

Dönüşümcü Liderlik Uygulamalarının, Çalışanların Performansına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma (A Study of the Impact of Transformational Leadership Practices on the Performance of Employees)

Nuran VARIŞLI  ^a

^a Sosyal Güvenlik Kurumu, Ankara, Türkiye. gulmennuran@hotmail.com

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Liderlik Dönüşümcü Liderlik Motivasyon Çalışan Performansı	Amaç – Bu araştırmanın amacı, dönüşümcü liderlik uygulamalarının, çalışanların performansına etkilerinin analizidir. Yöntem – Bu araştırmanın kuramsal kısmında tümden gelim ve uygulama kısmında nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama yöntemi izlenmiştir. Çalışmanın verileri anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Anketin ilk kısmında araştırmacı tarafından hazırlanan demografik sorulara, ikinci kısımda “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” ve 3. kısımda ise “Çalışan Performansı Ölçeği”ne yer verilmiştir. Araştırmanın evreni, Ankara Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi’nde (OSTİM) faaliyetlerini sürdüren kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatı yapan işletmelerde çalışan toplam 396 kişiye anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan Anketlerden elde edilen verilerle; güvenilirlik analizi, doğrulayıcı faktör analizi, veri analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi ile analizleri yapılmıştır. Bulgular – Bu çalışma için yapılan analizler sonucunda; entelektüel uyarımın, dürüstlük üzerinde ve davranış modeli oluşturmanın, özgecilik üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık, vizyon belirlemenin, özgecilik üzerinde; grup amaçlarının kabulünün, güçlendirme - özgecilik üzerinde ve yüksek performans beklentisine sahip olmanın, özgecilik üzerinde negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Tartışma – Dönüşümcü liderlik; çalışanların yeniliğe teşvik edilmesini, görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirmeleri, işletme amaçlarının tüm çalışanlar tarafından paylaşılması, güven ortamının oluşturulması, çalışanların değerli olduğunun yansıtılması ve çalışanların desteğinin sağlanmasına yönelik tutumlarını içermektedir. Diğer taraftan, çalışanlarını hem de hızla değişen ortama uyum sağlayabilen işletmeler, müşteri memnuniyetini artırabilmekte, çalışan performansını sürekli geliştirebilmekte, ürün-hizmet kalitesini yükseltebilmekte, verimliliği artırabilmekte, rekabette başarılı olabilmekte ve varlığını sürdürebilmektedir. Dolayısıyla bu türden üniversite-sanayi işbirliğini geliştirmeye yönelik bilimsel çalışmalarla; işletmelerin verimliliğini artırması, çalışanların performansında iyileşmeler sağlanması, işletmelerin rekabet ortamında sürekliliklerini sağlamaları, mal ve hizmetlerin kalitesinin artması, işletmelerin rekabet gücünün artırılması ve ülke kalkınmasına önemli faydalar sağlanmasına olumlu katkılar sunulabileceği düşüncesiyle bu araştırmanın yapılması planlanmıştır.
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	
Gönderilme Tarihi 18 Şubat 2022 Revizyon Tarihi 25 Haziran 2022 Kabul Tarihi 30 Haziran 2022	
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Transformational Leadership Motivation Workforce Turnover Employee Performance	Purpose – The purpose of this research is to analyze the effects of transformational leadership practices on employee performance. Design/methodology/approach – Deduction in the theoretical part of this study and the relational survey method, one of the quantitative research methods, in the application part. The data of the study were obtained by using the survey method. In the first part of the questionnaire, demographic questions prepared by the researcher, "Transformational Leadership Scale" in the second part and "Employee Performance Scale" in the third part were included. The universe of the research was a questionnaire applied to a total of 396 people working in the companies that manufacture chemicals and chemical products in Ankara Middle East Industry and Trade Center (OSTİM). With the data obtained from the Questionnaires used within the scope of the research; reliability analysis, confirmatory factor analysis, data analysis, correlation analysis and regression analysis were performed. Findings – As a result of the analyzes made for this study; It has been determined that intellectual stimulation has a positive effect on honesty and creating a behavioral model has a positive effect on altruism. In contrast, setting a vision on altruism; It has been determined that acceptance of group goals
Received 18 February 2022 Revised 25 June 2022 Accepted 30 June 2022	
Article Classification: Research Article	

Önerilen Atf/Suggested Citation

Varişlı, N. (2022). Dönüşümcü Liderlik Uygulamalarının, Çalışanların Performansına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (3), 2030-2049.

has a negative effect on empowerment - altruism, and having high performance expectation has a negative effect on altruism.

Discussion – Transformational leadership includes attitudes towards encouraging employees to innovate, fulfilling their duties successfully, sharing business goals by all employees, creating an environment of trust, reflecting that employees are valued and providing employee support. On the other hand, businesses that can adapt their employees to the rapidly changing environment can increase customer satisfaction, continuously improve employee performance, improve product-service quality, increase productivity, succeed in competition and survive. Therefore, it is planned to conduct this research with the idea that scientific studies aimed at improving such university-industry cooperation can make positive contributions to increasing the productivity of enterprises, improving the performance of employees, ensuring the continuity of enterprises in the competitive environment, increasing the quality of goods and services, increasing the competitiveness of enterprises and providing significant benefits to the development of the country.

1. GİRİŞ

Rekabet piyasalarındaki sürekli değişimler; dönüşümcü liderlik uygulamalarının gelişmesinde önemli role sahip olmuştur. Dönüşümcü liderlik olgusu, çalışanlar ile yöneticilerin; vizyon belirleme, entelektüel sermaye birikiminin oluşturulması, grup çalışmalarının özendirilmesi, performansın artırılmasına yönelik uygulamaların oluşturulmasında önemli gelişmelere neden olmuştur (Ünal, 2012a: 302).

Dönüşümcü liderler, işletmedeki değişim ihtiyacını fark ederek, işletmenin üst yönetimine değişimin gerekliliklerini açıklar ve onları ikna eder. Değişim ihtiyacının belirlenmesine rağmen hala işletme içerisindeki işleyişin yolunda gitmesi, belirlenen hedeflere ulaşma konusunda sıkıntı yaşanmaması ve çevresel değişikliklere uyum sağlaması, üst yönetimin değişim ihtiyacını kabul etmemesine neden olabilir. Ancak, bir işletmede değişimin gerçekleşmesi için gereken zaman, her zaman işleyişin negatif yönlü gittiği zamanlar olmamalıdır (Tunçer, 2011: 73). Teknoloji alanındaki hızlı gelişmeler, çevre koşullarındaki hızlı değişimler ve bilgi düzeyindeki artışla birlikte ekonomik ve sosyo-kültürel değişimler, liderlik olgusunu da önemli ölçülerde değiştirmekte ve çağın gerekliliklerine uygun liderlik davranışlarının oluşmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda yeni bir liderlik anlayışı olan dönüşümcü liderlik olgusu, değişim süreçlerinin yönetimi, algısı ve başarısında önemli bir rol üstlenmektedir (Ünal, 2012b: 3).

Dönüşümcü liderler uygulamalarında, kararlarında, tutumlarında çalışanlara örnek davranışlar sergilemek durumundadır. İşletme amaçlarının başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için çalışanların kararlara katılımının teşvik edilmesi, geribildirim sistemi oluşturulması ve beklenen değişimlerin ne ölçülerde gerçekleştiğinin, değişimin tam anlamıyla gerçekleşmesi için neler yapılması gerektiğinin paylaşılması ve karşılaşılabilecek zorluklara yönelik çalışanlarla birlikte ve zamanında müdahale mekanizmalarının geliştirilmesi gerekmektedir. (Tunçer, 2011: 73). Bu kapsamda, dönüşümcü liderlerin çalışanların beklentilerin üzerinde performans göstermeleri, beklenen potansiyellerinin üstüne çıkmaları, çalışanların kendilerine olan güvenlerini artırmaları bu sayede, çalışanların motivasyonlarını, güvenini, kararlara katılımlarını artırarak verimliliklerini, işe devamlılıklarını, mal ve hizmetlerin kalitesi artırmaları mümkün olmaktadır (Podsakoff, vd., 1990: 109).

Çalışan performansı; kendisine düşen görevi etkin şekilde yerine getirme, beceri, bir işin üstesinden gelme, başarı ve kapasite olarak ifade edilmektedir (Kesen, 2016: 44). Bu kapsamda; çalışanların görevlerini belirlenen standartları karşılayacak şekillerde yerine getirmeleri; tüketici memnuniyetinin sağlanması, çalışan memnuniyeti ve ortak amaçların gerçekleşmesi açısından büyük önem arz etmektedir. (Bingöl, 1997: 223). Dolayısıyla bu çalışmada, dönüşümcü liderlik uygulamalarının, çalışanların performansına etkileri araştırılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, lider ve takipçilerinin karşılıklı olarak motivasyon ve morallerini maksimum seviyeye çıkarma süreci olarak tanımlanmaktadır (Taşdemir ve Aydın, 2007: 134). Dönüşümcü liderler, işletmenin mevcut durumundan çok daha farklı bir vizyona sahiptirler (Conger, 1999: 145). Çalışanlar ise bu vizyon karşısında kendilerine liderleri ile özdeşleştirerek, fikir ve düşüncelerinden yararlanırlar. Böylece kendi

fikirlerini ortaya koyabilecek gücü elde ederler. Çalışanlar, liderlerine karşı saygı, güven, bağlılık ve hayranlık duyarak, ekstra davranış ve tutumlar sergilemek için motive olurlar (Barbuto, 2005: 26-27).

