

Selin Bozalp ÜNAL¹
Engin KARADAĞ²
Hüseyin GÖK³

Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Çıktılara Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması

Effect of Transformational Leadership on Organizational Outputs: A Meta-Analysis Study

Öz

Bu çalışmada Türkiye’de dönüşümcü 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. Geliştirilen tarama stratejisiyle dönüşümcü liderlik ve 17 örgütsel çıktı arasındaki ilişki araştırılmış ve çalışmanın dahil etme ölçütlerine uygun 129 araştırma, çalışma örneklemini oluşturmuştur. 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 üzerinde olduğu saptanmıştır.

Abstract

In this study, the effect of transformational leadership on organizational outputs in Turkey by utilizing meta-analysis method. To determine the studies to be included in the study, firstly, YÖK and ULAKBİM data bases were reviewed. Through the reviewing strategy developed, the relation between the transformational leadership and 17 organizational outputs were examined and 129 studies that meet the inclusion criteria were used as the sample of the study. In the study, in order to determine the effect level of transformational leadership, the results of the meta-analysis were given below. Transformational leadership had a high level 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 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, 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 while the lowest impact on performance.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, dönüşümcü liderlik, örgütsel çıktı, meta-analiz.

Keywords: Leadership, transformational leadership, organizational outputs, meta-analysis.

1. Dr., Eskişehir, Türkiye.

2. Prof. Dr., Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Türkiye.

3. Sarılar İlkokulu, Antalya, Türkiye.

Giriş

Liderlik kavramı, sosyal bilimlerde özellikle işletme yönetimi, psikoloji, sosyoloji ve eğitim alanında, 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 hala 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. İngilizce'deki *leader*, *leadership* ve *lead* kelimelerinin kaynağı, yol, tarik, patika ya da denizde geminin rotası anlamına gelen Anglo-Saxon bir kelime olan "*lead*"dir. Gitmek, seyahat etmek ya da onun ettirgen şekli olan götürmek veya yaptırmak anlamı olan *leaden* fiiliyle ilişkilidir. *Leadership*'teki *ship* eki ise yine şekil verme anlamında olan *to "shape"*ten 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 incelediğinde farklı biçimlerde tanımlanan bir kavramdır. Bu açıdan yönetim ve iş yaşamı gibi psikoloji, sosyoloji ve diğer sosyal bilimlere de ilgilendiren bir kavramdır. Genel anlamda liderliğin dört bileşeninden bahsetmek mümkündür. Bunlar; liderlik (i) bir süreçtir, (ii) etkilemeyi gerektirir, (iii) grup içerisinde ortaya çıkar ve (iv) dikkatleri ortak hedeflere çekmeyi gerektirir (Nourthouse, 2010). Liderlik, bir kişinin bir grubu genel bir amaca ulaşmak için etkileme sürecidir. Kouzes ve Posner (2002) liderliği beş temel uygulama ile ele almışlardır: (i) Rol 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) liderlikle yaptığı tanımları şu şekilde gruplandırmıştır: (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 yapma, (ii) ilham kaynağı olma, (iii) takım kurma, (iv) rol model olma ve (v) üyeler tarafından kabul edilme.

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 birtakım özelliklerinin onları etkili büyük liderler yapacağı varsayımı mevcuttur. Bu nedenle bu yaklaşımda ileri sürülen teoriler literatürde *büyük adam teorileri* olarak adlandırılmaktadır (Northouse, 2010; Palestini, 2009). Hangi bireysel özelliklerin bir insanı büyük lider yapacağını araştırıldığı bu yaklaşımda, belirlenen bazı temel özelliklerin bir lideri daha etkili yapacağı düşünülmüştür.

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

Davranışçı yaklaşımın temelinde liderlerin iki farklı tipte davranışa sahip oldukları varsayımı yer almaktadır. Bu ikili davranış tipleri; Ohio State

Üniversitesi 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 ve düşüncelerini dikkate alma, hoşgörülü olma gibi davranışları kapsamaktadır (Cunningham ve Cordeiro, 2009; Nourthouse, 2010; Palestini, 2009). Bu çalışmalardan hareketle Blake ve Mouton (1964) *yönetmel 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 yönetmel stil teorisine* dayanmaktadır. Bu teoriden hareketle Hersey ve Blanchard (1969) durumsal liderlik teorisini geliştirmişlerdir (Nourthouse, 2010). Durumsal liderlik, adından da anlaşılacağı üzere durumlar üzerine odaklanan liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre liderliğin *emredici* ve *destekleyici* olmak üzere iki boyutundan 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 görülmektedir. 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 yaklaşımların ötesinde çok sayıda yeni liderlik teorilerinin ileri sürüldüğü görülmektedir. *Dönüşümcü liderlik* (Bass ve Riggio, 2006; Burns, 1978), *paylaşılmış liderlik* (Gronn, 2006), *dağıtımçı liderlik* (Elmore, 2000; Gronn, 2000; Gronn, 2002; Spillane, 2005), *hizmetkâr liderlik* (Greenleaf, 2002), *etik liderlik* (Brown ve Trevino, 2006), *ruhsal liderlik* (Fleishman, 1990) ve *otantik liderlik* (Gardner, Coglisser 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 görülmektedir. 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 üst düzeyde kapsayıcı ve yorumlayıcı çalışmalara ihtiyaç olduğunu göstermektedir (Hedges ve Olkin, 1985).

