Donnelly, J. H. (1979). *Organizations: Behavior, Structure and Process*, Business Pub. Inc.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. ve Donnelly, J. H. (2000). *Organizations: Behavior Structure, Processes*, Irwin Mcgraw-Hill, Boston.
- Gold, B. A. (1994). *Exploring Organizational Behavior: Cases, Readings and Experiences*, The Dryden Press, USA.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*, Bantam Books, NY.
- Goleman, D. (1999). “Emotional Competence”, *Executive Excellence*, C: 16, No: 4, s. 19.
- Goleman, D. (2005). *İş Başında Duygusal Zekâ* (Çev., H. Balkara), Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goleman, D. (2007). *Duygusal Zekâ EQ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?* (Çev., B. S. Yüksel), Varlık Yayınları, İstanbul.
- Gouldner, A. W. (1960). “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement”, *American Sociological Review*, C: 25, No: 2, ss. 161-178.
- Gökçay, E. (2011). “The Relationship Among Leadership Style, Trust and Organizational Commitment”, İstanbul Marmara Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*
- Gökkaya, Ö. (2005). “Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.
- Gökkaya, S. (2009). “Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi, İstanbul Yeditepe Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Göktaş, H. (2009). “Yöneticilerin Yeniden Yapılanma Sürecinde İnovasyona Bakış Açısı: Kardemir Örneği”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Grant, A. M. ve Mayer, D. M. (2009). “Good Soldiers and Good Actors: Prosocial and Impression Management Motives as Interactive Predictors of Affiliative Citizenship Behaviors”, *Journal of Applied Psychology*, C: 94, No: 4, ss. 900-912.
- Gray, J. ve Starke, F. (1977). *Organizational Behavior; Concepts and Applications*, Charles E. Merrill Pub. Co, UK.
- Greenberg, G. J. ve Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations*, Prentice Hall, New Jersey.

Greenberg, J. (1987). "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, No: 12, ss. 9-22.

Greenleaf, R. K. (2002). *Essentials of Servant Leadership in Focus on Leadership*, John Wiley and Sons, NY.

Griffith, J. (2004). "Relation of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction, Staff Turnover, and School Performance", *Journal of Educational Administration*, C: 42, No: 3, ss. 333-356.

Gronn, P. (2002). "Distributed Leadership as a Unit of Analysis", *The Leadership Quarterly*, No: 13, ss. 423-451.

Gronn, P. (2000). "Distributed Properties: A New Architecture for Leadership", *Educational Management and Administration*, C: 28, No: 3, ss. 371-338.

Gronn, P. (2006). "The Significance of Distributed Leadership", *Educational Leadership Research*, No: 7, ss. 160-172.

Guthrie, W. J. ve Reed, J. R. (1991). *Educational Administration and Policy Effective Leadership for American Education*, Allyn and Bacon, Boston.

Gül, H. ve Özcan, N. (2011). "Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No: 2, ss. 107-134.

Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik: İşletmeler için Stratejik Rekabet Aracı*, Nobel Yayınevi, Ankara.

Güllü, E. (2009). "Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki", Ankara Gazi Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Gültekin, C. (2012). "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Okul İklimi Üzerine Etkisi: İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği", İstanbul Maltepe Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Güneş, A. M. (2011). "İlköğretim Okullarında Dönüşümcü Liderlikle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki: Ağrı İli Örneği", Ankara Gazi Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Güney, S. (2006). *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınları, Ankara.

Güney, S. (2008). *Girişimcilik*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Güngör, H. (2010). "Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Algılanan Örgütsel Adalet Düzeyinin Aracılık Etkisi", Ankara Kara Harp Okulu, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

- Gürdoğan, N. (2008). *Girişimcilik ve Girişim Kültürü*, İgiad Yayınları, İstanbul.
- Gürel, G. (2011). “Örgütsel Öğrenme, Dönüşümcü Liderlik, Pazar Yönlendirmesi ve Örgütsel İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkilerinin Analizi”, İstanbul Teknik Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul.
- Gürkan, Y. (1995). “Çağdaş Yönetim Anlayışı Doğrultusunda Örgütlerde Performans Kavramı ve Performans Yönetimi”, *Vergi Dünyası*, No: 169, ss. 48-69.
- Gürüz, D. ve Yaylacı, G. Ö. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Mediacat Kitapları, İstanbul.
- Güzel, T. ve Akgündüz, Y. (2011). “Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi: Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, C: 9, No: 2, ss. 280-296.\*
- Hampton, D. R. (1977). *Contemporary Management*, Mcgraw Hill, NY.
- Hanks, K. (1999). *İnsanları Motive Etme Sanatı*, Alfa / Aktüel Kitabevi, İstanbul.
- Hartsfield, M. (2003). “The Internal Dynamics of Transformational Leadership: Effects of Spirituality, Emotional Intelligence, and Self-Efficacy”, Virginia Beach Regent University, Unpublished Doctoral Dissertation.
- Hasanoğlu, M. (2004). “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, *Sayıştay Dergisi*, No: 52, ss. 43-61.
- Hatch, M. J. (1993). “The Dynamics of Organizational Culture”, *The Academy of Management Review*, C: 18, No: 4, ss. 657-693.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, Oxford University, NY.
- Hater, J. J ve Bass, B. M. (1988). “Superior’s Evaluations and Subordinates’ Perceptions of Transformational and Transactional Leadership”, *Journal of Applied Psychology*, No: 73, ss. 695-702.
- Hedges, L. V. ve Olkin, I. (1985). *Statistical Method for Meta-Analysis*, Academic Press, United Kingdom.
- Heim, P. ve Chapman, N. E. (1997). *Liderliği Öğrenmek* (Çev., T. Savaşer), Rota Yayınları, İstanbul.
- Hellriegel, D. ve Slocum, J. Jr. (1979). *Organizational Behavior*, West Publishing Company, NY.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. ve Woodman, R. W. (1986). *Organizational Behavior*, West Publishing Company, NY.

Helvacı, A. (2002). “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, C: 35, No: 1-2, ss. 155-169.

Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006). “Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety”, *HSR: Health Services Research*, C: 41, No: 4.

Hersey, P. ve Blanchard, K. H. (1974). “So You Want to Know Your Leadership Style?”, *Training and Development Journal*, ss. 1-15.

Hersey, P. ve Blanckhard, K. H. (1969). “Life-Cycle Theory of Leadership”, *Training and Development Journal*, No: 23, ss. 26-34.

Herzberg, F., Mausner, B. ve Snyderman, B. B. (1959). *Motivation to Work*, John Wiley and Sons, New Jersey.

Hmieleski, K. M. ve Corbett, A. C. (2008). “The Contrasting Interaction Effects of Improvisational Behavior with Entrepreneurial Self-Efficacy on New Venture Performance and Entrepreneur Work Satisfaction”, *Journal of Business Venturing*, No: 23, ss. 482-496.

Hodgetts, R. M. (1997). *Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama* (Çev., C. Çetin ve E. C. Mutlu), Der Yayınları, İstanbul.

Hoel, H., Rayner, C. ve Cooper, C. L. (1999). “Workplace Bullying”, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, No: 14.

Hoffman, B. J. ve Frost, B. J. (2006). “Multiple Intelligences of Transformational Leaders: An Empirical Examination”, *International Journal of Manpower*, No: 27, ss. 37-51.

Hopper, J. R. (1966). *Yönetimde Beşeri İlişkiler* (Çev., Ö. Özkaya), Hizmetiçi Eğitim Dergisi, Ankara.

House, R. J. ve Howell, J. M. (1992). “Personality and Charismatic Leadership”, *Leadership Quarterly*, No: 3, ss. 81-108.

House, R. J. (1971). “A Path Goal Theory of Leader Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, No: 16, ss.321-328.

House, R. J. (1996). “Path Goal Theory of Leadership: Lesson, Legacy and a Reformulated Theory”, *Leadership Quarterly*, C:7, No: 3, ss. 324-352.

Howell, J. M. ve Avolio, B. J. (1993). “Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance”, *Journal of Applied Psychology*, No: 78, ss. 891-902.