2.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü liderliğin boyutları; aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

1. Vizyon belirleme; dönüşümcü liderler, işletme için bir vizyon oluşturarak, çalışanlara değişim ile ilgili yön göstermelidir. Aynı zamanda belirlenen vizyonun, gidilmesi gereken yönü belirtmesi kadar ulaşılması gereken yeri ve durumu da belirtmesi gerekmektedir. Burada önemli olan, kaliteli bir vizyonun oluşturulması ve bunu sürekli hale getirmektir. Çünkü oluşturulan vizyonların hiçbiri sürekli ve kalıcı olmamakta, zamanla değişime uğraması gerekmektedir. Bu bağlamda dönüşümcü liderlerden beklenen, çalışanları başarıya ulaştıracak performanslarını arttırmaktır (Eren, 2003: 546).

2. Entelektüel Uyarım, dönüşümcü liderler yaratıcılığı teşvik ederek, bireylere özgü ve yeni problem çözme tekniklerini desteklerler, böylece bireylerin problem çözme konusunda tek başlarına başarıya ulaşmalarını sağlarlar. Bireyler ise problem çözümlerinde, problemin analizi ve çözümü ile ilgili yenilikçi olmayı öğrenirler (Bass ve Avalio, 1990: 22; Bass, 1985: 111-112). Aynı zamanda dönüşümcü liderler, çalışanların farklılıklar ile ilgili görüşlerini açıklayabilmeleri için gereken ortam ve koşulların oluşmasını sağlarlar. Böylece dönüşümcü lider, işletmenin değişim, entelektüel ve değişim kapasitesini arttırmada etkin rol oynamaktadırlar (Gündüz ve Doğan, 2009: 3).

3. Davranış modeli oluşturma; dönüşümcü liderler, çalışanlarının istekleri, gereksinimleri ve değerleri hakkında bilgi sahibi olur ve onlara duygusal, tutumsal ve davranışsal değişimlerinde kılavuzluk ederler (Shamir ve Howell, 2018: 255). Bu kapsamda, dönüşümcü liderler potansiyel izleyicilerin eğilimlerini, ihtiyaçlarını belirlemek ve bu taleplere duyarlı olmak durumundadır (Güneş & Buluç, 2012: 416). Diğer ifadeyle liderlerin, kendileri için önemli olan inanç ve değerleri sergilemelerinin yanı sıra; kararlarında etik ve ahlaki sonuçlarını dikkate almaları, ortak bir misyon ve amaç duygusuna sahip olmaları gerekmektedir (Karip, 1998: 447).

4. Grup amaçlarının kabulünü güçlendirme; dönüşümcü liderler, bireylerin, grupların ve işletmelerin amaçlarının gerçekleşmesini sağlamak durumundadırlar. Bu bağlamda dönüşümcü liderlikte; çalışanların beceri ve yeteneklerinin ortaya çıkarılması, kendilerine olan güvenin artırılması ve böylece beklenenin üzerinde performans göstermelerinin sağlanması gerekmektedir (Celep, 2004: 25).

Grup çalışmalarını, performans artışını ve katılımcı davranış tutumlarını pozitif yönlü etkileyen en önemli boyutlardan birisi ödüllendirmelerdir (Lawler ve Porter, 1967: 20). Campbell (1990) grup çalışmalarının bireysel ve örgütsel performansını etkilediğini, çalışan motivasyonunu artırdığını, becerilerin ortaya çıkmasını ve işbirliğini ortaya çıkmasını desteklediğini belirtmiştir (Campbell, 1990: 687). Grup çalışmalarında, çalışanlara karşı ayrımcılık gözetmeyen işbirlikçi, başarıya değer veren (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278), başarıyı ödüllendiren yaklaşımlarının; bireysel ve örgütsel verimliliğini artırdığı belirtilmiştir. (Meydan, vd., 2011: 176).

5. Yüksek performans beklentisine sahip olma; dönüşümcü liderlikte amaçlanan, hızla değişen çevreye kolaylıkla uyum sağlamak ve böylece örgütsel değişimin gerçekleştirilmesini sağlamaktır (Çelik, 2003: 238). Dönüşümcü liderler, çalışanlarının geleneksel uygulamalarla devam etmesine katkı sağlamanın ve yenilikçi alternatifleri tanıtmının yanı sıra, kısıtlamaların ortadan kalkmasını ve böylece inisiyatifin, yaratıcılığın ve özgünlüğün ortaya çıkmasını sağlayan kişilerdir (Moss, vd., 2007: 13).

6. Bireysel destek sağlama; dönüşümcü lider, her bir çalışanın ihtiyacını ve kapasitesini belirleyerek, onlarla bireysel olarak ilgilenmektedir (Bass ve Avalio, 1990: 22). Aynı zamanda çalışanlarının güvenini kazanarak, daha fazla sorumluluk almalarını sağlarlar. Bu bağlamda dönüşümcü liderler, çalışanların yeteneklerini kullanabilmeleri için onları destekler (Jandaghi, vd., 2009: 360). Dönüşümcü liderlik davranışlarının, işbirliğine dayanan ve bireysel gelişim ile yakından ilgili olan bir liderlik türü olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle çalışanların, hayal ettikleri yeteneklerine kavuşmalarında destek olma veya vizyon oluşturmalarını sağlama, lider etkililiğinin temelini oluşturan bir faktör olmaktadır (Norris, vd., 1996: 150).

2.3. Çalışan Performansı

Çalışan performansı, bireylerin sahip olduğu kapasiteyi, belirli bir süre içerisinde, görevini başarılı bir şekilde tamamlamak için kullanabilme yüzdesi olarak da ifade edilebilir (Yıldız, vd., 2008: 240). Bireysel performansı etkileyen önemli faktörler; çalışma ortamı (Baydar, 1995: 8), çalışan performansı sadece zihinsel farklılık, sağlık durumu, ruhsal yapı ve fizyolojik yapı şeklinde sıralanabilir (Aydın, vd., 2007: 129).

Küreselleşmenin ve buna bağlı olarak rekabetin artmasıyla, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabette üstünlük elde edebilmeleri için, mevcut kaynaklarını ve sermayelerini etkin şekillerde kullanmaları gerekmektedir (Kale, 2015: 104). Çalışan performansının artırılabilmesi için insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesini gerektirmektedir (Tubre, vd., 2006: 175), işletme amaçlarının gerçekleşmesinde insan kaynakları yönetimi önemli bir role sahiptir. (Viswesvaran, 2001: 110). İşletmelerin buldukları sektörde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmeleri için nitelikli ve yüksek performansta çalışan bireylere gereksinim duymaktadırlar. (Sonnentag ve Freese 2002: 4). Bu kapsamda, bireyler, çalışma ortamına girdikleri an itibarıyla, iş tanımları kapsamında bilgilerini ve becerilerini kullanmakla yükümlüdürler (Erdoğan, 1991: 154). Diğer taraftan, çalışma performansının işletme verimliliğini sağladığı durumlarda, sürdürülebilirliğin devamı açısından; hem gelir hem de kariyer açısından çalışanlara kariyer gelişimi ve beklentilerin karşılanması (Yelboğa 2006: 196) çalışanların işe uygun olması, çalışanların, ortamdaki memnun olması, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerinin sağlanması, tüm çalışanların işbirliği içerisinde olması, çalışanlar arası iletişimin sürekli olması ve kariyer gelişimlerine destek sağlanması gerekmektedir (Turunç, 2010: 254)

Çalışan performansı, bireysel beklentiler ve örgütsel amaçlar arasındaki ilişkinin sürecinin bir çıktısı olmaktadır (Tutar ve Altınöz, 2010: 195). Diğer bir ifadeyle, çalışan performansı, bir çalışanın iş görevlerini nasıl yerine getirdiğini, çıktılarının etkinliğini, kalitesini ve verimliliğini ifade etmektedir. Hem çalışanlarını hem de hızla değişen ortama uyum sağlayabilen işletmeler; yıkıcı piyasa koşullarında rekabette başarılı olabilmekte ve varlığını sürdürebilmektedir (Ertuğrul, 2009 Performans sonuçları pozitif yönlü olduğunda, çalışanın sorumluluklarını ve görevini başarılı bir şekilde yerine getirdiği, beklenen performans seviyesinde olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Ancak sonuçlar negatif yönlü çıkarsa, çalışma performansının düştüğü (Cam, 2006: 2), dolayısıyla beklenen performansın altına kaldığı ve başarısız olduğu kabul edilmektedir (Doğanay ve Şen, 2016: 324).

2.4. Çalışan Performansının Boyutları

Literatürde çalışan performansını belirleyen birçok boyut ile ilgili çalışma bulunmaktadır. İş performansına pozitif katkı sağladığı savunulan bu boyutlar, örgütsel alanda da araştırmaların konusu haline gelmiştir (Shaikh, vd., 2012: 322).

1. Özgecilik, işletme yöneticilerinin astlarının işletmenin vizyonunu benimseyerek, işletme bağlılıklarının artmasını sağlaması, çalışanlar arasında yardımlaşmaya ve çalışanların birbirleri için desteklemesini teşvik etmesi gerekmektedir. Özgecilik kapsamında, işletmelerin sürdürülebilir rekabet bir başarısı sağlayabilmeleri için yönetim ve çalışanların işbirliğine dayalı performans sergilemelerinin sağlanmasına, çalışanlar arasında takım ruhunun oluşturulmasına Hall, vd., 2002: 1), çalışanların motivasyonlarını artıracak teşvik uygulamalarının gerçekleştirilmesine (Avolio, vd, 1991: 9) ayrıca çalışanlar arasında sevi, aidiyet, saygı görme ve kendini gerçekleştirime ihtiyaçlarının karşılanmasına gereksinim duyulmaktadır (Sarı, vd., 2011: 150).

Performans daha önceden belirlenmiş bir zaman aralığında, bireyin oluşturabildiği üretim miktarı ve hizmet sunma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. İşletmeleri performansının artırılmasında, mal ve hizmet kalitesinin yükseltilmesinde ve işletmeleri rekabet başarısında; çalışanların bireysel yeteneklerinin yanı sıra iletişim, işbirliği ve dayanışmanın önemli rolü vardır (Küçük, 2013: 121).