Birbirinden bağımsız birden fazla çalışmanın birleştirilerek sonuçlarının analiz edilmesine imkân tanıyan *meta-analiz* yöntemiyle, araştırmacılara *büyük resmi* göstermek mümkün olabilmektedir (Kulinskaya, Morgenthaler ve Staudte, 2008). Sosyal bilimlerde teoriler pratikte uygulandığında sonuçlarının ne derecede etkili olacağı sayısal olarak kanıtlanmış, öz, uygulanabilir ve yeni çalışmalara

temel olabilecek niteliğe sahip bilgilere ihtiyaç vardır (Özcan, 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 dönüşümcü liderliğin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinin belirlenmesi önem arz etmektedir. Tüm bu tartışmalardan hareketle planlanan bu çalışmada, *dönüşümcü liderliğin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinin belirlenmesi* temel sorun olarak ele alınmıştır.

Yöntem

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).

Çalışma Örnekleme ve Seçim Kriterleri

Bu çalışmada meta-analize dâhil edilecek çalışmaları belirlemek için öncelikle, Türkiye’de tezlerin arşivlendiği *Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi* ve akademik makalelerin arşivlendiği *ULAKBİM Sosyal Bilimler Veri Tabanında* kaynak taraması yapılmıştır. Bu aşamada, *dönüşümcü liderlik* ve *dönüşümsel liderlik* terimleri kullanılarak, tarama işlemi başlık, anahtar kelime ve özet alanlarına indirgenmiş ve dönüşümcü liderlikle ilgili bütün çalışmalar kaydedilerek çalışma havuzu (182 araştırma) oluşturulmuştur. Daha sonra meta-analize uygun veriler içeren çalışmalar içerdikleri veriler ve değişkenlere göre kategorize edilerek kodlama işlemi yapılmıştır. Kodlama sırasında yedisi dönüşümcü liderliği içermediği, 20’si r/R^2 katsayılarının bulunmaması ve 26’sı ise nitel araştırma olması nedeniyle toplam 53 çalışma kapsam dışı bırakılmış ve aşağıda belirtilen ölçütlere uygun 129 araştırma çalışma örneklemini oluşturmuştur. 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.

Kodlama İşlemi

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.

Etki Büyüklüğü Analizleri

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 çalışmada 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 çalışmada 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 de 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. Verilerin analiz işlemlerinde ise *Comprehensive Meta-Analysis* programından yararlanılmıştır.

Bulgular

Tablo 1'de dönüşümcü liderlik ve 17 örgütsel çıktı arasındaki meta-analiz sonuçları yer almaktadır. Bulgular, araştırmada 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 göstermektedir. Araştırmada elde edilen 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 hesaplanmış olup bu değer, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa *orta düzeyde* bir ortalama etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen H_3 hipotezi araştırma bulguları kapsamında desteklenmiştir. Dönüşümcü liderliğin örgüt kültürüne ortalama etki değeri .54 olup dönüşümcü liderliğin örgüt kültürüne *orta düzeyde* ortalama etkisi bulunmaktadır. Bulgular, dönüşümcü liderlik ve tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen H_4 hipotezini desteklemiştir. Dönüşümcü liderliğin tükenmişliğe ortalama etki değeri -.24 olarak hesaplanmış olup bu değer dönüşümcü liderliğin tükenmişliğe *orta düzeyde* negatif bir ortalama etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Elde edilen bulgular, dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen H_5 hipotezini desteklemiş olup dönüşümcü liderliğin örgütsel adaletle ortalama etki değeri .73 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, dönüşümcü liderliğin örgütsel adalette *geniş düzeyde* bir ortalama etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderlik ve örgüt sağlığı arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen H_6 hipotezi araştırma bulguları kapsamında desteklenmiştir. Dönüşümcü liderliğin örgüt sağlığına ortalama etki değeri .67 olup dönüşümcü liderliğin örgüt sağlığına *geniş düzeyde* bir ortalama etkiye sahip olduğunu göstermektedir. 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

hesaplanmış olup bu değer dönüşümcü liderliğin örgütsel güvene *geniş düzeyde* bir ortalama etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü liderlik ve rol performans arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen H_8 hipotezini desteklemiş olup dönüşümcü liderliğin rol performansına ortalama etki değeri .36 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, dönüşümcü liderliğin rol performansına *orta düzeyde* (Cohen, 1988) ortalama bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen H_9 hipotezi araştırma bulguları kapsamında desteklenmiştir. Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlığa ortalama etki değeri .43 olup dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlığa *orta düzeyde* ortalama bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Bulgular, dönüşümcü liderlik ve girişimcilik arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen H_{10} hipotezini desteklemiştir. Dönüşümcü liderliğin girişimciliğe ortalama etki değeri .42 olarak hesaplanmış olup bu değer dönüşümcü liderliğin girişimciliğe *orta düzeyde* ortalama bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderlik ve duygusal zekâ arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen H_{11} hipotezini desteklemiş olup dönüşümcü liderliğin duygusal zekâyâ ortalama etki değeri .49 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, dönüşümcü liderliğin duygusal zekâyâ *orta düzeyde* ortalama bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderlik ve yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen H_{12} hipotezi araştırma bulguları kapsamında desteklenmiştir. Dönüşümcü liderliğin yenilikçiliğe ortalama etki değeri .61 olarak olup dönüşümcü liderliğin yenilikçiliği *geniş düzeyde* ortalama bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

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 hesaplanmış olup bu değer dönüşümcü liderliğin iletişim becerisine *orta düzeyde* ortalama bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderlik ve mobbing arasında negatif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen H_{14} hipotezini desteklemiş olup dönüşümcü liderliğin mobbinge ortalama etki değeri -.38 olarak hesaplanmıştır. Bu değer dönüşümcü liderliğin mobbinge *orta düzeyde* negatif ortalama bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderlik ve motivasyon

arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen H_{15} hipotezi araştırma bulguları kapsamında desteklenmiştir. Dönüşümcü liderliğin motivasyona ortalama etki değeri .56 olarak hesaplanmış olup dönüşümcü liderliğin motivasyona *orta düzeyde* ortalama bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