Howell, J. M. ve Hall-Merenda, K. E. (1999). “The Ties That Bind: The Impact of Leader–Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and

Distance on Predicting Follower Performance”’, *Journal of Applied Psychology*, No: 84, ss. 680–694.

Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama* (Çev., S. Turan), Nobel, Ankara.

Hoy, W. K. ve Tarter, C. J. (2004). “Organizational Justice in Schools: No Justice Without Trust”’, *The International Journal of Educational Management*, C: 18, No: 4, ss. 250-259.

Hoy, W., Tarter, C. ve Kottkamp, R. (1991). *Open Schools/Healthy Schools*, Sage, London.

Huff, L. ve Kelley, L. (2003). “Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study”’, *Organization Science*, C: 14, No: 1, ss. 81-90.

Hulpia, H., Devos, G. ve Keer, H. V. (2011). “The Relation Between School Leadership From a Distributed Perspective and Teachers’ Organizational Commitment: Examining the Source of the Leadership Function”’, *Educational Administration Quarterly*, C: 47, No: 5, ss. 728-771.

Huovinen, J. ve Koironen, M. (2011). “Achievement Motivation Among Habitual Entrepreneurs in Urban and Rural Areas”’, *Liikeloudellinen Aikakauskirja*, No: 3, ss. 316-325.

Huse, E. F. ve Bowditch, J. L. (1977). *Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing*, Addison-Wesley Publishing Company.

Imran, R., Zahoor, F. ve Zaheer, A. (2012). “Leadership and Performance Relationship: Culture Matters”’, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, C: 3, No: 6, s. 713.

Ishikawa, J. (2012). “Leadership and Performance in Japanese R&D Teams”’, *Asia Pacific Business Review*, C: 18, No: 2, ss. 241-258

Işık, E. (2007). “İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş Stresi İlişisine Yönelik Bir Araştırma”’, İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Izgar, H. (2003). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Izgar, H. (2008). “Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık”’, *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, No: 25, ss. 317-334.

İbicioğlu, C. (1999). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışları”’, Malatya İnönü Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

İlhan, Ü. (2010). “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri”’, *Ege Akademik Bakış*, C: 10, No: 4, ss. 1175-1186.

İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitapevi, Ankara.

İnceoğlu, M. (1985). *Güdüleme Yöntemleri*, Ankara Üniversitesi Basın Yayın Yüksek Okulu Yayınları, Ankara.

İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobi'ler*, Çizgi Kitapevi, Konya.

Jackson, T. A., Meyer, J. P. ve Wang, X. H. (2013). "Leadership, Commitment, and Culture: A Meta-Analysis", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, C: 20, No: 1, ss. 84-106.

Jahangir, N., Akbar, M. M. ve Haq, M. (2004). "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", *BRAC University Journal*, C: 1, No: 2, ss. 75-85.

Jennifer, D., Cowie, H. ve Ananiadou, K. (2003). *Perception and Experience of Workplace Bullying in Five Different Working Population: Aggressive Behavior*, Wiley-Liss, Inc.

Joinson, C. (1996). "Recreating the Indifferent Employee", *HRM Magazine*, ss. 76-81.

Joseph, E. E. ve Winston, B. E. (2005). "A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust", *Leadership and Organization Development Journal*, C: 26, No: 1, ss. 6-22.

Judge, T. A. ve Piccolo, R. F. (2004). "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Validity", *Journal of Applied Psychology*, C: 89, No: 5, ss. 755-768.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. ve Gerhardt, M. W. (2002). "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review", *Journal of Applied Psychology*, ss. 765-780.

Judge, T. A., Piccolo, R. F. ve Ilies, R. (2004). "The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research", *Journal of Applied Psychology*, C: 89, No: 1, ss. 36-51.

Jung, K., Moon, M. J. ve Hahm, S. D. (2008). "Exploring the Linkage Between Ministerial Leadership and Performance in Korea", *Administration and Society*, No: 40, ss. 667-690.

Kahya, C. (2013). "Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü", Erzurum Atatürk Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.\*

Kale, M. (2013). "Perceptions of College of Education Students in Turkey towards Organizational Justice, Trust in Administrators and Instructors", *High Education*, No: 66, ss. 521-533.



Kaneshiro, P. (2008). “Analyzing the Organizational Justice Trust and Commitment Relationship in a Public Organization”, San Diego Nortcentral University, Unpublished Doctoral Dissertation.

Karabağ Köse, E. (2013). “İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik ve Karara Katılımın Aracı Etkisi”, Ankara Gazi Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.\*

Karaca, S. (2008). “Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, İstanbul Marmara Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Karadağ, E. (2009). “Ruhsal Liderlik ve Örgüt Kültürü: Bir Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, C: 9, No: 3, ss. 1357-1405.

Karaduman, P. (2014). “Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Algılanan Liderlik Tarzları Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma”, İstanbul Yeditepe Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Karaeminoğulları, A. (2006). “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Karakoç, R. (2010). “Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Sürecini Etkili Kullanabilme Becerileri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki: Ankara İli Örneği”, Ankara Gazi Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). “Örgütsel Vatandaşlık”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C: 2, No: 1, ss. 35-48.

Karaman, P. (2009). “Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelemesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama”, İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Karasu, S. (2009). “Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzı Algılamaları ile Tükenmişlikleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, İstanbul Marmara Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Karip, E. (1999). *Çatışma Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Karslı, M. D. (2004). *Yönetimsel Etkililik*, Pegem Yayınları, Ankara.

Kaya, A. (2007). *Bilim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve Kobi Yönetimi*, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya.

Kaya, Ş. (2005). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Cinsiyetlere Göre Okul İkliminin Oluşturulmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri”, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Kaygın, E. (2011). “Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Bir Uygulama”, Erzurum Atatürk Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.\*

Kazancı, N. (2010). “İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi”, Sakarya Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Keleş, Y. (2009). “İşgörenlerin Eğitim Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi”, Ankara Gazi Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Keleş, Y. ve Pelit, E. (2009). “Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C: 5, No: 2, ss. 24-45.

Kelley, R. C., Thornton, B. ve Daugherty, R. (2005). “Relationships of Between Measures of Leadership and School Climate”, *Education*, C: 126, No: 1, ss. 17-25.

Kelly, J. (1980). *Organizational Behavior: Its Data. First Principles, and Applications*, Homewood.

Kelsay, F. E. (2010). “Dönüşümsel Liderlik ile Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki: Kar Amacı Gütmeyen Bir Hizmet Örgütünde Çalışma”, Ankara Hacettepe Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. \*

Khasawneh, S. (2011). “Shared Leadership and Organizational Citizenship Behaviour in Jordanian Public Universities: Developing a Global Workforce for The 21st Century”, *Educational Management Administration and Leadership*, C: 39, No: 5, ss. 621-634.

Khasawneh, S., Omari, A. ve Abu-Tineh, A. M. (2012). “The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case for Vocational Teachers in Jordan”, *Educational Management Administration and Leadership*, C: 40, No: 4, ss. 494-508.

Kılıç, E. (2010). “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Çağrı Merkezi Çalışanları Üzerinde Uygulama”, Bursa Uludağ Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Kılıç, G. (2006). “Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi”, Kayseri Erciyes Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Kılıçlar, A. ve Harbalıoğlu, M. (2014). “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C: 6, No: 1, ss. 328-346.

Kılınç, A. Ç. (2009). “Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki”, Ankara Gazi Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Kılıncı, T. D. (2013). “Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları ile Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği”, Mersin Çağ Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Kırılmaz, S. (2012). “Sosyal Girişimciliğin Başarı Faktörlerinin Girişimci Kişilik ve Dönüştürücü Liderlik Bağlamında Araştırılması”, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.\*

Kirkpatrick, S. A. ve Locke, E. A. (1991). “Leadership: Do Traits Matter?”, *The Executive*, No: 5, ss. 48-60.

Kirkpatrick, S. A. ve Locke, E. A. (1996). “Direct and Indirect Effects of Three Core Characteristic Components on Performance and Attitudes”, *Journal of Applied Psychology*, No: 81, ss. 36-51.