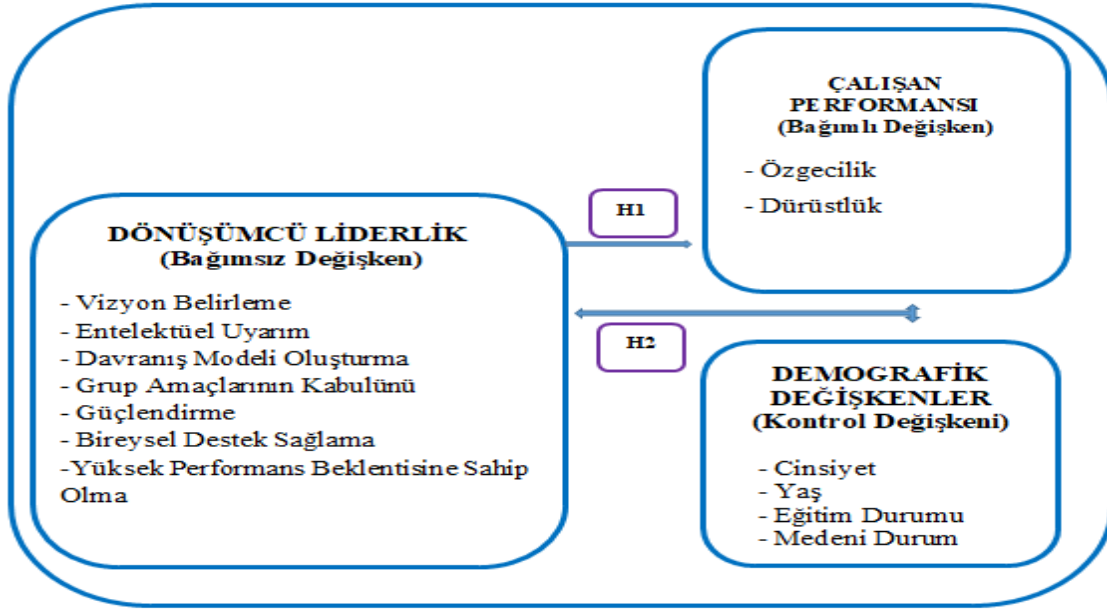
2. Dürüstlük, dönüşümcü liderler, dürüstlük, insancıl olma, özgürlük, barış, adalet, eşitlik gibi motivasyon değerlerini, takipçileri için çekici hale getiren ve bu doğrultuda bir örgüt bilincinin geliştirilmesini sağlayan kişilerdir (Altun, 2002: 1). Çalışanlar arasındaki dürüstlük, güven duygusu ve yardımlaşma; tüm çalışanların performansını doğrudan ve olumlu yönde etkileyen, devamsızlık, işten erken ayrılma ya da işe geç başlama gibi problemlerin azalmasına, ürün ve hizmet kalitesinin artmasına katkı sağlamaktadır (Aydın, vd., 2010: 47). Güven duyulan, dürüst lider davranışlarının hakim olduğu örgütsel iklimin oluşturulabilen işletmelerde, daha fazla sorumluluk alan ve inisiyatif kullanabilen çalışanların da sayısı artmakta ve bu da işletmeye olan

bağlılığı arttırmaktadır (Bayram, 2005: 125). Çalışanların memnuniyeti, güven duygusu ve çalışanlara yönelik dürüst tutumların; çalışan performansının artırılmasında önemli rolü bulunmaktadır (Iraz ve Akgün, 2011: 226). Çalışanlara dürüst davranılması aynı zamanda; nitelikli personel bulunmasına, işgücü devrinin azlığına, yüksek performansla çalışılmasına neden olmaktadır (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 97). Bu bağlamda bir işletmelerin varlığını sürdürebilmesi, kaliteli mal ve hizmet üretimi sağlayabilmesi, karlılığı; vasıflı personelin devamlılığına, çalışanların memnuniyetine, işbirliğine, güven iletişime, paylaşımcı davranışların sürdürülmesine bağlıdır (Bağcı ve Bursalı, 2011: 14).

3. YÖNTEM

Bu araştırmada, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel yöntem tercih edilmiştir. Bu modelde, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiler analiz edilmektedir (Çakmak, 2017: 79).

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri



Şekil -1. Demografik özellikler (Kontrol Değişkeni), Dönüşümcü Liderlik ve Çalışan Performansı Arası İlişkilere Yönelik Araştırma Modeli

Hipotezler

Ana Hipotez, H1: Dönüşümcü Liderlik Çalışan Performansını etkiler.

Alt Hipotezler (H1): Dönüşümcü Liderlik "Vizyon Belirleme, Entelektüel Uyarım, Davranış Modeli Oluşturma, Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme, Bireysel Destek Sağlama, Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma", **Çalışan Performansını** (özgecilik, dürüstlük) etkiler.

Ana Hipotez, H2: Demografik özellikler, dönüşümcü liderlik ve çalışan performansı arasında istatistiksel olarak fark vardır.

Alt Hipotezler, H2:

H2a: Bireylerin cinsiyeti, dönüşümcü liderliği "Vizyon Belirleme", "Entelektüel Uyarım", "Davranış Modeli Oluşturma", "Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme", "Bireysel Destek Sağlama", "Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma", ve **çalışan performansı** (Özgecilik, dürüstlük) **arasında istatistiksel olarak fark vardır.**

H2b: Bireylerin medeni durumu, dönüşümcü liderliği "Vizyon Belirleme", "Entelektüel Uyarım", "Davranış Modeli Oluşturma", "Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme", "Bireysel Destek Sağlama", "Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma", ve **çalışan performansı** (Özgecilik, dürüstlük) **arasında istatistiksel olarak fark vardır.**

H2c: Bireylerin yaşı, dönüşümcü liderliği "Vizyon Belirleme", "Entelektüel Uyarım", "Davranış Modeli Oluşturma", "Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme", "Bireysel Destek Sağlama", "Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma", ve **çalışan performansı** (Özgecilik, dürüstlük) **arasında istatistiksel olarak fark vardır.**

Performans Beklentisine Sahip Olma", ve **çalışan performansı** (Özgeçlilik, dürüstlük) **arasında istatistiksel olarak fark vardır.**

H2d: Bireylerin öğrenim durumu, dönüşümcü liderliği "Vizyon Belirleme", "Entelektüel Uyarım", "Davranış Modeli Oluşturma", "Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme", "Bireysel Destek Sağlama", "Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma", ve **çalışan performansı** (Özgeçlilik, dürüstlük) **arasında istatistiksel olarak fark vardır.**

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Ankara Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi'nde (OSTİM) faaliyetlerini sürdüren işletmelerde çalışan toplam 30.132 kişidir. Dolayısıyla Bu çalışmada evren büyüklüğünün ve örneklem sayısının belirlenmesi için Yazıcıoğlu ve Erdoğan'ın (2004: 50). Araştırma evrenindeki herkesin eşit şansa sahip olduğu "Basit Tesadüfi Örneklem" yöntemiyle katılımcılar belirlenmiştir (De Vaus, 1990: 64). Anket dağıtımı İstanbul Gelişim Üniversitesi Etik Kurul Başkanlığı'nın 19.11.2021 tarih ve 2021-35 sayılı kararı sonrasında 25.11.2021 ve 28.12. 2021 tarihleri arasında yapılmıştır.

Tablo-1 Evren Büyüklüğü Örneklem Hacminin Belirlenmesi Tablosu

Evren Büyüklüğü	Örneklem +0.05 örnekleme hatası p=0.5 q=0.5
5000	357
25000	378
50000	381

"Evren Büyüklüğü Örneklem Hacminin Belirlenmesi" için tablo'1den yararlanılmış ve 30.132 kişilik evren büyüklüğü için %5 örnekleme hatasıyla 381 kişilik örneklemin seçilmesinin yeterli olacağı gözlemlenmiştir. Ancak anketlerin tamamının geri dönmemesi ya da geçersiz olabileceği ihtimaline karşılık, yeterli sayıda anketin yapılabilmesi için 450 kişiye anket uygulanmış, 5 anketin geçersiz olduğu tespit edilmiş ve geriye kalan 396 anketten elde edilen verilere SPSS 21 istatistik programı ile güvenilirlik, frekans, t testi ve varyans analizleri uygulanmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmadaki veriler katılımcılara dağıtılan anketlerden elde edilmiştir. Anketin ilk kısmında demografik değişkenler, ikinci kısmında "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" ve üçüncü kısmında "Çalışan Performansı Ölçeği" yer almıştır ve ölçeklere ilişkin bilgiler şu şekildedir;

1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ)

Bu çalışmada Taş ve Çetiner'in (2011: 369) geliştirdiği 34 madde ve 6 boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. DLÖ'nün genel Cronbach Alpha değeri 0. 95 olarak bulunduğu, bu sonucun çok güvenilir olduğu belirtilmiştir.

2. Çalışan Performansı Ölçeği:

Bu çalışmada Goodman ve Svyantek'in (1999: 269) geliştirildiği ve Yusoff, Ali ve Khan'ın (2014: 36) çalışmalarında kullandıkları "Çalışan Performansı Ölçeği"nden faydalanılmıştır ve ölçeğin güvenilirlik katsayısının 0,71 olarak hesaplandığı belirtilmiştir. Ölçekte; dürüstlük (9), özgeçlilik (7) olmak üzere toplam 2 boyut ve 16 madde vardır.

3.4. Verilerinin Analizi

Bu çalışma için yapılan anketlerden edilen verilere "SPSS" istatistik analiz programından yararlanılarak; uygulanarak güvenilirlik, frekans, t-testi, annova ve regresyon analizleri yapılmıştır.

4. BULGULAR

Bu kısımda, demografik özellikler, dönüşümcü liderlik ve çalışan performansına yönelik anket verileriyle ilgili yapılan analizlere yer verilmiştir.