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 hesaplanmış olup bu değer dönüşümcü liderliğin örgüt iklimine *geniş düzeyde* ortalama etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen H_{17} hipotezini desteklemiş olup dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizliğe ortalama etki değeri -.35 olarak hesaplanmıştır. Bu değer dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizliğe *orta düzeyde* negatif ortalama bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Tartışma

Analiz sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik, iş tatminini orta düzeyde etkilemektedir. Bu sonuç, çalışmada beklenen bir sonuç olup literatürde yönetici davranışlarının çalışanların iş tatminini etkilediği hususu 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,

Tablo 1 Dönüşümcü Liderliği Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkileri

Değişken	k	N	r	CI (Güven Aralığı)		Q
				Alt Limit	Üst Limit	
İş Tatmini	24	5,863	.50*	.43	.57	297.9*
Örgütsel Bağlılık	27	9,261	.47*	.40	.53	412.4*
Örgüt Kültürü	10	4,238	.54*	.33	.69	589.8*
Tükenmişlik	3	1,673	-.24*	-.37	-.09	12.30*
Örgütsel Adalet	6	1,609	.73*	.59	.82	123.3*
Örgüt Sağlığı	4	2,466	.67*	.41	.83	268.4*
Örgütsel Güven	4	1,248	.62*	.33	.80	136.9*
Performans	9	2,932	.36*	.23	.48	121.1*
Örgütsel Vatandaşlık	9	3,348	.43*	.30	.54	141.2*
Girişimcilik	3	1,184	.42*	.20	.60	34.05*
Duygusal Zekâ	7	1,992	.49*	.26	.67	197.8*
Yenilikçilik	3	316	.61*	.44	.74	8.14*
İletişim Becerisi	4	1,216	.50*	.35	.63	29.66*
Mobbing	3	1,615	-.38*	-.53	-.20	31.34*
Motivasyon	3	1,163	.56*	.29	.75	56.67*
Örgüt İklimi	7	2,475	.65*	.60	.70	22.92*
Örgütsel Sessizlik	3	1,142	-.35	-.77	.27	239.9*

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, bir diğeri yaptığı takdir edilmesiyle tatmin olabilir. 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).

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 arttırırlar (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

bağlılıkla ilişkisini inceleyen araştırmacılarından 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, çalışanların fikirlerini önemseyen çalışanların 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 olduğundan bu ikilem, örgütlerde karşılaşılan olağan bir durum olup bu sonuçta örgüt bağlılığının orta düzeyde etkilenmesine yol açmaktadır.

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 diğeri bir destekleyicileridir. Geniş anlamda dönüşümcü liderler, örgüt kültürünü etkileyen en önemli kaynaktır (Schein, 1992). Sonuç olarak her örgüt, kendi örgüt kültürü içinde farklı değerlere sahiptir. Bu değerler, 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 paylaşılan ortak değerler, örgütte çalışanlar tarafından çoğunlukla benimsenir. Bu çalışanlar, örgüt kültürünü yaşatmaya çalışan ve örgüt bağlılığını önemseyen kişilerdir. Burada yukarıdaki yaklaşımlarda da değinildiği gibi farklı yapıda olan sadece işini yapıp gitmeye bakan, örgüt kültürünü önemsemeyen çalışanlar da olabilir, bu da örgüt kültürünün orta düzeyde etkilenme sebeplerinden olabilir.

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 yaşayan çalışan, 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.

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 örgütlerde 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 bildirimle 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 kişiler de örgüte olan inançlarının artmasıyla, örgüte ve bu dönüşümü sağlayan liderlerine bağlanır.

Dönüşümcü liderlik, örgüt sağlığını geniş düzeyde etkilemektedir. Çalışanların sağlıklı örgütleri tercih etmesi, kendi psikolojileri ve şirketin verimliliği için önemli olup dönüşümcü liderler çalışanları önemseyip, onların ihtiyaçlarına cevap verdiği için örgütteki olumsuzlukları gidermeye çalışırlar. Böylece örgüt ikliminin devamlılığını sağladıkları gibi çalışanların örgütte daha uyumlu çalışmasını destekler ve örgütün daha verimli koşullarda üretimini sağlarlar. Dönüşümcü liderin çalışanlara yönelik düzenlediği 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.

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 da 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 oynayan (Whitney, 1994) ve (iv) örgütte öğrenmeyi ve yeniliği arttıran, iletişimi sağlayan bir etkidir (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 önemseller ve onları iyi yönde değiştirmeye çalışsalar da bazı değişimler karşılıklı güven çerçevesinde oluşur. Güven, kolay kolay elde edilemez. Örgütün temelleri güvene bağlı olarak gelişir. Çalışan, liderine güvenirse riske alır ve istenilen işi elinden geldiğince iyi yapmaya çalışır. Bu da firmanın çıktılarını olumlu yönde etkiler. Güven, uzun dönemde oluşur. Dönüşümcü liderler, güven 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 bir gerekliliktir.