Kirzner, I. M. (1997). “Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach”, *Journal of Economic Literature*, No: 35, ss. 60-85.

Klatt, B. ve Hiebert, M. (2001). *The Encyclopedia of Leadership: A Practical Guide to Classic and Contemporary Leadership Theories and Techniques*, McGraw-Hill, NY.

Koç, H. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 8, No: 28.

Koçak, A. (2009). “İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi: Bir İşletme Örneği”, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.

Koene, B. A. S., Vogelaar, A. L. W. ve Soeters, J. L. (2002). “Leadership Effects on Organizational Climate and Financial Performance: Local Leadership Effect in Chain Organizations”, *The Leadership Quarterly* No: 13, ss. 193-215.

Korkmaz, M. ve Cemaloğlu, N. (2010). “The Relationship Between Workplace Bullying and Features of Learning Organizations”, *6.Th International Conference on Workplace Bullying -Sharing Our Knowledge*, Montreal-Canada.

Korkmaz, M. (2005). “Duyguların ve Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin Performansı Üzerindeki Etkisi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, C: 11, No: 44.

Korkmaz, M. (2005). “Duyguların ve Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin Performansı Üzerindeki Etkisi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, No: 43, ss. 401-422.\*

Korkmaz, M. (2007). “Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stilllerinin Etkisi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, No: 49, ss. 57-91.\*

Korkmaz, M. (2008). “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, No: 53, ss. 75-98.\*

Koşar, S. ve Çalık, T. (2011). “Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, C: 17, No: 4, ss. 581-603.

Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (2002). *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco.

Koysa, D. J. ve Decotiis, T. A. (1991). “Inductive Measures Od Psychological Climate”, *Human Relations*, C: 44, No: 3.

Köseoğlu, M. A. ve Karayormuk, K. (2009). “Örgüt Sağlığı Nedir? Yöneticiler Arasında Görüş Farklılığı Var mıdır?”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C: 23, No: 2, ss. 175-193.

Köseoğlu, Ö. (2005). “Belediyelerde Performans Yönetimi”, *Türk İdare Dergisi*, C: 77, No: 447, ss. 211-235.

Kubalı, D. (1999). “Performans Denetimi”, *Amme İdaresi Dergisi*, C: 32, No: 1, ss. 31-63.

Kuczarski, T. (1996). *Innovation: Leadership Strategies for the Competitive Edge*, NTC Publishing Group, Business Books, Chicago, Lincolnwood.

Kul, M. (2010). “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yıldırma (Mobbing) Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılıkları ve İş Doyumu Arasındaki İlişki”, Ankara Gazi Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.\*

Kulinskaya, E., Morgenthaler, S. ve Staudte, R. G. (2008). *Meta Analysis: A Guide to Calibrating and Combining Statistical Evidence*, John Wiley and Sons, London.

Kunhert, W. K. ve Lewis, P. (1987). “Transaccional and Transformational Leadership: A Constructive, Developmental Analysis”, *Academy of Management Review*, C: 12, No: 4, ss. 648-657.

Küçükbayrak, R. (2010). “An Integrative Model of Transformational Leadership, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior”, Ankara ODTÜ, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Küpçü, U. (2012). “Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Çalışanların Yaratıcılık Algıları Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma”, Kocaeli Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

- Lather, A. S., Jain, V. K., Jain, S. ve Vikas, S. (2009). “Leadership Styles in Relation to Conflict Resolution Modes: A Study of Delhi Jal Board (DJB)”, *Vilakshan, XIMB Journal of Management*, ss. 19-38 .
- Lawal, O. ve Oguntuashe, K. (2012). “Impacts of Organizational Leadership and Culture on Organizational Trust: Role of Job Care”, *Ifè Psychologia*, C: 20, No: 1, ss. 394-402.
- Lawrence, E. T. (2000). “The Relationship Between, Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles of the Senior Executives/ Department Heads and Their Immediate Subordinates’ Perceived Satisfaction, Extra Effort, Effectiveness, and Organizational Culture Typology in the Hospital Setting”, Florida University of Nova Southeastern, Unpublished Doctoral Dissertation.
- Lee, J. (2012). “The Effects of Leadership Behavior on Workplace Harassment, Employee Outcomes, and Organizational Effectiveness in Small Businesses”, Unpublished Doctoral Dissertation, Available from Proquest Dissertations and Thesis Database, (UMI No.3489453).
- Lee, Y. H. (2007). “The Relationship Between Situational Leadership Styles and Job Satisfaction in Overseas Taiwanese Companies Mainland China”, Texas Incarnate Word University, Unpublished Doctoral Thesis.
- Leither, M. P. ve Maslach, C. (2001). “Burnout and Quality in a Speed-Up World”, *The Journal for Quality and Participation*, ss. 48-51.
- Leithwood, K. ve Jantzi, D. (1990). “Transformational Leadership: How Principals Can Help Reform School Cultures”, *School Effectiveness and School Improvement*, C: 1, No: 4, ss. 249-280.
- Leithwood, K. ve Sun, J. (2012). “The Nature and Effects of Transformational School Leadership: A Meta-Analytic Review of Unpublished Research”, *Educational Administration Quarterly*, C: 48, No: 3, ss. 387-423.
- Levinson, H. (1965). “Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization”, *Administrative Science Quarterly*, No: 9, ss. 370-390.
- Lewicki, R. J. ve Bunker, B. B. (1996). “Developing and Maintaining Trust in Work Relationships”, Derleyen: R. M. Kramer ve T. R. Tyler, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Lewicki, R. J., Mcallister, D. J. ve Bles, D. J. (1998). “Trust and Distrust, New Relationships and Realities”, *Academy of Management Rewiew*, No: 23, ss. 438-458.
- Leymann, H. (1996). “The Content and Developmant of Mobbing at Work”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, No: 5, ss.165-184.
- Ling, Y., Şimşek, Z., Lubatkin, M. ve Veiga J. (2008). “Transformational Leadership’s Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining The Ceo-Tmt Interface”, *Academy of Management Journal*, C: 51, No: 3, ss. 557-576.

- Littel, H. J., Corcoran, J. ve Pillai, V. (2008). *Systematic Reviews and Meta-Analysis*, Oxford University Press, NY.
- Locke, E. A. (1969). "What Is Job Satisfaction?", *Organizational Behavior and Human Performance*, C: 4, No: 4.
- Lok, P. ve Crawford, C. (2004). "The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment: A Cross-National Comparison.", *Journal of Management Development*, C: 23, No: 4, ss. 321-338
- Lord, R. G., Devader, C. L. ve Alliger, G. M. (1986). "A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures", *Journal of Applied Pshchology*, ss. 402-410.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. ve Sivasubramaniam, N. (1996). "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review", *Leadership Quarterly*, No: 7,ss. 385-425.
- Luthans, B. C. ve Sommer, S. M. (1999). "The Impact of Downsizing on Workplace Attitudes: Differing Reactions of Managers and Staff in a Healthcare Organization", *Group and Organization Management*, No: 24, ss. 46-70.
- Luthans, F. (1981). *Organizational Behavior*, Mcgraw Hill, NY.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*, Mcgraw Hill, NY.
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*, Mcgraw- Hill, NY.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Rich, G. A. (2001). "Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performans", *Academy of Marketing Science*, C: 29, No: 2, ss. 115-134.
- Maeroff, G. (1988). *The Empowerment of Teachers*, Teachers College Press, NY.
- Mandell, B. ve Pherwani, S. (2003). "Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison", *Journal of Business and Psychology*, No: 17, ss. 387-404.
- Marangoz, M. (2008). *Girişimcilik*, Pozitif Matbaacılık, Çanakkale.
- Maslach, C. (2003). "Job Burnout: New Directions in Research and Intervention", *Current Directions in Psychological Science*, C: 12, No: 5, ss. 189-192.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Eithier, M. P. (2001). "Job Burnout", *Annual Review of Psychogy*, No: 52, ss. 397-422.
- Maslach, C., Wilmar, S. ve Leiter, M. (2001). "Job Burnout", *Annual Review of Psycholoc*, New Jersey.