4.1. Dönüşümcü Liderlik ve Çalışan Performansı için Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi için Cronbach Alpha Katsayısı değer; 0,4'den küçük için "ölçek güvenilir değil", 0,4 ile 0,6 aralığı için "ölçek düşük güvenilirlikte", 0,6 ile 0,8 aralığı için "ölçek oldukça güvenilir" ve 0,8 ile 1 aralığı için "ölçek yüksek derecede güvenilir" olarak kabul edilmektedir.

Tablo-2 Güvenilirlik Analizi Cronbach Alfa Değerleri

Ölçek	Boyut	Boyut Güvenilirlik	Ölçek Güvenilirlik
Dönüşümcü Liderlik	Vizyon Belirleme	0,931	0,984
	Entelektüel Uyarım	0,884	
	Davranış Modeli Oluşturma	0,956	
	Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme	0,949	
	Bireysel Destek Sağlama	0,936	
	Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma	0,882	
Çalışan Performansı	Özgecilik	0,915	0,941
	Dürüstlük	0,895	

Yapılan anket araştırmasında dönüştürücü liderlik ve çalışan performans olmak üzere iki farklı ölçek kullanılmıştır. Dönüştürücü liderlik ölçeğine ait 6 boyut mevcuttur ve bu boyutlardan "vizyon belirleme" ($\alpha=0,931$), "entelektüel uyarım" ($\alpha=0,884$), "grup amaçlarının kabulünü güçlendirme" ($\alpha=0,949$), "davranış modeli oluşturma" ($\alpha=0,956$), "bireysel destek sağlama" ($\alpha=0,936$) ve "yüksek performans beklentisine sahip olma" ($\alpha=0,882$) için hesaplanan Cronbach Alfa katsayıları incelendiğinde alt boyutlarının tamamının güvenilir olduğu görülmektedir. Ayrıca ölçek için hesaplanan genel Cronbach Alfa değerinin de 0,984 olduğu gözlenmektedir. Bu değerlere bakılarak ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışan performansı ölçeğine ait 2 boyut mevcuttur ve bu boyutlardan özgecilik ($\alpha=0,915$) ve dürüstlük ($\alpha=0,895$) için hesaplanan Cronbach Alfa katsayıları incelendiğinde alt boyutlarının tamamının güvenilir olduğu görülmektedir. Ayrıca ölçek için hesaplanan genel Cronbach Alfa değerinin de 0,941 olduğu gözlenmektedir. Bu değerlere bakılarak ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

4.2. Araştırmanın Demografik Bulguları

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların demografik bilgileriyle ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo-3 Demografik Bulgular için Frekans Tablosu

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	291	73,5%
	Kadın	105	26,5%
Medeni Durum	Bekâr	245	61,8%
	Evli	151	38,2%
Yaş	18-25 Yaş	49	12,4%
	26-34 Yaş	195	49,2%
	35-42 Yaş	74	18,7%
	43-50 Yaş	31	7,8%
	51+	47	11,8%
Eğitim Durumu	İlköğretim	122	30,8%
	Ön Lisans	61	15,4%
	Lisans	213	53,8%

Yapılan anket araştırmasında toplamda gönüllü katılımcılardan oluşan 396 kişiden veri toplanmıştır. Elde edilen veriler özetlendiğinde anket araştırmasının, 291 erkek (%73,5) ve 105 kadın (%26,5) katılımcıdan gözlem alınarak tamamlandığı görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılmaya gönüllü olanların 245 kişinin (%61,8) bekâr, 151 kişinin (% 38,2) evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların 49'unun 18-25 yaş (%12,4) arasında, 195'inin 26-34 yaş (%49,2) arasında, 74'ünün 35-42 yaş (%18,7) arasında, 31'inin 43-50 yaş (%7,8) arasında ve 47'sinin (%11,8) ise 51 yaş üzerinde olduğu gözlenmiştir. Örneklemeye katılmaya gönüllü olan kişilerin eğitim durumlarına bakıldığında 122 kişinin ilköğretim (%30,8), 61 kişinin ön lisans (%15,4) ve 213 kişinin lisans (%53,8) düzeyinde eğitim aldığı tespit edilmiştir.

4.3. Dönüşümcü Liderliğin Çalışan Performansına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerine etkilerinin analizi için olan regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo-4 Dönüşümcü Liderliğin Çalışan Performansı üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Tablosu

	Boyutlar	Çalışan Performansı			
		Özgeçilicilik		Dürüstlük	
		β	P	β	P
Dönüşümcü Liderlik	Sabit Katsayı	2,245	,000	2,265	,000
	Vizyon Belirleme	-,231	,006	,222	,007
	Entelektüel Uyarım	,934	,000	,931	,000
	Davranış Modeli Oluşturma	,622	,000	-,023	,788
	Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme	-,482	,000	-,215	,016
	Bireysel Destek Sağlama	-,891	,000	-,721	,000
	Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma	-,300	,000	-,073	,368
Model Anlamlılığı		(Sig.)=0,000		(Sig.)=0,000	
Açıklama Yüzdesi (r²)		(r ²) = 0,803		(r ²) = 0,690	

Özgeçilicilik ile çalışan performansı arasındaki ilişki için uygulanan regresyon analizinde r² değeri 0,803 olarak hesaplanmıştır. Bu değere bakarak bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenleri % 80,3 oranında açıkladığını söylemek mümkündür. Benzer şekilde dürüstlük ile çalışan performansı arasındaki ilişki için uygulanan regresyon analizinde r² değeri 0,690 olarak hesaplanmıştır. Bu değere bakarak bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenleri %69,0 oranında açıkladığını söylemek mümkündür. Açıklama yüzdesi olarak da bilinen r² değerleri incelendiğinde her iki bağımlı değişken için uygulanan regresyon analizi sonucundaki elde edilen model uyumunun yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla regresyon denklemi ve denklemde yer alan değişkenlere tablo 5'te verilmiştir.

Ana Hipotez, H1: Dönüşümcü liderlik, çalışan performansını etkiler.

Alt Hipotezler (H1): Dönüşümcü Liderlik “Vizyon Belirleme”, “Entelektüel Uyarım”, “Davranış Modeli Oluşturma”, “Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme”, “Bireysel Destek Sağlama”, “Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma”, **Çalışan Performansını** (özgecilik, dürüstlük) **etkiler.**

Dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerinde etkilerini analiz etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Özgecilik için yapılan regresyon hesaplamaları regresyon hesaplamaları sonucunda elde edilen değerler incelendiğinde Vizyon Belirleme (H1, p=0,006), “Entelektüel Uyarım” (H1, p=0,000), “Davranış Modeli Oluşturma” (H1, p=0,000), “Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme” (H1, p=0,000) “Bireysel Destek Sağlama” (H1, p=0,000) ve “Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma” (H1, p=0,000) etkenlerinin H1 hipotezini desteklediği ve özgecilik üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (p.<0,05).

Dürüstlük için yapılan regresyon hesaplamaları sonucunda elde edilen değerler incelendiğinde; “Davranış Modeli Oluşturma” (H1, p=0,788) ve “Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma” (H1, p=0,368) etkenlerinin “Özgecilik” üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (p>0,05). Buna karşılık, Vizyon Belirleme (H1, p=0,007), “Entelektüel Uyarım” (H1, p=0,000), “Davranış Modeli Oluşturma” (H1, p=0,788), “Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme” (H1, p=0,16) “Bireysel Destek Sağlama” (H1, p=0,000) ve “Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma” (H1, p=0,368) etkenlerinin H1 hipotezini desteklediği ve özgecilik üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (p.<0,05). Bu bağlamda oluşturulacak regresyon denklemi ve değişken özellikleri tablo halinde sunulmuştur.

Tablo-5 Özgecilik için Regresyon Denklemi Sembolleri ve Karşılıkları

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
Y	Bağımlı Değişken	Özgecilik
X ₁	Bağımsız Değişken	Vizyon Belirleme
X ₂	Bağımsız Değişken	Entelektüel Uyarım
X ₃	Bağımsız Değişken	Davranış Modeli Oluşturma
X ₄	Bağımsız Değişken	Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme
X ₅	Bağımsız Değişken	Bireysel Destek Sağlama
X ₆	Bağımsız Değişken	Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma
β ₀	Sabit Katsayı	2,245 (Tablodaki B değerlerinden)
β ₁ ; β ₂ ; β ₃	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	-0,231; 0,934; 0,622
β ₄ ; β ₅ ; β ₆	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	-0,482; -0,891; -0,300

Regresyon denklemi ile ilişkili, tabloda gösterilen değişken ve sembol karşılıkları $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1$ denkleminde yerine yazıldığı zaman uygun regresyon denklemi elde edilmiş olacaktır;

$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_6 X_6 \rightarrow$ Özgecilik = 2,245 - 0,231 Vizyon Belirleme + 0,934 “Entelektüel Uyarım” + 0,622 “Davranış Modeli Oluşturma” - 0,482 “Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme” - 0,891 “Bireysel Destek Sağlama” - 0,300 “Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma”.

Regresyon denklemi incelendiğinde “vizyon belirlemenin”, “özgecilik” üzerine negatif yönlü etkisi olmuştur. “Vizyon belirleme” değerinde oluşan 1 birimlik artış sonucunda; “özgecilik” değeri 0,231 birim azalacaktır. Yani vizyon belirlemenin, özgecilik üzerinde negatif yönlü %23,1 oranında etkisi vardır.

Entelektüel uyarımın özgecilik üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. “Entelektüel Uyarım” değerinde oluşan 1 birimlik artış sonucunda; özgecilik değeri 0,934 birim artacaktır. Yani Entelektüel Uyarımın özgecilik üzerinde %93,4 oranında pozitif yönlü etkisi vardır.

Davranış modeli oluşturmanın, özgecilik üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. “Davranış Modeli Oluşturma” değerinde oluşan 1 birimlik artış sonucunda; özgecilik değeri 0,622 birim artacaktır. Yani “Davranış Modeli Oluşturma”nın, özgecilik üzerinde %62,2 oranında pozitif yönlü etkisi vardır.