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 içsel motivasyonu uyandırmaya, entelektüel uyarımı sağlamaya çalışır ve çalışanlara birey odaklı şekilde davranırlar. Bu davranışlar, çalışanlara potansiyellerinin tamamını kullanabilmelerinde ve performanslarının en yüksek noktaya ulaşması konusunda destek sağlar. Yapılan araştırmalarda da dönüşümcü liderlik ile çalışanların performansı arasında pozitif yönlü ve güçlü 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 sağlanan maddi değerler (maaş, terfi, tatil gibi) önemli iken, kimi çalışan için manevi (liderinin takdir etmesi, kendini geliştirmek için sağlanan eğitim gibi) değerler önem taşır. Bu ödüller, çalışanın rol performansına göre kendisine verilir. Dönüşümcü liderler, çalışanlarıyla ilişki içinde de olsa bazen verdikleri ödülün çalışana pek memnun kalmayabilir ya da daha fazlasını da bekleyebilir. Ödül sistemi ayarlanması zor bir görev olsa da çalışan ihtiyaçlarını gözlemleyen dönüşümcü lider, orta düzeyde de olsa çalışanını tatmin etmiş olacaktır.

Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlığı orta düzeyde etkilemektedir. Bu orta düzeydeki etki tam olarak olmasa da beklenen bir sonuçtur; çünkü liderliğin örgütsel vatandaşlık algısını pozitif yönde etkileyeceği düşünülmektedir (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. Bu da dönüşümcü liderin çalışanları ile arasındaki iyi iletişime bağlıdır. Dönüşümcü liderler, geleceğe yatırım yapan, çalışanlarıyla birlikte değer birliği oluşturan ve kişisel değerleri önemseyen kişilerdir. Bu özellikleri ile çalışanlarını örgütün yararına olan işleri yapmaya ikna edecekler ve bunu çalışanların kendi istekleri ile yapmalarını sağlayacaklardır.

Dönüşümcü liderlik, girişimciliği orta düzeyde etkilemektedir. Girişimcilik, yeni alanlara açılma arzusu ile başlayan bir serüvendir. Bu serüven, kimi zaman uzun sürerken kimi zaman da 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 yönlendirmeye ya da yeni bir ürün ve yöntem 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 kişilikle ilgili sebeplerinden dolayı, bazen de tepe yöneticilerinin maddi katkı sağlayamadığından dolayı orta düzeyde etkilemektedir.

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 çalışanla 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.

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 göreceklere bilmektedirler. Yeniliği desteklemek, sadece çalışanı desteklemekle kalmayacak olup bunun için tepe yöneticilerini de ikna etmek gerekir ki, burada da görev dönüşümcü liderlere düşmektedir. Gerekli maddi olanakların sağlanması ve kaynak ayrılması, liderlerin ikna kabiliyetine bağlıdır. Karşılıklı güven duygusunun olduğu bu durumda lider, çalışanına farklı bir yenilik yapacağı konusunda, çalışan da liderine kaynakların sağlanması konusunda güvenirlere. Karşılıklı kazan-kazan anlayışına dayalı bu durumda örgüt, yeni ürünle rakiplerinden farklılaşacak, çalışan ise hem maddi hem de manevi olarak tatmin olacaktır.

Dönüşümcü liderlik, iletişim becerisini orta düzeyde etkilemektedir. Dönüşümcü liderlik, empati, iletişim ve değişime yönelik bir yönetim tarzıdır. Çalışandan geribildirim (feedback) almak, ürünlerin ortaya çıkması için neyin gerekli ya da gerekli olmadığına karar vermeyi kolaylaştırır. Bu da liderin sahip olması gereken iletişim becerisine bağlıdır. İletişim becerisi sayesinde lider çalışanın 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 olan nokta, dönüşümcü liderin iyi niyetli çalışanlar ile

kötü niyetli çalışanlarını bir birinden ayırt etmesidir. Başarılı liderlik de bunu gerektirir.

Çalışma bulgularına göre dönüşümcü liderlik, mobbingi negatif olarak orta düzeyde etkilemektedir. Stashevsky ve Koslowsky (2006) tarafından yapılan araştırmaya göre, dönüşümcü liderler, çalışanlar arasındaki kaynaşmayı ve dayanışmayı etkileşimci liderlere göre daha fazla gerçekleştirmektedir. Dönüşümcü liderlerin olduğu örgütlerde çalışanlar, örgütün misyonunu, stratejik vizyonunu ve amaçlarını yüksek düzeyde kabullenmekte ve bunlara bağlılık göstermektedir (Berson ve Avolio, 2004). Ayrıca dönüşümcü liderler, hem örgütteki çalışanları amaçlar doğrultusunda birleştirebilir hem de onların değerlerini ve inançlarını değiştirebilirler (Beugré ve diğerleri, 2006). Dönüşümcü liderin duygusal zekâları diğer liderlik stillerine 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 örgütte mobbingin yaşanma düzeyinde düşüş yaşanmaktadır. Ayrıca araştırmalardan elde edilen bulgular, mobbinge maruz kalanların, çalışma ortamlarını, mobbinge maruz kalmamış işgörenlere kıyasla daha olumsuz algıladıkları yönündedir (Tınaz, 2006). Ayrıca, Vartia (1996) örgüt yöneticisinin liderlik stili ile yıldırma arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ifade etmektedir.

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 ulaşılmıştır. 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 performansında da bahsedildiği gibi maddi değerlerle motive olurken, kimileri de takdir edilmeyi, desteklenmeyi, hatta güler yüzlü davranılmayı bekler. Bu, çalışanın kişilik özelliklerine ve yetiştiği çevreye ve kültüre 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.