- Mayer, J. D. ve Salovey, P. (1997). “What Is Emotional Intelligence?”, Derleyen: P. Salovey ve D. Sluyter, *In; Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*, Basic Books, NY.
- Mayer, J. D., Caruso, D. ve Salovey, P. (1999). “Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence”, *Intelligence*, No:27, ss. 267-298.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). “An Integrative Model of Organizational Trust”, *Academy of Management Review*, C: 20, No: 3, ss. 709-734.
- Mcallister, D. J. (1995). “Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organization”, *Academy of Management Journal*, C: 38, No: 1, ss. 24-59.
- Mcdaniel, C. ve Wolf, G. (1992). “Transforming Leadership in Nursing Service”, *Journal of Nursing Administration*, No: 22, ss. 60-65.
- Mcgregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, Mc-Graw-Hill, NY.
- Mcknight, D. H., Cummings, L. L. ve Chervany, N. L. (1998). “Initial Trust Formation in New Organizational Relationships”, *Academy of Management Review*, C: 23, No: 3, ss. 473-490.
- Meek, V. L. (1988). “Organizational Culture: Origins and Weaknesses”, *Organization Studies*, C: 9, No: 4, ss. 453-473.
- Mehtap, Ö. (2011). “Örgüt İçi Politik Davranışların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, İstanbul Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.
- Mercan, M. (2006). “Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık”, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Merlevede, P., Vandamme, R. ve Bridoux, D. (2006). *7 Adımda Duygusal Zekâ*, Omega Yayınları, İstanbul.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). “Testing the Side-Best Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations”, *Journal of Applied Psychology*, C: 69, No: 3, ss. 372-378.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, C: 1, No: 1, ss. 61-89.
- Mikkelsen, E. G. ve Einarsen, S. (2001). “Bullying in Danish Work-Life: Prevalence and Health Correlates”, *European Journal of Work and Organisational Psychology*, No: 10, ss. 393-413.

- Mikkelsen, E. G. ve Einarsen, S. (2002). "Basic Assumptions and Symptoms of Posttraumatic Stress Among Victims of Bullying at Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, C: 11, No: 1, ss. 87-111.
- Mikkelsen, E. G. ve Einarsen, S. (2002b). "Relationships Between Exposure to Bullying at Work and Psychological and Psychosomatic Health Complaints: The Role of State Negative Affectivity and Generalized Self Efficacy", *Scandinavian Journal of Psychology*, No: 43, ss. 397-405.
- Milivojevic, D. (2011). "Violence - Mobbing: How to Recognize and Deal with It", *Physical Culture*, C: 65, No: 1, ss. 51-54.
- Milliken, F. J. ve Morrison, E. W. (2003). "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations", *Journal of Management Studies*, C: 40, No: 6, ss. 1563-1568.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, C: 40, No: 6, ss. 1453-1476.
- Minniti, M. ve Lévesque, M. (2008). "Recent Developments in the Economics of Entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, No: 23, ss. 603-612.
- Mishra, A. K. (1996). "Organizational Response to Crisis, the Centrality of Trust, a Survey of West Michigan Managers", *Public Personnel Management*, C: 19, No: 4, ss. 442- 463.
- Mishra, J. ve Morrissey, M. A. (1990). "Trust in Employee/Employer Relationships: a Survey of West Michigan Managers", *Public Personnel Management*, C: 19, No: 4, ss. 443-486.
- Moorhead, G. ve Griffin, R. W. (1989). *Organizational Behavior*, Hough Miffin Company, Boston.
- Moran, E. T. ve Volkwein, J. F. (1992). "The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate", *Human Relation*, C: 45, No: 1, s. 20.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *The Academy of Management Review*, C: 25, No: 4, ss. 706-725.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2003). "Guest Editors' Introduction: Speaking up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations", *Journal of Management Studies*, C: 40, No: 6, ss. 1353-1358.
- Moss, S. A., Mcfarland, J., Ngu, S. ve Kijowska, A. (2007). "Maintaining an Open Mind to Closed Individuals: The Effect of Resource Availability and Leadership Style on the Association Between Openness to Experience and Organizational Commitment", *Journal of Research in Personality*, C: 4, No: 2, ss. 259-275.



Motowidlo, S. J. (2000). "Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management", *Human Resource Management Review*, C: 10, No: 1.

Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). *Employee- Organization Linkages, the Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover*, Academic Pres, NY.

Müftüoğlu, T. (2003). *Girişimciler için İşletme Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Nadler, A. ve Lawler III, E. E. (1977). "Motivation: A Diagnostic Approach", Derleyen: S. R. Hackman, E. E. Lawler III ve L. W. Porter, *Perspectives on Behavior in Organizations*, McGraw Hill Inc, NY.

Naktiyok, A. ve Karabey, C. N. (2005). "İş Koliklik ve Tükenmişlik Sendromu", *İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, C: 19, No: 2, ss. 180-200.

Naktiyok, A. (2001). "Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejisi Arasındaki Döngüsel İlişki", *Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, C: 4, No: 1, ss. 159-170.

Nelson, D. L. ve Quick, J. C. (1997). *Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges*, West Publishing Company, NY.

Newstrom, J. ve Davis, K. (1997). *Human Behaviour at Work, Organizational Behaviour*, McGrawhill, NY.

Nguni, S., Slegers, P. ve Denessen, E. (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*, C: 17, No: 2, ss. 145-177.

Niehoff, B. P. (2000). "A Motive-Based View of Organizational Citizenship Behaviors: Applying an Old Lens to a New Class of Organizational Behaviors", *Midwest Academy of Management Behavior Conference*, Chicago.

Nourthouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*, Sage, NY.

Nursoy, M. ve Şimşek, M. (2001). "Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerlendirme", *Standart: Ekonomik ve Teknik Dergi*, C: 40, No: 473, ss. 16-21.

Nyhan, R. C. ve Marlowe, H. A. (1997). "Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory", *Evaluation Review*, C: 21, No: 5.

Oğuz, E. (2011). "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, C: 17, No: 3, ss. 377-403.\*

Oğuz, E. (2011). "The Relationship Between Teachers' Perceptions of Organizational Justice and Administrators' Leadership Styles", *İnönü University Journal of the Faculty of Education*, C: 12, No: 1, ss. 45-65.\*

Okçu, V. (2011). “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ve Yıldırma Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Ankara Gazi Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.\*

Olgun, İ. (2012). “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okul Sağlığına Etkisinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi: Kahramanmaraş İli Merkez İlçe Örneği”, İstanbul Yeditepe Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Olive, L. ve Cowling, A. (1996). *Strategic Human Resource Management*, Routledge, London.

Organ, D. ve Bateman, T. (1986). *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach*, Business Pub. Inc, Texas.

Organ, D. W. ve Moorman, R. H. (1993). “Fairness and Organizational Citizenship Behavior: What Are the Connections?”, *Social Justice Research*, C: 6, No: 1, ss. 5-18.

Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA.

Organ, D. W. (1997). “Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time”, *Human Performance*, ss. 85-97.

Ortiz, L. (1999). *A Comprehensive Literature Review of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Is There a Connection to International Business and Cross-Cultural Research?*, Retrieved from <http://www.sbaer.uca.edu>

Oslo Klavuzu, (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Uygulanması için İlkeler*, TÜBİTAK, OECD ve Eurostat Ortak Yayım, Ankara.

Owen, H., Hodgson, V. ve Gazzard, N. (2011). *Liderlik El Kitabı* (Çev., M. Çelik), Optimist, İstanbul.

Önder, S. (2007). “Kara Havacı Pilotların İş Doyum Düzeyleri ve Algılanan Liderlik Stilllerinin İş Doyum Düzeylerine Etkileri”, Ankara Gazi Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Önen, L. ve Tüzün, B. M. (2005). *Motivasyon*, Melisa Matbası, İstanbul.

Örücü, E. ve Ayhan, N. (2001). “Örgüt Kültürü”, *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 14, No: 2, ss. 87-105.

Örücü, E., Türk, Z. ve Süngü, A. (2003). “Kit’lerde Performans Değerleme Çalışmalarına Astların Destek ve Güveni: Muğla-Yatağan Termik Santral Örneği”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C: 10, No: 2, ss. 51-62.