Regresyon denklemi incelendiğinde grup amaçlarının kabulünü güçlendirme özgecilik üzerine negatif yönlü etkisi olmuştur. “Grup amaçlarının kabulünü güçlendirme” değerinde oluşan 1 birimlik artış sonucunda; “özgecilik” üzerinde %48,2 oranında negatif yönlü etkisi vardır

Regresyon denklemi incelendiğinde “yüksek performans beklentisine sahip olma”, “özgecilik” üzerine negatif yönlü etkisi olmuştur. Yüksek performans beklentisine sahip olma değerinde oluşan 1 birimlik artış sonucunda; özgecilik değeri 0,300 birim azalacaktır. Yani yüksek performans beklentisine sahip olma özgecilik üzerinde %30,0 oranında negatif yönlü etkisi vardır.

Regresyon hesaplamaları sonucunda elde edilen bir diğer sonuç, “Vizyon Belirleme” (H1, p=0,007), “Entelektüel Uyarım” (H1, p=0,000), “Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme” (H1, p=0,016) ve “Bireysel Destek Sağlama” (H1, p=0,000) etkenlerinin H1 hipotezini desteklediği ve dürüstlüğün üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu bulunmuştur (p<0,05). Anlamlı bulunan ilişkiler kullanılarak oluşturulacak regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_4 X_4 \rightarrow$ “Dürüstlük” = 2,265 + 0,222 “Vizyon Belirleme” + 0,931 “Entelektüel Uyarım” - 0,215 “Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme” - 0,721 “Bireysel Destek Sağlama”

Dürüstlük üzerindeki etkiler için oluşturulan regresyon denklemi incelendiğinde vizyon belirlemenin dürüstlük üzerine pozitif yönlü etkisi olmuştur. Vizyon belirleme değerinde oluşan 1 birimlik artış sonucunda; dürüstlük değeri 0,222 birim artacaktır. Yani vizyon belirlemenin dürüstlük üzerinde %22,2 oranında pozitif yönlü etkisi vardır.

Entelektüel uyarımın dürüstlük üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. “Entelektüel Uyarım” değerinde oluşan 1 birimlik artış sonucunda; dürüstlük değeri 0,931 birim artacaktır. Yani entelektüel uyarımın değişkeninin, dürüstlüğün üzerinde %93,1 oranında pozitif yönlü etkisi vardır.

Regresyon denklemi incelendiğinde grup amaçlarının kabulünü güçlendirme dürüstlük üzerine negatif yönlü etkisi olmuştur. Grup amaçlarının kabulünü güçlendirme değerinde oluşan 1 birimlik artış sonucunda; dürüstlük değeri 0,215 birim azalacaktır. Yani grup amaçlarının kabulünü güçlendirme dürüstlük üzerinde %21,5 oranında negatif yönlü etkisi vardır.

Regresyon denklemi incelendiğinde bireysel destek sağlama dürüstlük üzerine negatif yönlü etkisi olmuştur. Bireysel destek sağlama değerinde oluşan 1 birimlik artış sonucunda; dürüstlük değeri 0,721 birim azalacaktır. Yani bireysel destek sağlama dürüstlük üzerinde %72,1 oranında negatif yönlü etkisi vardır.

4.4. Dönüşümcü Liderliğin Çalışan Performansına Etkisine Yönelik Farklılık Analizleri

Bu kısımda demografik değişkenler ile “Dönüşümcü Liderlik” ile “Çalışan Performansı” arasındaki farklılıkların incelenmesi için “t-testi” ve varyans analizinden yararlanılmış; testler sonrasında bulunan p değerleri, alfa değerlerinden (0,05) küçük çıktığında değişkenler arasında farklılık olduğu kararı verilmiştir.

4.4.1. Cinsiyet ile Dönüşümcü Liderlik ve Çalışan Performansı için Farklılık Analizleri

Tablo-6 Cinsiyet ile Dönüşümcü Liderlik ve Çalışan Performansı Arasındaki Farklılık Analizi İçin T-Testi Tablosu

	Düzeyleler	Cinsiyet	N	Ort.	t Değeri	p Değeri	Hipotez
Dönüşümcü Liderlik	Vizyon Belirleme	Erkek	261	3,5377	-5,003	,000	H2a1 Kabul
		Kadın	84	4,0648			
	Entelektüel Uyarım	Erkek	261	3,5126	-11,079	,000	H2a2 Kabul
		Kadın	84	4,7286			
	Davranış Modeli Oluşturma	Erkek	261	3,2483	-13,032	,000	H2a3 Kabul
		Kadın	84	5,0000			
	Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme	Erkek	261	3,3540	-12,966	,000	H2a4 Kabul
		Kadın	84	4,9095			
	Bireysel Destek Sağlama	Erkek	261	3,2046	-9,638	,000	H2a5 Kabul
		Kadın	84	4,4571			
Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma	Erkek	261	3,6276	-9,525	,000	H2a6 Kabul	
	Kadın	84	4,7286				
Çalışan Performansı	Özgeciliği	Erkek	261	4,0739	-7,518	,000	H2a7 Kabul
		Kadın	84	4,8707			
	Dürüstlük	Erkek	261	4,3027	,127	,899	H2a8 Red
		Kadın	84	4,2910			

H2: Demografik özellikler, dönüşümcü liderlik ve çalışan performansı arasında istatistiksel olarak fark vardır.

H2a: Bireylerin cinsiyeti, dönüşümcü liderliği “Vizyon Belirleme”, “Entelektüel Uyarım”, “Davranış Modeli Oluşturma”, “Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme”, “Bireysel Destek Sağlama”, “Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma”, ve çalışan performansı (Özgeciliği, dürüstlük) arasında istatistiksel olarak fark vardır.

Dönüşümcü liderlik ve çalışan performansının cinsiyetteki değişime göre gösterdiği farklılıklar t-testi yardımıyla irdelenmiştir. Test sonucunda verilen özet tablo değeri incelendiğinde dürüstlük (H2a8; p=0,899) etkeninin cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05). Ancak Vizyon Belirleme (H2a1; p=0,000), “Entelektüel Uyarım” (H2a2; p=0,000), “Davranış Modeli Oluşturma” (H2a3; p=0,000), Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme (H2a4; p=0,000), Bireysel Destek Sağlama (H2a5; p=0,000), Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma (H2a6; p=0,000) ve Özgeciliğin (H2a7; p=0,000); cinsiyete göre farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir (p<0,05).

4.4.2. Medeni Durum ile Dönüşümcü Liderlik ve Çalışan Performansı için Farklılık Analizleri

Tablo-7 Medeni Durum ile Dönüşümcü Liderlik ve Çalışan Performansı Arasındaki Farklılık Analizi İçin T-Testi Tablosu

	Düzeyleler	Medeni	N	Ort.	t	p	Hipotez
Dönüşümcü Liderlik	Vizyon Belirleme	Bekâr	206	3,9784	9,034	,000	H2b1 Kabul
		Evli	139	3,2030			
	Entelektüel Uyarım	Bekâr	206	3,9282	2,677	,008	H2b2 Kabul
		Evli	139	3,6317			
	Davranış Modeli Oluşturma	Bekâr	206	3,8495	3,056	,002	H2b3 Kabul
		Evli	139	3,4158			
	Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme	Bekâr	206	3,9495	4,311	,000	H2b4 Kabul
		Evli	139	3,4115			
	Bireysel Destek Sağlama	Bekâr	206	3,5204	,200	,842	H2b5 Kabul
		Evli	139	3,4935			
Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma	Bekâr	206	3,9602	1,413	,159	H2b6 Kabul	
	Evli	139	3,8000				
Çalışan Performansı	Özgeciliği	Bekâr	206	4,4334	4,209	,000	H2b7 Kabul
		Evli	139	4,0226			
	Dürüstlük	Bekâr	206	4,3986	3,089	,002	H2b8 Red
		Evli	139	4,1535			

H2b: Bireylerin medeni durumu, dönüşümcü liderliği “Vizyon Belirleme”, “Entelektüel Uyarım”, “Davranış Modeli Oluşturma”, “Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme”, “Bireysel Destek Sağlama”, “Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma”, ve çalışan performansı (Özgeçilicilik, dürüstlük) arasında istatistiksel olarak fark vardır.

Dönüşümcü liderlik ve çalışan performansının medeni durumdaki değişime göre gösterdiği farklılıklar t-testi yardımıyla irdelenmiştir. Test sonucunda verilen özet tablo değeri incelendiğinde Bireysel Destek Sağlama (H2ba5; p=0,842) ve Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma (H2b6; p=0,159) etkenlerinin medeni duruma göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05). Ancak “Vizyon Belirleme” (H2b1; p=0,000), “Entelektüel Uyarım” (H2b2; p=0,008), “Davranış Modeli Oluşturma” (H2b3; p=0,002), “Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme” (H2b4; p=0,000), “Özgeçilicilik” (H2b7; p=0,000) ve dürüstlüğü (H2b8; p=0,002); medeni duruma göre farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir (p<0,05).