Dönüşümcü liderlik, örgüt iklimini geniş düzeyde etkilemektedir. Bu bulgu, örgütün genel 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 örgüt iklimi oluşturduklarını ileri sürmektedir. Çalışanların örgüt içinde rahat edebilmesi, daha iyi çıktılarının elde edilmesi, performansın artması gibi konular, örgüt ikliminin kapsamındadır. 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. Pozitif örgüt ikliminin yaratılması, çalışanların daha verimli olabilmesi için çok önemlidir. Hiyerarşik ve katı yapıları örgütlerden tutun da fazla sorumluluk yüklenmesine kadar her şey, çalışana etkilediği gibi örgütün de iklimini etkileyecektir. Huzurlu bir iklim yapısını katı iklim yapısına çevirerek çalışanların mutsuzluğuna neden olacaktır. Bu yüzden örgüt ikliminde en doğru liderlik tarzının, dönüşümcü liderlik tarzı olduğu söylenebilir. Bir başka sonuca 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.

Kaynakça

“Not: Sonuna (*) konarak ifade edilen çalışmalar meta-analize dâhil edilen çalışmaları içermektedir”.

Adair, J. (2004). *Handbook of management and leadership*. London: Replika Press.

Adair, J. (2012). *H. Muhammed örneğinden hareketle liderlik*. (Çev., A. Çavuşoğlu). İstanbul:UfukYayınları.

Ağca, Y. (2014). *Liderlik davranışının örgütsel vatandaşlığa ve alt boyutlarına etkisi: Perakende sektöründe bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.*

Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(11), 36-50.*

Akca, B. (2012). *Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde örgütsel adaletin rolü: İSO İşletmelerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.*

Akdeniz, M. (2010). *Dönüştürücü liderlik ve astların iş tatmini arasındaki ilişki ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.*

Akkaş Baysal, E. (2013). *İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.*

Akyol Kılıç, M. (2014). *Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerinde algıladıkları liderlik stilleri ile kendi iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi: İstanbul-Manila örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fatih Üniversitesi, İstanbul.*

Arcı, M. (2014). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi: Gölbaşı ilçesi örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.*

Arslan, F. (2013). *Formatör ve koordinatör beden eğitimi öğretmenlerinin okul müdürlerinden algıladıkları dönüşümsel liderlik stilleri ile adanmışlık düzeylerinin ilişkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.*

Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü

- liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.*
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J. & Zerbe, W. J. (2000). *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice*. Westport, CT, US: Quorum Books/Greenwood Publishing Group._
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2002). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior* 25, 951-968.
- Ayasbeyoğlu, G. (2011). *Yöneticilerin duygusal zekaları ile dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.*
- Aydoğmuş, C. (2011). *Kişilik özellikleri ile iş tatmini ilişkisi üzerinde psikolojik güçlendirme ve dönüşümcü liderlik algısının etkileri*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.*
- Balcı, Y. (2009). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılığı ile yöneticilerin öğretimsel liderlik ve dönüşümcü (transformasyonel) liderlik davranışları arasındaki ilişkilerin analizi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.*
- Balthazard, P., Cooke, R., & Potter, R. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 709-732.
- Barbuto, E. J. & Burbach, M. E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 51-64, University of Nebraska.
- Barling, J., Slater, F. & Kelloway, E. K. (2000). Transformational and leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership and Organizational Development Journal*, 21, 157-161._
- Barling, J., Weber, T. & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827-832._
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27._
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. NY: Free.
- Bass, B. M. (1985a). *Leadership and performance beyond expectations*. NY: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. NY: Free.
- Bass, B. M. (1997). Personal selling and transactional / transformational leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(3), 19-28._
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & 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*. 49, 509- 527.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. London: New Jersey.
- Bass, B. M., Avolio, B. C., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Başaran, A. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.*
- Bateman, T. S. & Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Berson, Y. & Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, 15, 626-646.

- Besler, S. (2010). *Sosyal girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Beşiroğlu, A. (2013). *Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin liderlik stillerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.*
- Beugré, C. D., Acar, W. & Braun, W. (2006). Transformational leadership in organizations: An environment – induced model. *International Journal of Manpower*, 27, 52-62.
- Bilir, M. E. (2007). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleriyle öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.*
- Black, G. L. (2007). *A correlational analysis of servant leadership and school climate*. (Unpublished Master Dissertation). University of Phoenix, USA.
- Blake, R. R. & Mouton J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.
- 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*, 9(4), 126-137.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2008). *Organizasyonları yeniden yapılandırmak: Yetenek, tercih ve liderlik*. (Çev., A. Aypay ve A. Tanrıoğen). Ankara: Seçkin Yayıncılık .
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. T. & Rothstein, H. R. (2009). *Introduction to meta-analysis*. UK: Wiley.
- Bozkır, H. S. (2014). *Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: Kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.*
- Brown, M. E. & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Bul, S. (2007). *Okul müdürlerinin motive etme becerisi ile liderlik yaklaşımları arasındaki ilişki: Kocaeli örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.*
- Buluç, B. (2009). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86.*
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.*
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Can, B. (2014). *Ortaokul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.*
- Canpolat Doğan, N. (2006). *Ortaöğretim öğretmenlerinin dönüşümsel önderlik özellikleriyle öğretmen etkililiği arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.*
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişkileri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.*
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisi. *TSA*, 11(2), 165-194.*
- Cemaloğlu, N. ve Kılınc, A. Ç. (2012). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(23), 132-156.*
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 56, 547-570
- Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *Yönetim*, 16(51), 32-42.*
- Cook, J. & Wall T. (1980). New York attitude measures of the trust organizational commitment and personel need non-fulfillment. *Social Forces*, 53, 39-52.
- Cuningham, W. G. & Cordeiro, P. A. (2009). *Educational leadership a bridge to improved practice*. NY: Pearson Education.
- Çakınberk, A. ve Demirel, E. T. (2010). Örgütsel bağlılığın