Özaslan, D., Acar, A. ve Acar, A. C. (2009). “Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim*, No:64, ss. 98-11.

Özcan, N. (2011). “Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Özcan, Ş. (2008). “Eğitim Yöneticisinin Cinsiyet ve Hizmetiçi Eğitim Durumunun Göreve Etkisi: Bir Meta Analitik Etki Analizi”, İstanbul Marmara Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.

Özçalışkan, D. (2012). “Dönüştürücü Liderliğin Düşünsel İnovasyon Üzerine Etkisi: Gaziantep İli Örneği”, Gaziantep Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Özçelik, O. (1999). “Performans Değerlendirmenin Etkinliği Üzerine Bir Holdinge Bağlı Kuruluşlarda Çalışanların Görüş ve Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 7. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul.

Özçınar, M. (2005). “Asistan Doktorlarda Burnout Sendromu”, Sağlık Bakanlığı, Tıpta Uzmanlık Tezi.

Özdemir, A. (2006). “Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi Güz*, No: 4, ss. 411-433.

Özdemir, L. ve Sarıoğlu, U. S. (2013). “Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C: 27, No: 1, ss. 257-281.

Özdevecioğlu, M. (2003). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No: 20, ss. 117-135.

Özdevecioğlu, M. (2004). “Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusalığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Üniversitesi Dergisi*, C: 59, No: 3, ss. 181-202.

Özdil Aydın, E. (2009). “Dönüştürücü Liderlik ve Toplumsal Cinsiyet Rollerini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Ankara Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Özer, S. (2009). “Eğitim Örgütlerinde Lider Davranış Biçimleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Nevşehir İli Örneği”, Kayseri Erciyes Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Özgener, Ş. (2004). *İş Ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayınları, Bursa.

Özkara, Z. U. (2011). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışları ile Lidere Duyulan Güven Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, Ankara Gazi Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Özkaya, H. (2006). “Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Öğretmen Görüşleri Açısından Karşılaştırılması”, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Özler, D. E., Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2008). “Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, No: 22.

Özmen, N. İ. (2005). “Leadership Style of Turkish Middle Level Managers in Private Sector and Its Relationship with Subordinate Performance, Satisfaction and Commitment”, Ankara ODTÜ, Unpublished Master Dissertation.

Özmen, Ö., Arbak, Y. ve Özer, S. P. (2007). “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C: 7, No: 1, ss. 17-33.

Özmutaf, N. M. (2007). “Liderliğin Örgüt Kültürü İçinde Değişimsel Boyutta Değerlendirilmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C: 2, No: 6, ss. 83-98.

Özsoy, B. (2005). *4 Liderlik Tipi: Size Hangisi Uyar?*, Erişim: <http://www.verim.com>

Öztekin, A. (2002). *Yönetim Bilimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Öztürk, Z. ve Dündar, H. (2003). “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C: 4, No: 2.

Paksoy, M. (1993). “Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli”, *Yönetim*, C: 4, No: 16, ss. 19-22.

Paksoy, M. ve Acar, A. C. (2001). *İletişim ve İletişim Modelleri Örgütsel İletişim*, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.

Palestini, R. (2009). *From Leadership Theory to Practice: A Game Plan for Success as a Leader*, Rowman and Littlefield Education, NY.

Palmer, B., Walls, M., Burgess, M. ve Stough, C. (2001). “Emotional Intelligence and Effective Leadership”, *Leadership and Organization Development Journal*, No: 22, ss. 5-10.

Patterson, C., Fuller, J. B., Kester, K. ve Stringer, D. Y. (1995). “A Metaanalytic Examination of Leadership Style Andselected Compliance Outcomes”, *10 Th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Orlando, FL.

Pehlivanlı, S. (2002). “İşletmelerde Liderlik ve Liderliğin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri”, İstanbul Marmara Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Peker, R. (2002). “Anaokulu, İlköğretim ve Lise Öğretmenlerinde Mesleki Tükenmişliğin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C: 1, No: 15, ss. 319-331.

Pentilla, C. (2003). “Get Talking”, *Entrepreneur*, C: 31, No: 11, s. 25.

Perlow, L. A. ve Williams, S. (2003). “Is Silence Killing Your Company”, *Harvard Business Review*, C: 31, No: 4, ss. 18-23.

Perry, R. W. ve Mankin, L. D. (2007). “Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Worric Satisfaction”, *Public Personnel Management*, C: 36, No: 2, ss. 165-179.

Peters, J. T. ve Waterman, H. R. (1995). *Yönetme ve Yükseltme Sanatı* (Çev., S. Sargut), Altın Kitaplar, İstanbul.

Petitti, D. B. (2000). *Meta Analysis, Decision Analysis and Cost Effectiveness Analysis: Methods for Quantitative Synthesis in Medicine*, Oxford University Press, NY.

Petrigrew, A. M. (1979). “On Studying Organizational Cultures”, *Administrative Science Quaterly, Qualitative Methodology*, C: 24, No: 4, ss. 570-581.

Pillai, R., Scandura, T. A. ve Williams, E. A. (1999). “Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences Across Cultures”, *Journal of International Business Studies*, C: 30, No: 4, ss. 763-779.

Pillai, R., Williams, E. A., Lowe, K. B. ve Jung, D. I. (2003). “Personality, Transformational Leadership, Trust and the 2000 U.S. Presidential Vote”, *Leadership Quarterly*, C: 14, No: 2, ss. 161-192.

Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, No: 20, ss. 331-369.

Podsakoff, M. P., Mackenzie, B. S., Moorman, H. R. ve Fetter, R. (1990). “Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors”, *Leadership Quaterly*, C: 1, No: 2, ss. 107-142.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. ve Bommer, W. H. (1996). “Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Management*, C: 22, No: 2, ss. 259-298.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestion for Future Research”, *Journal of Management*, C: 26, No: 3, ss. 513-563.

Polat, S. (2007). “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, Kocaeli Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.

Polat, S. (2007a). “İlk ve Ortaöğretim Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerine Güven Düzeyi”, *Çağdaş Eğitim Dergisi*, C: 32, No: 341, ss. 32-39.

Polat, S. (2009). *Eğitim Örgütleri için Sosyal Sermaye Örgütsel Güven*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

Polat, S. ve Celep, C. (2008). “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, C: 14, No: 54, ss. 307-331.

Polatçı, S. ve Ardiç, K. (2007). “İşgören Refahı ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C: 21, No: 1, ss. 137-154.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians”, *Journal of Applied Psychology*, C: 59, No: 5, ss. 603-609.

Premeaux, S. F. (2001). “Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking Up in the Workplace”, Louisiana State University, Unpublished Doctoral Dissertation.

Rayner, C. ve Hoel, H. (1997). “A Summary Review of Literature Related to Workplace Bullying”, *Journal of Community and Applied Social Psychology*, C: 7, No: 183.

Reddin, W. J. (1967). “The 3-D Management Style Theory”, *Training and Development Journal*, ss. 8-17.

REF. (2006). *Ulusal İnovasyon Girişim*, İnovasyon Çerçeve Raporu.

Reich, R. B. ve Goleman, D. (1999). “Point, Counter Point”, *Training and Development*, C: 53, No: 4, ss. 26-32.

Reitz, H. J. (1981). *Behavior in Organizations*, Richard D., Irwin.

Reobuck, C. (2000). *Etkili İletişim* (Çev., A. C. Akkoyunlu), Doğan Kitapçılık, İstanbul.

Reyhanoğlu, M. (2006). ‘‘Ar-Ge İşbirliklerinde Güven: Ankara’daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma’’, Ankara Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.

Rıza, E. (1996). *Sosyal Psikolojiye Giriş*, Anadolu Matbacılık Yayını, İzmir.

Riaz, A. ve Haider, M. H. (2010). ‘‘Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Career Satisfaction’’, *Journal of Business and Economic Horizons*, C: 1, No: 1, ss. 29-38.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey.

Roberson, M. E. B. ve Strickland, O. J. (2010). ‘‘The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors’’, *The Journal of Psychology*, C: 144, No: 3, ss. 313-326.