4.4.3. Yaş ile Dönüşümcü Liderlik ve Çalışan Performansı için Farklılık Analizleri

Tablo-8 Yaş ile Dönüşümcü Liderlik ve Çalışan Performansı Arasındaki Farklılık Analizi İçin Varyans Analizi Tablosu

	Düzeyleyler	Yaş	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez
Dönüşümcü Liderlik	Vizyon Belirleme	18-25 Yaş	39	4,6610	194,381	,000	H2c1 Kabul
		26-34 Yaş	195	3,6957			
		35-42 Yaş	54	2,6502			
		43-50 Yaş	21	2,2540			
		51+	36	4,7747			
	Entelektüel Uyarım	18-25 Yaş	39	4,5385	69,501	,000	H2c2 Kabul
		26-34 Yaş	195	3,8769			
		35-42 Yaş	54	2,6667			
		43-50 Yaş	21	2,8000			
		51+	36	4,9500			
	Davranış Modeli Oluşturma	18-25 Yaş	39	4,6308	64,242	,000	H2c3 Kabul
		26-34 Yaş	195	3,7754			
		35-42 Yaş	54	2,4667			
		43-50 Yaş	21	1,8000			
		51+	36	5,0000			
	Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme	18-25 Yaş	39	4,7231	88,738	,000	H2c4 Kabul
		26-34 Yaş	195	3,9733			
		35-42 Yaş	54	2,5333			
		43-50 Yaş	21	1,6000			
		51+	36	4,4000			
Bireysel Destek Sağlama	18-25 Yaş	39	4,6308	63,432	,000	H2c5 Kabul	
	26-34 Yaş	195	3,4831				
	35-42 Yaş	54	2,6667				
	43-50 Yaş	21	1,8000				
	51+	36	4,7000				
Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma	18-25 Yaş	39	5,0000	48,271	,000	H2c6 Kabul	
	26-34 Yaş	195	3,8646				
	35-42 Yaş	54	2,8667				
	43-50 Yaş	21	3,4000				
	51+	36	4,7000				
Çalışan Performansı	Özgeçilicilik	18-25 Yaş	39	4,1648	32,809	,000	H2c7 Kabul
		26-34 Yaş	195	4,4894			
		35-42 Yaş	54	3,1905			
		43-50 Yaş	21	4,7143			
		51+	36	4,5357			
	Dürüstlük	18-25 Yaş	39	4,6325	39,932	,000	H2c8 Red
		26-34 Yaş	195	4,3328			
		35-42 Yaş	54	3,4300			
		43-50 Yaş	21	4,8571			
		51+	36	4,7407			

H2c: Bireylerin yaşı, dönüşümcü liderliği “Vizyon Belirleme”, “Entelektüel Uyarım”, “Davranış Modeli Oluşturma”, “Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme”, “Bireysel Destek Sağlama”, “Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma”, **ve çalışan performansı** (Özgecilik, dürüstlük) **arasında istatistiksel olarak fark vardır.**

Dönüşümcü liderlik ve çalışan performansının yaşlarına göre gösterdiği farklılıklar varyans analizi yardımıyla irdelenmiştir. Test sonucunda verilen özet tablo değeri incelendiğinde “Vizyon Belirleme” (H2c1; p=0,000), “Entelektüel Uyarım” (H2c2; p=0,000), “Davranış Modeli Oluşturma” (H2c3; p=0,000), “Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme” (H2c4; p=0,000), “Bireysel Destek Sağlama” (H2c5; p=0,000), “Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma” (H2c6; p=0,000), “Özgecilik” (H2c7; p=0,000) ve “dürüstlüğün” (H1b8; p=0,899); yaşa göre farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir (p<0,05).

4.4.4. Öğrenim Durumu ile Dönüşümcü Liderlik ve Çalışan Performansı için Farklılık Analizleri

Tablo-9 Öğrenim Durumu ile Dönüşümcü Liderlik ve Çalışan Performansı Arasındaki Farklılık Analizi için Varyans Analizi Tablosu

	Düzeyler	Öğrenim Durumu	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez
Dönüşümcü Liderlik	Vizyon Belirleme	İlköğretim	102	4,0915	20,466	,000	H2d1 Kabul
		Ön Lisans	51	3,3333			
		Lisans	192	3,5284			
	Entelektüel Uyarım	İlköğretim	102	4,2235	16,519	,000	H2d2 Kabul
		Ön Lisans	51	3,3176			
		Lisans	192	3,7187			
	Davranış Modeli Oluşturma	İlköğretim	102	3,9412	26,585	,000	H2d3 Kabul
		Ön Lisans	51	2,5294			
		Lisans	192	3,8375			
	Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme	İlköğretim	102	3,9059	12,761	,000	H2d4 Kabul
		Ön Lisans	51	3,0000			
		Lisans	192	3,8354			
Bireysel Destek Sağlama	İlköğretim	102	4,0471	39,091	,000	H2d5 Kabul	
	Ön Lisans	51	2,4471				
	Lisans	192	3,5063				
Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma	İlköğretim	102	4,0294	2,118	,122	H2d6 Red	
	Ön Lisans	51	4,0118				
	Lisans	192	3,7937				
Çalışan Performansı	Özgecilik	İlköğretim	102	4,2899	2,673	,071	H2d7 Red
		Ön Lisans	51	4,0000			
		Lisans	192	4,3274			
	Dürüstlük	İlköğretim	102	4,3911	8,926	,000	H2d8 Kabul
		Ön Lisans	51	4,6122			
		Lisans	192	4,1684			

H2d: Bireylerin öğrenim durumu, dönüşümcü liderliği “Vizyon Belirleme”, “Entelektüel Uyarım”, “Davranış Modeli Oluşturma”, “Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme”, “Bireysel Destek Sağlama”, “Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma”, **ve çalışan performansı** (Özgecilik, dürüstlük) **arasında istatistiksel olarak fark vardır.**

Dönüşümcü liderlik ve çalışan performansının öğrenim durumundaki değişime göre gösterdiği farklılıklar varyans analizi yardımıyla irdelenmiştir. Test sonucunda verilen özet tablo değeri incelendiğinde yüksek performans beklentisine sahip olma (H2d6; p=0,122) ve Özgeciliğin (H2d7; p=0,072); öğrenim durumuna göre göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05). Ancak “Vizyon Belirleme” (H2d1; p=0,000), “Entelektüel Uyarım” (H2d2; p=0,000), “Davranış Modeli Oluşturma” (H2d3; p=0,000), “Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme” (H2d4; p=0,000), “Bireysel Destek Sağlama” (H2d5; p=0,000) ve dürüstlüğün (H1b8; p=0,000); öğrenim durumuna göre farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir (p<0,05).

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda vizyon belirlemenin, özgecilik üzerinde negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Sandıkcı ve değ,ın (2015: 222) yapmış oldukları çalışmada ise dönüştürücü liderlik davranışları arasından bilgi yönetim süreciyle en üst düzeyde ilişkili olan faktörün, “Entelektüel Uyarım” olduğu ifade edilmiştir. Bu alt faktörü takip eden diğer faktörlerin ise; yüksek performans beklentisi, vizyon belirleme, grup amaçlarının kabulünü sağlama, bireysel destek ve rol model oluşturma alt faktörleri olduğu tespit edilmiştir. Göngör ve Turan (2021: 878) tarafından yapılan çalışmada ise, vizyon belirleme ve özgecilik($r=686$) arasında pozitif yönde ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Çünkü vizyon belirleme ile R2 değeri karşılaştırıldığında, %57 oranında bağımlı değişkenin özgecilik boyutunu açıkladığını tespit etmişlerdir. Dolayısıyla, bireylerin işletmelerde “personel” ya da “gönüllü” olarak bulunması farklı dinamiklere neden olmaktadır. Bu nedenle benzer şekilde yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlarda da farklılıklar meydana geldiği ifade edilebilir.

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda entelektüel uyarımın, dürüstlük üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çetintaş'ın (2019: 22) yaptığı çalışmada “Entelektüel Uyarım” davranışları sergileyen dönüştürücü liderlerin, dürüstlük boyutu ile çalışanları cesaretlendirebildikleri, mevcut durum değerlendirmeleri ile uygulama koşulları ve hedef koşullarının, kontrolünü ve incelenmesini sağladıkları ifade edilmiştir. Dolayısıyla, liderin dürüst ve güven verici davranışlar sergilemesi, oluşabilecek sorunlar karşısında astlarının, yenilikçi çözümler bulabilmelerine katkı sağladığı düşünülebilir.

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda davranış modeli oluşturmanın, özgecilik üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Altaş'ın (2019: 1939) yapmış olduğu çalışmada davranış modeli oluşturmanın ($p<0,01$) özgecilik üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğunu, ancak araçsal iş değerleri ($p>0,01$) üzerinde de negatif etkili olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, Turgut ve Akbolat'ın (2017: 381) yaptıkları çalışmada ise istatistiksel açıdan “Davranış Modeli Oluşturma” ile “özgecilik”, “vicdanlılık”, “nezaket” ve “sivil erdem” boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmış ancak, sportmenlik ile özdeşleşme boyutları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Dolayısıyla, özgecilik, bireysel iş performansını arttırmakta hatta bireylerin özgecilik davranışı artış gösterdikçe performansı da aynı oranda artmaktadır.

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda grup amaçlarının kabulünün, güçlendirme ve özgecilik üzerinde negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Pinder ve Harlos'un (2001: 365) yaptıkları çalışmada sessizliği; çalışanların, ilişkilerin reddedilebileceğini kabul etmedikleri, göreceli şekilde gönüllü ve bilinçli oldukları bir durum olarak ifade etmişlerdir. Grup amaçlarının kabulünü güçlendirmede ise karşılaştırmalı açıdan düşük, göreceli açıdan ise yüksek stres düzeyi ile çalışanların, çeşitli alternatifleri farkında olmalarının daha olası olduğunu saptamışlardır. Dolayısıyla, dönüştürücü liderliğin, yönetsel alt süreçleri üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde, bilgi kullanımı, bilgi edinimi ve paylaşımı süreçlerinde vizyon belirlemeye ilişkin davranışlar katkı sağlarken; bilgi üretme ve depolama süreçlerinde ise grup amaçlarının kabulünü sağlamaya ilişkin davranışlar en çok katkıyı sağlamaktadır.

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda yüksek performans beklentisine sahip olmanın, özgecilik üzerinde negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Daly vd. (2014: 16) yaptıkları çalışmada özgecilik ve yüksek performans değerlendirme değişkeni arasında pozitif yönde ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Bu çalışmanın aksine Zagenczyk vd.'nin (2014: 1120) yaptıkları çalışmada; çalışanların, manipülatif, fırsatçı ve yapılan iyiliğin karşılığını vermeme gibi tutumlarından dolayı özgecilik davranışı ve yüksek performans değerlendirme arasında negatif yönde ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Dolayısıyla, liderlerin yüksek performans davranışları sergileme eğilimleri artış gösterdikçe, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları da artış göstermektedir. Ancak liderin, bireysel destek sağlama eğilimi arttıkça, çalışanın özgecilik algısı düşmektedir.