- belirleyicisi olarak liderlik: Sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 103-119.*
- Çakır Titizoğlu, Ö. (2011). *Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerine etkisi: Bir saha araştırması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.*
- Çalikoğlu, E. (2004). *Muharip subay ve astsubayların etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının muharebe performansları ile ilişkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.*
- Çelebi, C. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin okulda gösterdikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.*
- Çelik, M. (2013). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişki: Bağcılar ve Bakırköy ilçe örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.*
- Çelik, S. (2011). *Liderlik tarzları ile stratejik kararlar arasındaki ilişki: İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Düzce Üniversitesi, Düzce.*
- Çelik, V. (2014). *Örgütsel öğrenme kapasitesi, yenilik ve finansal performans ilişkisi: Dönüşümcü liderliğin ilımlaştırıcı etkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.*
- Çetin, K. Ö. (2009). *Ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki: Bolu ili örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.*
- Çetin, K. Ö. ve Aydın, B. (2012). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 331-342.*
- Çetin, Ş. (2011). *Okul müdürlerinin liderliği ile müdür-öğretmen ilişkisinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.*
- Çetinkaya, İ. (2011). *Ortaöğretim okul müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.*
- Çıpa, D. (2014). *Örgüt kültürü ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmen performansına etkisi üzerine İstanbul ilinde yapılan deneysel bir çalışma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.*
- Çimili Gök, E. B. (2010). *Okul yöneticilerinin liderlik stiline ilişkin öğretmen algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.*
- Çubuk, M. (2010). *Dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi: TPAO örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.*
- Dalgıç, E. (2015). *Okul yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin çok boyutlu incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.*
- Daşcı, E. (2014). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.*
- Demir, K. (2008). Transformational leadership and collective efficacy: The moderating roles of collaborative culture and teachers' self-efficacy. *Eurasian Journal of Educational Research*, 33, 93-112.*
- Didin, Ş. N. (2014). *Resmi ve özel temel eğitim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki ve bazı demografik değişkenlere göre incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.*
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramının çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramının çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.*

- Quarterly, 22, 1120-1145.
- Gayef, A. (2006). *Özel hastanelerde uygulanan liderlik yaklaşımlarının üst düzey yöneticilerin takım çalışması ve örgüt iklimi algılamaları üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.*
- Gökçay, E. (2011). *The relationship among leadership style, trust and organizational commitment*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.*
- Greenberg, G. J. & Baron, R. A. (2000). *Behavior in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Essentials of servant leadership in focus on leadership*. NY: John Wiley & Sons.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333-356.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13, 423-451.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, 28(3), 371-338.
- Gronn, P. (2006). The Significance of distributed leadership. *Educational Leadership Research*, 7, 160-172.
- Güllü, E. (2009). *Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumları düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.*
- Gültekin, C. (2012). *Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin okul iklimi üzerine etkisi: İstanbul ili Anadolu yakası örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.*
- Güneş, A. M. (2011). *İlköğretim okullarında dönüşümcü liderlikle örgütsel adalet arasındaki ilişki: Ağrı ili örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.*
- Güngör, H. (2010). *Dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi: Algılanan örgütsel adalet düzeyinin aracılık etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kara Harp Okulu, Ankara.*
- Güzel, T. ve Akgündüz, Y. (2011). Liderlik davranışlarının orta düzey yöneticiler üzerindeki etkisi ve yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi: Kuşadası otel işletmelerinde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 280-296.*
- Hartsfield, M. (2003). *The internal dynamics of transformational leadership: Effects of spirituality, emotional intelligence, and self-efficacy*. (Unpublished doctoral dissertation). Regent University, Virginia Beach.
- Hater, J. J & Bass, B. M. (1988). Superior's evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Hedges, L. V. & Olkin, I. (1985). *Statistical method for meta-analysis*. United Kingdom: Academic Press.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). Life-cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-34.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *Motivation to work*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Hoffman, B. J. & Frost, B. J. (2006). Multiple intelligences of transformational leaders: An empirical examination. *International Journal of Manpower*, 27, 37-51.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-328.
- Howell, J. M. & 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*, 78, 891-902.
- Howell, J. M. & 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*, 84, 680-694.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama*. (Çev., S. Turan). Ankara:

- Nobel.
- Hoy, W. K. & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *The International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
- Hoy, W., Tarter, C. & Kottkamp, R. (1991). *Open schools/ healthy schools*. London: Sage.
- Hulpia, H., Devos, G. & 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*, 47(5), 728-771.
- Imran, R., Zahoor, F. & Zaheer, A. (2012). Leadership and performance relationship: Culture matters. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(6), 713
- Ishikawa, J. (2012). Leadership and performance in Japanese R&D teams. *Asia Pacific Business Review*, 18(2), 241-258
- Jackson, T. A., Meyer, J. P. & Wang, X. H. (2013). Leadership, commitment, and culture: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1) 84-106.
- Joseph, E. E. & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Jung, K., Moon, M. J. & Hahm, S. D. (2008). Exploring the linkage between ministerial leadership and performance in Korea. *Administration & Society*, 40, 667-690.
- Kale, M. (2013). Perceptions of college of education students in Turkey towards organizational justice, trust in administrators, and instructors. *High Education*, 66, 521-533
- Karabağ Köse, E. (2013). *İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.*
- Karaca, S. (2008). *Orta kademe yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).
- Marmara Üniversitesi, İstanbul.*
- Karadağ, E. (2009). Ruhsal liderlik ve örgüt kültürü: Bir yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(3), 1357-1405
- Karaduman, P. (2014). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün algılanan liderlik tarzları üzerine etkisi ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.*
- Karakoç, R. (2010). *Okul yöneticilerinin bilgi yönetimi sürecini etkili kullanabilme becerileri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki: Ankara ili örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.*
- Karasu, S. (2009). *Çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzı algılamaları ile tükenmişlikleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.*
- Kaygın, E. (2011). *Girişimcilik sürecinde dönüştürücü liderlik anlayışı: Bir uygulama*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.*
- Kazancı, N. (2010). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki düzeyi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.*
- Kelley, R. C., Thornton, B. & Daugherty, R. (2005). Relationships of between measures of leadership and school climate. *Education*, 126(1), 17-25.
- 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*, 39(5), 621-634.
- Khasawneh, S., Omari, A. & Abu-Tineh, A. M. (2012). The relationship between transformational leadership and organizational commitment: The case for vocational teachers in Jordan. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(4), 494-508.
- Kılıç, G. (2006). *Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.*
- Kılınç, 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 ilişki: Mersin ili Tarsus ilçesi örneği. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çağ Üniversitesi, Mersin.*
- Kırılmaz, S. (2012). *Sosyal girişimciliğin başarı faktörlerinin girişimci kişilik ve dönüştürücü liderlik bağlamında araştırılması*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.*
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*, 5, 48-60.
- Klatt, B. & Hiebert, M. (2001). *The Encyclopedia of leadership: A practical guide to classic and contemporary leadership theories and techniques*. NY: McGraw-Hill.
- Koçak, A. (2009). *İşletmelerde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisi: Bir işletme örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.*
- Koene, B. A. S., Vogelaar, A. L. W. & Soeters, J. L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *The Leadership Quarterly* 13, 193–215.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43, 401-422.*
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 49, 57-91.
- Koşar, S. ve Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(4), 581-603.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kul, M. (2010). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve iş doyumları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.*
- Kulinskaya, E., Morgenthaler, S. & Staudte, R. G. (2008). *Meta analysis: A guide to calibrating and combining statistical evidence*. London: John Wiley & Sons.
- Küçükbayrak, R. (2010). *An integrative model of transformational leadership, organizational commitment, job satisfaction and organizational citizenship behavior*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). ODTÜ, Ankara.*
- Küpçü, U. (2012). *Dönüştürücü liderlik davranışlarının çalışanların yaratıcılık algıları üzerinde etkisi ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.*
- Leithwood, K. & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387-423.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J. & Bles, D. J. (1998). Trust and distrust, new relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23, 438-458.
- Littel, H. J., Corcoran, J. & Pillai, V. (2008). *Systematic reviews and meta-analysis*. NY: Oxford University Press.
- Lok, P. & 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*, 23(4), 321-338
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Mandell, B. & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17, 387-404.
- McDaniel, C. & Wolf, G. (1992). Transforming leadership in nursing service. *Journal of Nursing Administration*, 22, 60-65.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. NY: Mc-Graw-Hill.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the side-best theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372- 378.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee- organization linkages, the psychology of commitment absenteeism and turnover*. NY: Academic Pres.

- Nourthouse, P. G. (2010). *Leadership: theory and practice*. NY: Sage.
- Nyhan, R. C. & Marlowe, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5).
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(3), 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*, 12(1), 45-65.*
- Okçu, V. (2011). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.*
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Owen, H., Hodgson, V. & Gazzard, N. (2011). *Liderlik el kitabı*. (Çev., M. Çelik). İstanbul: Optimist.
- Önder, S. (2007). *Kara havacı pilotların iş doyum düzeyleri ve algılanan liderlik stillerinin iş doyum düzeylerine etkileri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.*
- Özcan, Ş. (2008). *Eğitim yöneticisinin cinsiyet ve hizmetiçi eğitim durumunun göreve etkisi: Bir meta analitik etki analizi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özçalışkan, D. (2012). *Dönüştürücü liderliğin düşünsel inovasyon üzerine etkisi: Gaziantep ili örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.*
- Özdil Aydın, E. (2009). *Dönüştürücü liderlik ve toplumsal cinsiyet rolleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.*
- Özer, S. (2009). *Eğitim örgütlerinde lider davranış biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Nevşehir ili örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.*
- Özkara, Z. U. (2011). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ile lidere duyulan güven arasındaki ilişkiler üzerine empirik bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.*
- Özkaya, H. (2006). *Öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin öğretmen görüşleri açısından karşılaştırılması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Özmen, N. İ. (2005). *Leadership style of Turkish middle level managers in private sector and its relationship with subordinate performance, satisfaction and commitment*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). ODTÜ, Ankara.
- Palestini, R. (2009). *From leadership theory to practice: A game plan for success as a leader*. NY: Rowman & Littlefield Education.
- Peters, J. T. & Waterman, H. R. (1995). *Yönetme ve yükseltme sanatı*. (Çev., S. Sargut). İstanbul: Altın Kitaplar.
- Petitti, D. B. (2000). *Meta analysis, decision analysis and cost effectiveness analysis: Methods for quantitative synthesis in medicine*. NY: Oxford University Press.
- Pillai, R., Scandura, T. A. & Williams, E. A. (1999). Leadership and organizational justice: Similarities and differences across cultures. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 763-779
- Pillai, R., Williams, E. A., Lowe, K. B. & Jung, D. I. (2003). Personality, transformational leadership, trust and the 2000 U.S. presidential vote. *Leadership Quarterly*, 14(2), 161-192.
- Podsakoff, M. P., MacKenzie, B. S., Moorman, H. R. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & 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*, 22(2), 259-298
- Reddin, W. J. (1967). The 3-D management style theory. *Training and Development Journal*, 8-17.
- Roberson, M. E. B. & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship

- behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313-326.
- 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 & Organization Development Journal*, 32(6), 628-647.
- Sağnak, M. (2010). Dönüşümcü okul liderliği ile etik iklim arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(2), 1113-1152.*
- Saylık, A. (2012). *Ortaöğretim okullarında informal ilişkiler ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.*
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders?. A meta analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138-158.
- Shamir, B. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2).
- Sivanathan, N. & Fekken, G. C. (2002). Emotional intelligence, moral reasoning and transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3/4), 198-204.
- Sosik, J. J. & Megerian, L. E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Group Organization Management*, 24, 367-390.
- Sönmez, S. (2010). *Örgütlerde duygusal zekanın dönüşümsel liderlik üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak.*
- Spector, P. E. (1996). *Industrial and organizational psychology*. NY: John Wiley & Son.
- Spillane, J. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69, 143-150.
- Stashevsky, S. & Koslowsky, M. (2006). Leadership team cohesiveness and team performance. *International Journal of Manpower*, 27, 63-74.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 45-71.
- Strickland, O., Babcock, M., Gomes, L., Larson, E., Muh, V. & Secarea, A. (2007). *The relationship between leader charisma, work engagement, and turnover intentions*. Poster session presented at the annual Western Psychological Association. Seattle, Washington.
- Süleymanova, E. (2010). *Dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlığa etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.*
- Şahin, N. (2012). *Bazı değişkenler açısından Milli Eğitim Müdürlüğü ile ilk ve orta öğretim okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve iş doyumu düzeyleri: Amasya ili örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.*
- Şahin, S. (2003). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.*
- Şahin, S. (2004). Okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler: İzmir ili örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4(2), 365-396.*
- Şen, Y. ve Yaşlıoğlu, M. M. (2010). Dönüşümcü liderliğin yeniliği destekleyici örgüt iklimi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim Dergisi*, 21(66), 97-117.*
- Şentürk, C. ve Sağnak, M. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 29-47.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem.
- Tahaoğlu, F. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rollerinin örgüt iklimi üzerine etkisi: Gaziantep ili örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.*
- Tajasom, A. & Ahmad, Z. A. (2011). Principals' leadership style and school climate: Teachers' perspectives from Malaysia. *The International Journal of Leadership in Public Services*, 7(4), 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*.

- (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.*
- Tanrıverdi, H. ve Paşaoğlu, S. (2014). Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 274-293.*
- Taşdemirci, E. (2009). *Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin, okullarının örgüt iklimine ilişkin algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi: İzmir ili örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.*
- Tezcan, Y. (2006). *Lideğin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.*
- 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*, 3(5), 566-572.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681._
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde psikolojik taciz*. İstanbul: Beta Yayıncılık._
- Top, M., Tarcan, M., Tekingündüz, S. & 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*, 28, 217-241.
- Tosi, H. L., Rizzo, J. R. & Carroll, S. J. (1990). *Managing organizational behavior*. USA: Harper & Row.
- Tuna, B. (2009). *Understanding the relationship between transformational, transactional leadership and affective commitment, work engagement*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.*
- Tura, M. (2012). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi: Karacabey ilçesi örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.*
- Tülü, A. (2015). *Dönüşümcü liderliğin çalışan bağlılığına etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fatih Üniversitesi, İstanbul.*
- Uysal, Ş. A. (2012). *Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleriyle çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Isparta il merkezindeki hastaneler üzerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.*
- Varner, K. B. (2007). *An examination of the relationship between leadership behaviors associated with school climate and student achievement in selected Alabama high schools*. (Unpublished doctoral thesis). Alabama State University, Montgomery.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying: Psychological work environment and organisational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2, 203-214.
- Vecchio, R. P. (2003). Entrepreneurship and leadership: Common trends and common threads. *Human Resource Management Review*, 13, 303-327._
- Velez, P. & Strom, T. (2012). Effects of organizational trust. *Organization Development Journal*, 30(2), 39-49.
- Vural, T. (2013). *Otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerine etkileri: Afyonkarahisar ilinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.*
- Waldman, D. A., Bass, B. M. & Einstein, W. E. (1987). Leadership and outcomes of the performance appraisal process. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 177-186.
- Walumbwa, F. O. & 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*, 14(7), 1083-1101._
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H. & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.
- Whitney, J. O. (1994). *The trust factor, liberating profits and restoring corporate vitality*. NY: McGraw-Hill.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations, anormative view. *Academy of Management Rewiev*, 1(7), 418-428.

Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.*

Yıldırım, C. (2006). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi: Ankara ili örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.*

Yıldırım, S. (2013). *Üniversitelerin beden eğitimi ve spor ile ilgili akademik birimlerinde dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkinin analizi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.*

Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 277-394.

Yılmaz, T. (2014). *Özel okullardaki ilköğretim müdürlerinin liderlik biçimi ile sınıf öğretmenlerinin iş doyumu arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, İstanbul.*

Yiğitel, S. (2014). *Öğretmen ve akademisyenlerin algıladıkları liderlik tarzları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.*

Yukl, A. G. (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice- Hall.

Zeren, H. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile bu okulda görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki: Şanlıurfa ili örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.*

Zerengök, Ş. B. (2005). *Transformasyonel (dönüşümcü) liderlikte duygusal zeka etkileri ve bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.*

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).