Robert, H. ve Terence, M. (1977). *Path Goal Theory of Leadership, Contemporary Readings in Organizational Behavior*, Mcgraw Hill.

Roberts, K. H. ve O'Reilly, C. A. (1974). ‘‘Failures in Upward Communication in Organizations: Three Possible Culprits’’, *The Academy of Management Journal*, C: 17, No: 2, ss. 205-215.

Robins, S. ve De Cenzo, D. (2001). *Fundamentals of Management*, Prentice- Hall Inc, New Jersey.

Robinson, S. L. (1996). ‘‘Trust and Breach of The Psychological Contract’’, *Administrative Science Quarterly*, No: 41, ss. 574-599.

Rosen, S. ve Tesser, A. (1970). ‘‘On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The Mum Effect’’, *Sociometry*, C: 33, No: 3, ss. 253-263.

Ross, S. M. ve Offermann, L. R. (1997). ‘‘Transformational Leaders: Measurement of Person-ality Attributes and Work Group Performance’’, *Personality and Social Psychology Bulletin*, C: 23, No: 10, ss. 1078-1086.

Rowold, J. (2011). ‘‘Relationship Between Leadership Behaviors and Performance: The Moderating Role of a Work Team’s Level of Age, Gender, and Cultural Heterogeneity’’, *Leadership and Organization Development Journal*, C: 32, No: 6, ss. 628-647.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tz, M. (2001). *rgtsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tz, M. (2008). *rgtsel Psikoloji*, Alfa Aktel Yayın Dağıtım, Bursa.

Sağnak, M. (2010). ‘‘Dönüşümcü Okul Liderliği ile Etik İklım Arasındaki İlişki’’, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, C: 10, No: 2, ss. 1113-1152.\*

Sajjad, S. I., Shafi, H. ve Dad, A. M. (2012). “Impact of Culture on Entrepreneur Intention”, *Information Management and Business Review*, C: 4, No: 1, ss. 30-34.

Salin, D. (2003). “Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment”, *Human Relations*, C: 56, No: 10.

Salin, D. (2005). “Workplace Bullying Among Business Professionals: Prevalence, Gender Differences and the Role of Organizational Politics”, *Pistes*, C: 7, No: 3.

Sarioğlu, G. S. (2013). “Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Saylık, A. (2012). “Ortaöğretim Okullarında İnfomal İlişkiler ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Scandura, T. A. ve William, E. A. (2004). “Mentoring and Transformational Leadership: The Role of Supervisory Career Mentoring”, *Journal of Vocational Behavior*, C: 65, No: 40, ss. 448-468.

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.

Scheufele, D. A. ve Moy, P. (2000). “Twenty-Five Years of the Spiral of Silence: A Conceptual Review and Empirical Outlook”, *International Journal of Public Opinion Research*, C: 12, No: 1, ss. 3-28.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge.

Schyns, B. ve Schilling, J. (2013). “How Bad Are the Effects of Bad Leaders? A Meta Analysis of Destructive Leadership and Its Outcomes”, *The Leadership Quarterly*, No: 24, ss. 138-158.

Scott, S. G. ve Reginald, B. A. (1994). “Determinants of Innovaive Behavior: A Path Model of Individual Innovation in The Workplace”, *Academy of Management Journal*, C: 37, No: 3, ss. 580-607.

Selimbocaoğlu, A. (2004). “İletişim ve Sınıf İçi İletişimin Önemi”, *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.

Shamir, B. (1999). “An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories”, *Leadership Quarterly*, C: 10, No: 2.

Shamir, B., House, R. J. ve Arthur, M. B. (1993). “The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory”, *Organization Science*, C: 4, No: 4, ss. 577-594.



Shane, S., Locke, E. A. ve Collins, C. J. (2003). "Entrepreneurial Motivation", *Human Resource Management Review*, No: 13, ss. 257-279.

Shockley Zalabak, P., Ellis, K. ve Winograd, G. (2000). "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters", *Organization Development Journal*, C: 18, No: 4, ss. 35-48.

Shoemaker, P. J., Breen, M. ve Stamper, M. (2000). "Fear of Social Isolation: Testing an Assumption from the Spiral of Silence", *Irish Communications Review*, No: 8, ss. 65-78.

Shojaie, S., Matin, H. Z. ve Barani, G. (2011). "Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid Of It", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* No: 30, ss. 1731-1735.

Sivanathan, N. ve Fekken, G. C. (2002). "Emotional Intelligence, Moral Reasoning and Transformational Leadership", *Leadership and Organization Development Journal*, C: 23, No: 3/4, ss. 198-204.

Slade, M. R. (2008). "The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory", George Washington University, Unpublished Doctoral Dissertation.

Smithand, J. A. ve Foti, R. J. (1998). "A Pattern Approach to the Study of Leader Emergence", *Leadership Quarterly*, ss. 147-160.

Snyder, N. H. (1994). "Michelle Graves", *Leadership and Vision Business Horizons*, ss. 1-7.

Sobel, R. S. ve King, K. A. (2008). "Does School Choice Increase the Rate of Youth Entrepreneurship?", *Economics of Education Review*, No: 27, ss. 429-438.

Sofuoğlu, Ç. S. (2010). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler: Bir Model Önerisi", Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.

Solmuş, T. (2005). "İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)", *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C: 7, No: 2.

Songür, N., Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2008). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Adalet Algısının Öncüllük Rolü", *Amme İdaresi Dergisi*, C: 41, No: 4, ss. 79-100.

Sosik, J. J. ve Megerian, L. E. (1999). "Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance: The Role of Self-Other Agreement on Transformational Leadership Perceptions", *Group Organization Management*, No: 24, ss. 367-390.

Sönmez, S. (2010). “Örgütlerde Duygusal Zekânın Dönüşümsel Liderlik Üzerindeki Etkisi”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Söyük, S. (2007). “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma”, İstanbul Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.

Sparks, J. R. ve Schenk, J. A. (2001). “Explaining the Effects of Transformational Leadership: An Investigation of the Effects of Higher-Order Motives in Multilevel Marketing Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, C: 22, No: 8, ss. 849-869.

Spector, P. E. (1996). *Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley and Son, NY.

Sperry, L. ve Duffy, M. (2009). “Workplace Mobbing: Family Dynamics and Therapeutic Considerations”, *The American Journal of Family Therapy*, C: 37, No: 5, ss. 433-442.

Spillane, J. (2005). “Distributed Leadership”, *The Educational Forum*, No:69, ss. 143-150.

Spitzmuller, M., Dyne, L. V. ve Ilies, R. (2008). “Organizational Citizenship Behavior: A Review and Extension of Its Nomological Network”, Derleyen: J. Barling ve C. L. Cooper, *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches*, SAGE Publications, NY.

Stashevsky, S. ve Koslowsky, M. (2006). “Leadership Team Cohesiveness and Team Performance”, *International Journal of Manpower*, No: 27, ss. 63-74.

Steers, R. M. (1977). “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, No:22, ss. 46-56.

Stogdill, R. M. (1948). “Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of The Literature”, *Journal of Psychology*, No: 25, ss. 45-71.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Free Press, NY.

Stoner, J. A. F. ve Freeman, R. E. (1992). *Management*, Prentice Hall International Inc, New Jersey.

Strickland, O., Babcock, M., Gomes, L., Larson, E., Muh, V. ve Secarea, A. (2007). “The Relationship Between Leader Charisma, Work Engagement, and Turnover Intentions”, Poster Session Presented at the Annual Western Psychological Association, Seattle, Washington.

Sukut, M. (2010). “Hizmet İşletmelerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Performans Üzerine Etkileri”, İstanbul Fatih Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Süleymanova, E. (2010). “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi”, Sakarya Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Şahin, A. (2010). “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik”, *Maliye Dergisi*, No: 159, ss. 21-35.

Şahin, D. N. (2007). *Örgütsel Adalet ve Kültür, Kültürel Bağlamda Yönetimsel Örgütsel Davranış*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.