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda vizyon belirlemenin, dürüstlük üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Frya'nın (2003: 709) yapmış olduğu çalışmaya göre bu tür bir liderliğin içerdiği özellikleri dürüstlük, ileri görüşlülük, vizyon belirleme ve yetkinlik olarak belirtmiştir. Çalışanların, liderleri tarafından kendilerine yüksek düzeyde güvenildiğini fark ettiklerinde, örgütsel bağlılıklarının ve verimliliklerinin arttığını, dolayısıyla vizyon belirleme ile dürüstlük boyutları arasında pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla, liderlik becerileri ve davranışları arasındaki farklılıklar dikkate alındığında elde

edilen veriler, e-liderlerin insani beceri ve davranışlara daha çok önem verdiklerini, geleneksel liderlerin ise işe yönelik beceri ve davranışlara daha çok önem verdiklerini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda bireysel destek sağlamanın, dürüstlük üzerinde negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Özmen'in (2020: 78) yapmış olduğu çalışmada dürüstlük boyutu ile güvenilirlik boyutunun örgütsel bağlılığı arttırdığını, bağlılığın ise bireysel destek sağlama boyutunu arttırdığını tespit etmiştir. Güvenilirlik, dürüstlük ve bağlılık gibi alt boyutlardan oluşan 5'li likert türündeki ölçeğin, güvenilirlik katsayısı 963 şeklinde saptanmıştır. Buna göre alt boyutlar kapsamında değerlendirildiğinde güvenilirlik, dürüstlük ve bağlılık alt boyutları ile bireysel destek sağlama alt boyutu arasında (sırasıyla $r=-,423$; $r= -,430$; $r= -,450$; $p<.01$) negatif yönde ilişki olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık açısından değerlendirildiğinde kadın çalışanlarda dürüstlük etkisi, erkek çalışanlarda ise güvenilirlik etkisi daha çok olmaktadır.

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda entelektüel uyarımın, özgecilik üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Kim ve Chung (2014: 661) da yaptıkları çalışmada entelektüel uyarımın, özgecilik üzerinde $p=0,005$ ($p\leq,05$) pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı zamanda katılımcıların, "Entelektüel Uyarım" seviyelerinin yanı sıra özgecilik seviyelerinin de yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, "Entelektüel Uyarım" boyutu ile özgecilik boyutu düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle çalışanların "Entelektüel Uyarım" algısı seviyeleri arttıkça özgecilik düzeyleri de artış göstermektedir.

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda grup amaçlarının kabulünü güçlendirmenin, dürüstlük üzerinde negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Kapusuz (2015: 69) yapmış olduğu çalışmada, grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutunun yönetsel etik algısını etkileyip etkilemediğini araştırmış ve grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutunun, dürüstlük boyutu üzerinde pozitif yönlü ve güçlü bir etkisi olduğunu tespit etmiştir. Dolayısıyla, dürüst davranışlar sergilemek liderler için örgüt içerisinde güveni arttıran sonuçlara neden olmaktadır. Buna göre liderlik olgusunun en önemli boyutlarından birinin dürüstlük boyutu olduğunu söylemek mümkündür.

Bu çalışmada yapılan annova analizleri sonucunda bulunan ortalamalar incelendiğinde, erkeklerin "vizyon belirleme", "entelektüel uyarım", "davranış modeli oluşturma", "grup amaçlarının kabulünü güçlendirme", "bireysel destek sağlama", "yüksek performans beklentisine sahip olma" ve "özgecilik" ortalamalarının kadınlardan daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Taş ve Çetiner'in (2011: 382) yaptıkları çalışmada ise "vizyon belirleme ve geliştirme, entelektüel uyarım, ", "yüksek performans beklentisine sahip olma", "grup amaçlarının kabulünü güçlendirme" ve "bireysel destek sağlama" boyutlarındaki davranışlara yönelik, kadın öğretmenlerin görüşlerinin, erkek öğretmenlere kıyasla daha pozitif yönlü olduğunu tespit etmişlerdir. Nedenini ise kadın öğretmenlerin erkek öğretmenler karşısında daha duygusal olmaları olarak ifade etmişlerdir. İşmen, vd., (2005: 153)'ün öğretmenler üzerinde cinsiyet değişkenine yönelik yaptıkları bir başka çalışma sonucunda da benzer şekilde, kadın öğretmenlerin özgecilik davranışlarının erkek öğretmenlere göre daha fazla olduğunu saptamışlardır. Bu çalışmanın aksine Vicky'nin (2005: 79) dönüşümcü liderlik ve duygusal zeka arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yaptığı çalışmasında ise cinsiyet değişkeninin, bu boyutlar arasında herhangi bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir. Dolayısıyla, özgecilik davranışı alt boyutları ele alındığında, çeşitli sektör ve çalışmalarda farklı sonuçlar ortaya çıkabilir. Aynı zamanda çalışanlardaki özgecilik davranışları, bireysel performanslarını pozitif yönlü etkilemektedir.

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda bulunan ortalamalar incelendiğinde, evlilerin "vizyon belirleme", "Entelektüel Uyarım", "Davranış Modeli Oluşturma", "Grup Amaçlarının Kabulünü Güçlendirme", "Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma", "özgecilik" ve "dürüstlük" ortalamalarının bekarlara göre daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Topaloğlu ve Yalçıntaş'ın (2017: 438) yaptıkları çalışmaya göre medeni durum faktörü ile katılımcıların güçlendirme, vizyon, hizmet ve genel liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlamadıklarını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda bekar ve evli katılımcıların da güçlendirme, vizyon, hizmet ve genel liderlik puan ortalamalarının benzer seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, bireylerin medeni durumları, çalışma performanslarını ve çatışmaları etkilemektedir. Çalışma yaşamında kadınların bekar oldukları zamanlardaki iş performansları, evlilik ve çocuk sahibi olduklarından sonra azalmaktadır. Nitekim sağlıklı evlilik durumu, iş performansını pozitif yönlü etkilerken, evliliğinde olumsuzluklar yaşayan bireylerin iş performansını da negatif yönlü etkilemektedir.

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda bulunan ortalamalar incelendiğinde; yaşı genç olan bireylerin "vizyon belirleme", "entelektüel uyarım", "grup amaçlarının kabulünü güçlendirme", "bireysel destek sağlama", "yüksek performans beklentisine sahip olma", "özgecilik" ve "dürüstlük" ortalamalarının yaşı daha fazla olan bireylere göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Köprülü (2011: 153), yaptığı çalışmada öğretmenlerin, yaşları ilerledikçe bununla bağlantılı olarak genel, özgecilik ve sivil erdeme ilişkin örgütsel vatandaşlık davranışlarının da farklılaştığını tespit etmiştir. Buna göre 41-50 yaşları arasındaki öğretmenlerin özgecilik davranışlarının, 30 yaş altındaki öğretmenlerin özgecilik davranışlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda 51 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin, sivil erdem vatandaşlık davranışlarının, 31-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin sivil erdem vatandaşlık davranışlarından anlamlı seviyede daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla, özgecilik kavramı yaş değişkeni açısından ele alındığında, farklı yaşlarda yardım etme güdüsü zamana-zaman farklılaşabildiği için özgecilik düzeylerinde de farklılaşmalar meydana gelmektedir. "Vizyon belirleme", "entelektüel uyarım", "davranış modeli oluşturma", "grup amaçlarının kabulünü güçlendirme", "bireysel destek sağlama", "yüksek performans beklentisine sahip olma", "özgecilik" ve "dürüstlük" gibi birçok alanda genç yaşlarda daha fazla ilgi görülürken, yaşın artması ile birlikte bu alanlardaki potansiyelin azaldığı düşünülebilir.

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda; "vizyon belirleme, entelektüel uyarım, davranış modeli oluşturma, grup amaçlarının kabulünü güçlendirme, bireysel destek sağlama ve dürüstlük" etkenlerinin, katılımcıların öğrenim durumuna göre değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Demir ve Aydın'ın (2015: 92) yapmış oldukları çalışmada, yaş ve öğrenim durumu değişkenlerine göre öğretmenlerin kişisel değerleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamış ancak, cinsiyet değişkenine göre bazı farklılaşmalara rastlandığı belirtilmiştir. Aynı zamanda öğretmenlerin güven, sadakat ve dürüstlük değerlerinde, cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmenlerde anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla, üniversite yaşamında, bireylerin sosyal çevreleri, zamanla güçlenmekte, güven ilişkisi gelişmekte ve öğrenim durumuna göre özgecilik düzeyleri de farklılaşmaktadır.

6. ÖNERİLER

- ✓ Özgecilik davranışlarını görmek isteyen liderler karşısında çalışanlar, gerekli durumlarda bireysel fedakarlıklarda bulunarak risk alma becerilerini, sıra dışı davranışlar sergileyerek müşteriye şaşırtma yeteneklerini ya da çevre faktörlerini iyi analiz ederek harekete geçme becerilerini geliştirebilirler.
- ✓ Karşılıklı özgecilik davranışları sergileyerek, bencil davranışlar bireylere yeni bir iş modeli kazandırılabilir, böylelikle karşılıklı özgeciliğin nesilden nesile aktarılması adına temel oluşturulabilir.
- ✓ Elde edilen pozitif ve anlamlı sonuçlar dikkate alındığında benzer tutum ve davranışlar arttırılabilir.
- ✓ Erkek çalışanlarda geleceğe ilişkin güvence sağlayan, rehberlik eden işletmenin ve yöneticilerin vefasını hissedebilecekleri bir tavır geliştirilebilir.
- ✓ Liderlerin, belirledikleri amaçları içselleştirebilmeleri ve astlarının güvenini kazanabilmeleri için örgüt içerisinde güvenilir ve dürüst tavırlar sergilemeleri önerilebilir.
- ✓ Çalışanların "Entelektüel Uyarım" algısı ya da "özgecilik düzeyi" gibi niteliklerden herhangi birine karşı olumsuz bir tecrübe, deneyim ve algıları diğer alanlarda bulunan nitelikleri de olumsuz etkileyeceği için iş ilişkileri ve ortamlarında özgecilik düzeyinin arttırılması adına çalışmalar çeşitlendirilebilir.
- ✓ Dürüstlük algısının, vizyon belirleme üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğuna ilişkin elde edilen sonuçlar doğrultusunda, dürüstlük algısının yükseltilmesine yönelik çalışmalar yapılabilir.
- ✓ Çalışanların duygu ve düşüncelerini özgürce ifade edebilecekleri iletişim kanalları kurulabilir ve bu kanalların etkin şekillerde işlenmesini sağlayacak mekanizmalar yönetim sistemine yerleştirilebilir.
- ✓ Çalışanların olumlu veya olumsuz durumlarına verilmesi gereken önem arttırılabilir, olumsuzlukların giderilmesi adına gereken düzenleme ve tedbirler alınabilir.
- ✓ Özgeci davranışlar teşvik edilerek, uzman kişilerin etkinlikler düzenlemesi ve iletişim araçlarıyla bilgilendirme yaparak yönlendirme yapmaları sağlanabilir

✓ Eğitimin her seviyesinde özgeci davranışlar teşvik edilebilir ve bu davranışları arttırmaya yönelik uygulamalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Ali, Taş, & Çetiner, A. (2011). Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Durumlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 369-391.
- Altaş, S. S. (2019). İş Değerleri, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinin Bireysel İş Performansı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1927-1944.
- Altun, S. A. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri. *Elementary Education Online*, 2(1), 10-17.
- Avalio, B.J., Waldman, D.A & Yammarino, J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Aydın, A., Gedik, T., Üçüncü, K. & Yıldırım, İ. (2007). Minnesota İş Doyum Ölçeğine Göre Trabzon Mobilya Sektöründe Çalışanların İş Doyumunun Analizi. *13.Ulusal Ergonomi Kongresi*, 6-8 Aralık Kayseri.
- Aydın, A., Üçüncü, K. & Taşdemir, T. (2010). İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 5, 41- 62.
- Bağcı, Z. & Bursalı, Y. M. (2011). Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Çalışanların Algılamalarına Bağlı Analitik Bir İnceleme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 9-21.
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Baydar, G. (1995). Kamu Hastanelerinde Personel Performans Değerlendirmelerinde Mevcut Uygulama, Çağdaş Yaklaşımlar ve Hastane Yöneticilerinin Konuyla İlgili Değerlendirmeleri. (Yayımlanmamış Uzmanlığı tezi). Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*. 3. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Cam, E. (2006). Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar. *Journal of Human Sciences*, 1(1), 1-10.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümcü Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A MetaAnalysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Çakmak, V. (2017). Advergammers: New Advertising Fans of the Digital Age. In *Narrative Advertising Models and Conceptualization in the Digital Age* (pp. 79-95). IGI Global.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademik Yayınları.

- Çetintaş, Y. (2019). *Karate Antrenörlerinin Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Daly, P.S., Hosseini, M.O. & Alloughani, M.E. (2014). Antecedents of Citizenship Behavior in Arab Employees in Kuwait. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(2), 239-260.
- De Vaus, D.A. (1990). *Surveys in Social Research*, London: Unwin Hym.
- Doğanay, A. & Şen, E. (2016). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama. *Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 324-348.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 248.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertuğrul, M. (2009). Değere Dayalı Performans Ölçüsü Olarak Ekonomik Katma Değerin Kuramsal Temelleri: Dünyada ve Türkiye’de Uygulamaları, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 207-218.
- Fry, L. W. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Goodman, S. A. & Svyantek, D. J. (1999). Person–Organization fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275.
- Gündüz, H. B. & Doğan, A. (2009). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Yaratıcılık Düzeyleri. *I Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongre Kitabı*, 1-13.
- Güner-Demir, T. Y. & Aydın, İ. T. D. (2015). *Öğretmenlerin Sergiledikleri Rol Fazlası Davranışlar ve Bireysel Değerler İle İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı.
- Güneş, A. M., & Buluç, B. (2012). İlköğretim Okullarında Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(3), 411-437.
- Güngör, B., & Turan, E. (2021). Karizmatik Lider Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: Kastamonu İlindeki Siyasi Partilerde Bir Araştırma, *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 861-880.
- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A. & Kepner, K. (2002). Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates. *EDIS*, 2, 1-3.
- İraz, R. & Akgün, Ö. (2011). Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Çalışma. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 14(1-2), 225-250.
- İşmen, E. A. Yıldız, & Armağan, S. (2005), Öğretmenliğe İlişkin Tutumların Özgeçmiş ve Atılganlık Düzeyleri Açısından İncelenmesi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 42, 151-166.
- Jandaghi, G., Matin, H. Z. & Farajmi, A. (2009). Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies. *The Journal of International Social Research*, Winter, 2(6), 356-372.
- Kale, E. (2015). Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Aracı Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 103-120.
- Kapusuz, T. (2015). Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların Yönetimsel Etik Algısı Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1-75.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(16), 443-465.
- Kesen, M. (2016). İşletme Yönetiminde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi. *Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, 5(3), 554 -573.
- Kim, H., & Chung, Y. W. (2014). The Use of Social Networking Services and Their Relationship With The Big Five Personality Model and Job Satisfaction in Korea. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 17(10), 658–663.

- Köprülü, TS (2011). *İlköğretim Okullarındaki Kullanıcıları İle İlgili Durumları İle Bağlantı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçük, O. (2013). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Lawler, E. E. & Porter, L. W. (1967). The Effects of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 7(1), 20-28.
- Meydan, C. H., Basım, H. N. & Çetin, F. (2011). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 57, 175-200.
- Moss, S. A., McFarland, J., Ngu, S., & 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*, 41(2), 259-275.
- Norris, C., Barnett, B., Basom, M., & Yerkes, D. (1996). The Cohort: A Vehicle for Building Transformational Leadership Skills. *Planning and Changing*, 27, 145-164.
- Özmen, M. (2020). İşyerinde Yalnızlığı Etkileyen Örgütsel Güven Unsurlarının Cinsiyete Göre Değişimi: Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *İş ve İnsan Dergisi*, 7(1), 77-88.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H. & 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.
- Sandıkçı, M., Vural, T., & Zorlu, Ö. (2015). Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 161-200.
- Sarı, İ., Yenigün, Ö., Altıncı, E. E. & Öztürk, A. (2011). Temel Psikolojik İhtiyaçların Tatmininin Genel Öz Yeterlik ve Sürekli Kaygı Üzerine Etkisi (Sakarya Üniversitesi Spor Yöneticiliği Bölümü Örneği). *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 9(4), 149-156.
- Shaikh, M.A. Bhutto, N.A. & Maitto, Q. (2012). Facets of Job Satisfaction and Its Association with Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 322-326.
- Shamir, B., & Howell, J. M. (2018). Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership. Katz, I., Eilam-Shamir, G., Kark, R. and Berson, Y. (Ed.) *Leadership Now: Reflections on the Legacy of Boas Shamir (Monographs in Leadership and Management, Vol. 9)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 255-281.
- Sonnentag, S. & Freese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. *Psychological Management of Individual Performance*, 23(1), 3-25.
- Taş, A. & Çetiner, A. (2011). Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Durumlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 369-392.
- Taşdemir, T. & Aydın, A. (2008). Performansı Etkileyen Faktörler ve Araştırma Görevlilerine Yönelik Çözüm Önerileri. VI. *Ulusal Orman Fakülteleri Öğrenci Kongresi*, Düzce Üniv. Orman Fakültesi.
- Topaloglu, C. & Yalcintas, M. (2017). The Relationship Between Servant Leadership Behaviours and Organisational Citizenship Behaviour and Work Satisfaction In Local Governments. *PressAcademia Procedia*, 3(1), 431-441.
- Tubre, T., Arthur, W. Jr. & Bennett, W. Jr. (2006). *General Models of Job Performance; Theory and Practice Performance Measurement*. editör: Winston Bennett, Charles E. Lance, David J. Woehr, Psychology Press, 193-222.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80, 57-84.
- Turgut, M., & Akbolat, M. (2017). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(3), 357-384.

- Turunç, Ö. (2010). Organizasyonlarda Kontrol Algılarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *C.Ü. İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 251-269.
- Tutar, H. & Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İş gören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (2), 195-218.
- Ünal, M. (2012a). Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(1), 297-310.
- Ünal, M. (2012b). *21. Yüzyılda Değişim, Yönetim ve Liderlik*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Vicky, Y.S.N. (2005), Investigating The Relationship Between Emotional Intelligence And Transformational Leadership Style: A Gender Comparison, Hong Kong Baptist University, Hong Kong
- Viswesvaran, C. (2001). Assessment of Individual Job Performance: A review of the Past Century and a Look Ahead. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 110-126.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196-211.
- Yıldız, O., Dağdeviren, M. & Çetinyokuş, T. (2008). İşgören Performansının Değerlendirilmesi için Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 23(1), 239-248.
- Yılmaz, B. & Halıcı, A. (2010). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2(4), 93-108.
- Yusoff, R.B.M., Ali, A.M. & Khan, A. (2014). Assessing Reliability and Validity of Job Performance Scale among University Teachers. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(1), 35-41.
- Zagenczyk, T. J., Restubog, S. L. D., Kiewitz, C., Kiazad, K., & Tang, R. L. (2014). Psychological Contracts as a Mediator Between Machiavellianism and Employee Citizenship and Deviant Behaviors. *Journal of Management*, 40(4), 1098-1122.