Şahin, N. (2012). “Bazı Değişkenler Açısından Milli Eğitim Müdürlüğü ile İlk ve Orta Öğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doyumu Düzeyleri: Amasya İli Örneği”, Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Şahin, S. (2003). “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler”, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.\*

Şahin, S. (2004). “Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler: İzmir İli Örneği”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, C: 4, No: 2, 365-396.\*

Şahin, S. (2006). “İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri: İzmir İli Örneği”, *Eğitim Araştırmaları*, No:23, ss. 188-199.

Şehitoğlu, Y. (2010). “Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi”, Kocaeli Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.

Şen, Y. ve Yaşlıoğlu, M. M. (2010). “Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim Dergisi*, C: 21, No: 66, ss. 97-117.\*

Şener, T. (2010). “Hastanelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Alan Araştırması”, Ankara Gazi Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Şentürk, C. (2010). “İlköğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Okul İkliminin Karşılaştırılması”, Niğde Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Şentürk, C. ve Sağnak, M. (2012). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Okul İklimi Arasındaki İlişki”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, C: 10, No: 1, ss. 29-47.

Şimsek, L. (1995). “İş Tatmini”, *Verimlilik Dergisi*, MPM.

Şimşek, H. (2005). *Örgütler, Yönetim ve Liderlik: Liderliğe Çoklu Bakış*, Erişim: <http://www.meb.net>

Şimşek, M. Ş. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, Konya.

Şimşek, M. Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Şimşek, Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Adım Matbaacılık, Konya.

Şimşek, Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A. (2005). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Adım Matbaacılık, Konya.

Şimşek, Y. (2003). “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki: Eskişehir İli Örneği”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.

Şimşek, Y. (2005). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Şişman, M. (2011). *Öğretim Liderliği*, Pegema, Ankara.

Tahaoglu, F. (2007). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi: Gaziantep İli Örneği”, Gaziantep Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Tajasom, A. ve Ahmad, Z. A. (2011). “Principals’ Leadership Style and school Climate: Teachers’ perspectives from Malaysia”, *The International Journal of Leadership in Public Services*, C: 7, No: 4, ss. 314-333.

Tamer, B. (2011). “The Relationship Between Transformational Leadership Styles and Organizational Culture Types with Respect to Gender Differences in Public and Private Universities”, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). “Employee Silence in Critical Work Issues: the Cross Level Effects of Procedural Justice Climate”, *Personnel Psychology*, No: 61, ss. 37-68.

Tanrıverdi, H. ve Paşaoğlu, S. (2014). “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 13, No: 50, ss. 274-293.\*

Taşdemirci, E. (2009). “Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin, Okullarının Örgüt İklimine İlişkin Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi: İzmir İli Örneği”, İzmir Ege Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Taşkıran, E. (2010). “Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma”, İstanbul Marmara Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.

Taylor, D. G. (1982). "Pluralistic Ignorance and the Spiral of Silence: A Formal Analysis", *Public Opinion Quarterly*, No: 46, ss. 311-335.

Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Taymaz, H. (2007). *Okul Yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Tek, İ. (2008). "Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Çatışmayı Yönetme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", İstanbul Yeditepe Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Tekin, M. A. (2005). "İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Okullarının Örgüt Sağlığını Algılama Düzeyleri", Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Telman, N. ve Önen, L. (2007). *İşin Önemi ve İş Yaşamında Tükenmişlik*, Erişim: <http://www.ucnokta.com>

Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

Telman, N. ve Ünsal, P. (2009). *İnsan İlişkilerinde İletişim*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Tetik, S. (2010). "Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C: 12, No: 18, ss. 81-89.

Tevrüz, S. (2002). *Güdülenme*, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Tevrüz, S., Artan, İ. ve Bozkurt, T. (1999). *Davranışlarımızdan Seçmeler: Örgütsel Yaklaşım*, Beta Yayın, İstanbul.

Tezcan, Y. (2006). "Lideğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi", İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Thamrin, H. M. (2012). "The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance", *International Journal of Innovation, Management and Technology*, C: 3, No: 5, ss. 566-572.

Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, C: 15, No: 4, ss. 666-681.

Tınar, M. Y. (1990). "Kurumsal Kültür, Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El?", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C: 5, No: 1-2, ss. 78-89.

Tınaz, P. (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

- Tınaz, P. (2008). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Tınaz, P. (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Tikici, M. ve Akdemir, B. (2002). “Stratejik İnsan Kaynakları ve İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama”, *10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi*, Akdeniz Üniversitesi, İstanbul.
- Todd, R. J. (1999). “Transformational Leadership and Transformational Learning: Information Literacy and the World Wide Web”, *Nassp Bulletin*, C: 605, No: 83, ss. 4- 12.
- Toktamışoğlu, M. (2003). *Aklın Öteki Sesi: Duygusal Zekâ ile Başarı*, Kapital Yayınları, İstanbul.
- Tolay, E. (2003). “Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri”, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Tolun, Ü. (2008). “İnovasyonu Anlamak”, *Strateji Bülteni*, 7.
- Top, M., Tarcan, M., Tekingündüz, S. ve Hikmet, N. (2013). “An Analysis of Relationships Among Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Trust in Two Turkish Hospitals”, *The International Journal of Health Planning and Management*, No: 28, ss. 217-241.
- Topaloğlu, G. (2005). “Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Tosi, H. L., Rizzo, J. R. ve Carroll, S. J. (1990). *Managing Organizational Behavior*, Harper and Row, USA.
- Towler, A. J. (2003). “Effects of Charismatic Influence Training on Attitudes, Behavior and Performance”, *Personnel Psychology*, ss. 363-381.
- Tsui, T. K. ve Cheng, C. Y. (1999). “School Organizational Health and Teacher Commitment: A Contingency Study with Multi-Level Analysis”, *Educational Research and Evaluation*, C: 5, No: 3, ss. 249-268.
- Tuna, B. (2009). “Understanding the Relationship Between Transformational, Transactional Leadership and Affective Commitment, Work Engagement”, İstanbul Yeditepe Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*
- Tura, M. (2012). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi: Karacabey İlçesi Örneği”, Balıkesir Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*
- Turgut, H. (2001). “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, *Sayıştay Dergisi*, No: 42, ss. 56-68.

- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). “Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, C: 65, No: 2, ss. 195-218.
- Tutar, H. ve Yılmaz, M. K. (2012). *İletişim; Genel ve Örgütsel Boyutuyla*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tülü, A. (2015). “Dönüşümcü Liderliğin Çalışan Bağlılığına Etkisi”, İstanbul Fatih Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*
- Tümkaya, S. (2000). “Akademik Tükenmişlik Ölçeğinin Geliştirilmesi”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, No: 19, ss. 128-133.
- Türe, R. (1993). “Yöneticilik ve Motivasyon”, İstanbul Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Türkmen, İ. (2000). *Yöneticiler için Etkin İletişim Modeli*, MPM Yayınları, Ankara.
- Türkmen, İ. (2003). *Yöneticiler için Etkin İletişim Modeli*, Milli Prodüktivite Yayınları, Ankara.
- TÜSİAD. (2002). *Türkiye’de Girişimcilik*, TÜSİAD, İstanbul.
- Tütüncü, Ö. ve Kılıncı, İ. (2000). “Sürekli Süreç Geliştirme Kapsamında Performans Değerlemesinin Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar Açısından Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, C: 1, No: 1, ss. 170-181.
- Tyler, T. ve Caine, A. (1981). “The Role of Distributive and Procedural Fairness in the Endorsement of Formal Leaders”, *Journal of Personality and Social Psychology*, C: 41, No: 4, ss. 642-655.
- Uğurlu, C. T. (2009). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi”, Malatya İnönü Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.
- Ural, G. E. (2001). “Kurum İçi İletişim Sürecinde Etkin İletişim Aracı Olarak İtranet”, *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, No: 1, ss. 107-115.
- Uras, M. (1998). “Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları”, Malatya İnönü Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Uyguç, N., Duygulu, E. ve Çıraklar, N. (2000). “Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Nevşehir.

Uysal, Ş. A. (2012). “Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleriyle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Isparta İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma”, Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). “Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation”, *Employee Relations*, C: 27, No: 5, ss. 441-458.

Van Den Bos, K., Wilke, H. A. ve Lind, E. A. (1998). “When Do We Need Procedural Fairness? The Role of Trust in Authority”, *Journal of Personality and Social Psychology*, C: 75, No: 6, ss. 1449-1458.

Varner, K. B. (2007). “An Examination of the Relationship Between Leadership Behaviors Associated with School Climate and Student Achievement in Selected Alabama High Schools”, Alabama State University, Montgomery, Unpublished Doctoral Thesis.

Varol, M. (1993). *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*, Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, Ankara.

Vartia, M. (1996). “The Sources of Bullying: Psychological Work Environment and Organisational Climate”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, No: 2, ss. 203-214.

Vartia, M. (2003). “Workplace Bullying: A Study on the Work Environment, Well-Being and Health”, *People and Work Research Reports 56*, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.

Vecchio, R. P. (2003). “Entrepreneurship and Leadership: Common Trends and Common Threads”, *Human Resource Management Review*, No:13, ss. 303-327.

Velez, P. ve Strom, T. (2012). “Effects of Organizational Trust”, *Organization Development Journal*, C: 30, No: 2, ss. 39-49.

Vroom, V. ve Jago, A. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Prentice Hall, NY.

Vural, B. A. ve Sohodol, Ç. (2005). “Kurum Kültürü: Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Yansımalar Üzerine Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, C: 2, No: 22, ss. 121-135.

Vural, T. (2013). “Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Vural, Z. B. A. (2005). *Kurum Kültürü*, İletişim Yayınları, İstanbul.



Waldman, D. A., Bass, B. M. ve Einstein, W. E. (1987). "Leadership and Outcomes of the Performance Appraisal Process", *Journal of Occupational Psychology*, No: 60, ss. 177-186.

Walumbwa, F. O. ve Lawler, J. J. (2003). "Building Effective Organizations: Transformational Leadership, Collectivist Orientation, Work-Related Attitudes, and Withdrawal Behaviors in Three Emerging Economies", *International Journal of Human Resource Management*, C: 14, No: 7, ss. 1083-1101.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. ve Zhu, W. (2008). "How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs", *Personnel Psychology*, C: 61, No: 4, ss. 793-825.

Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J. ve Shi, K. (2004). "The Role of Collective Efficacy in the Relations Between Transformational Leadership and Work Outcomes", *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, C: 77, No: 4, ss. 515-530.

Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H. ve Colbert, A. E. (2011). "Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research", *Group and Organization Management*, C: 36, No: 2, ss. 223-270.

Wang, P. ve Rode, J. C. (2010). "Transformational Leadership and Follower Creativity: The Moderating Effects of Identification with Leader and Organizational Climate", *Human Relations*, C: 63, No: 8, ss. 1105-1128.

Warne, D. ve Holland, C. P. (1999). "Exploring Trust in Flexible Working Using a New Model", *BT Technology Journal*, C: 17, No: 1, ss. 111-119.

Washington, R. R. (2007). "Empirical Relationships Among Servant, Transformational and Transactional Leadership: Similarities, Differences and Correlations with Job Satisfaction and Organizational Commitment", Auburn University, Alabama, The Doctor's Degree of Philosophy.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*, The Free Press, NY.

Weinberger, L. A. (2003). *An Examination of the Relationship Between Emotional Intelligence, Leadership Style and Perceived Leadership Effectiveness*, Human Resource Development Research Center.

Weiss, D. H. (1993). *Başarılı Ekip Oluşturma* (Çev., E. Tuskan), Rota Yayınları, İstanbul.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. ve Werner, J. M. (1998). "Managers as Initiators of Trust: Exchange Relations Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", *Academy of Management Review*, C: 23, No: 3, ss. 513-530.

Whitney, J. O. (1994). *The Trust Factor, Liberating Profits and Restoring Corporate Vitality*, Mcgraw-Hill, NY.

Wiener, Y. (1982). “Commitment in Organizations, Anormative View”, *Academy of Management Rewiev*, C: 1, No: 7, ss. 418-428.

Winston, B. E. ve Patterson, K. (2006). “An Integrative Definition of Leadership”, *International Journal of Leadership Studies*, C: 1, No: 2, ss. 6-66.

Wisdom, L. B. ve Boack, D. (1995). *Organizational Behavior: Creating Quality and Value in The Workplace*, Dame Publications, Inc, Huston.

Yahyagil, M. Y. (2004). “Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama”, *Yönetim Dergisi*, C: 15, No: 47, ss. 53-76.

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*, C: 14, No: 1, ss. 395-412.

Yaman, E., Vidinlioğlu, Ö. ve Çitemel, N. (2010). “İşyerinde Psikoşiddet, Motivasyon ve Huzur: Öğretmenler Çok Şey Mi Bekliyor? Psikoşiddet Mağduru Öğretmenler Üzerine”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, C: 7, No: 1, ss. 1136-1151.

Yanık, S., Yanık, A. ve Kızılcık, A. A. (2013). “Bürolarda Teknolojik Ağ Temelli Yönetim Anlayışının Yarattığı Liderlik Davranış Algısı ve İş Doymumu: Konaklama İşletmelerindeki Bürolar Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* ss. 1-16.

Yavuz, E. (2008). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi”, Ankara Gazi Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.\*

Yıldırım, B. N. (2012). “Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zekâ Perspektifinden İncelenmesi”, Kocaeli Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Yıldırım, C. (2006). “Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi: Ankara İli Örneği”, Ankara Gazi Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. \*

Yıldırım, E. (1997). *Endüstri İlişkileri Teorileri: Sosyolojik Bir Değerlendirme*, Değişim Yayınları, Sakarya.

Yıldırım, F. (2008). “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi”, *Mülkiye*, C: 27, No: 239.

Yıldırım, S. (2013). “Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor ile İlgili Akademik Birimlerinde Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişkinin Analizi”, Ankara Hacettepe Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. \*

Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, C: 17, No: 2, ss. 277-394.

Yılmaz, E. (2005). “Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, No: 14, ss. 567-580.

Yılmaz, K. ve Çokluk Bökeoğlu, O. (2008). “Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools”, *World Applied Sciences Journal*, C: 3, No: 5, ss. 775-780.

Yılmaz, T. (2014). “Özel Okullardaki İlkokul Müdürlerinin Liderlik Biçimi ile Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu Arasındaki İlişki”, İstanbul Okan Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2010). *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Yiğitel, S. (2014). “Öğretmen ve Akademisyenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, İstanbul Kültür Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Yukl, A. G. (2002). *Leadership in Organizations*, Prentice- Hall, New Jersey.

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Zand, D. F. (1972). “Trust and Managerial Problem Solving”, *Administrative Science Quarterly*, No: 17, ss. 229-39.

Zapf, D., Knorz, C. ve Kulla, M. (1996). “On the Relationship Between Mobbing Faktors and Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, C: 5, No: 2, ss. 215-237.

Zeren, H. (2007). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Bu Okulda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki: Şanlıurfa İli Örneği”, Şanlıurfa Harran Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Zerengök, Ş. B. (2005). “Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlikte Duygusal Zekâ Etkileri ve Bir Uygulama”, Bursa Uludağ Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.\*

Zhu, Y. (2013). “Individual Behavior: In-Role and Extra-Role”, *International Journal of Business Administration*, C: 4, No: 1, ss. 23-27.

Zigrang, C. B. (2000). "The Correlation Between a Principal's Leadership Style and Personality, as Perceived by the Teacher, and Its Affect on Teacher Job Satisfaction", Unpublished Doctoral Dissertation, Available From Proquest Dissertations and Thesis Database, (UMI No. 9974042).

Zopiatis, A. ve Constanti, P. (2010). "Leadership Styles and Burnout: Is There an Association?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, C: 22, No: 3, ss. 300-320.

Zorlu, P. Z. (2006). "Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Žukauskas, P. ve Vveinhardt, J. (2011). "Mobbing Diagnosis Instrument: Stages of Construction, Structure and Connectedness of Criteria", *Journal of Business Economics and Management*, C: 12, No: 2, ss. 400-416.

