

İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL GÜVEN
VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİ: SİVİL
TOPLUM KURULUŞLARINDA ÇALIŞAN GENÇLER
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan
Ersan ERGÜR

İstanbul, 2025

İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL GÜVEN
VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİ: SİVİL
TOPLUM KURULUŞLARINDA ÇALIŞAN GENÇLER
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan

ERSAN ERGÜR

2220068032

ORCID ID

0009-0005-2273-8887

DANIŞMAN:

DR. ÖĞR. ÜYESİ EBRU YILDIZ

İstanbul, 2025

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Güven ve Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Sivil Toplum Kuruluşlarında Çalışan Gençler Üzerine Bir Araştırma**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun bir şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 16/04/2025

Ersan ERGÜR

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

30/04/2025

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *Yönetim Organizasyon* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 2220068032 numaralı **Ersan ERGÜR**'ün "*İstanbul Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Güven ve Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Sivil Toplum Kuruluşlarında Çalışan Gençler Üzerine Bir Araştırma*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 07/01/2025 tarih ve 2025/01 sayılı toplantısında seçilen ve On-Line toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, İstanbul Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince Zoom programı aracılığıyla on-line olarak aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında "**OYBİRLİĞİ**" ile "**KABUL**" kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 2 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Eb*** YI***
(İstanbul Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Doç. Dr. Di*** ÇI***
(İstanbul Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Doç. Dr. Er*** TA***
(Düzce Üniversitesi)

Adı Soyadı : Ersan ERGÜR
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Ebru YILDIZ
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans (Tezli), 2025
Alanı : Yönetim Organizasyon
Anahtar Kelimeler : Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme, Sivil Toplum Kuruluşları, Gençler

ÖZ

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİ: SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA ÇALIŞAN GENÇLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu araştırma, İstanbul merkez olmak üzere Türkiye’de faaliyet gösteren muhtelif sivil toplum kuruluşlarında çalışan gençler üzerinde dönüşümcü liderliğin örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirleme amacı taşımaktadır. Dönüşümcü liderlik, sivil toplum kuruluşları için önemlidir. Çünkü insanlara ilham vermekte, onları motive etmekte, ortak bir vizyonu desteklemektedir. Yapılan çalışmalar, dönüşümcü liderliğin örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme için önemli bir belirleyici olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderlik, şeffaflığı, desteği ve paylaşılan bir vizyonu teşvik ederek örgütsel güveni artırmaktadır. Kişisel değerleri kuruluşun hedefleriyle uyumlu hale getirerek örgütsel özdeşleşmeyi güçlendirmektedir. Sivil toplum kuruluşları, gençlerin enerjisine, yaratıcılığına ve uzun vadeli katılımına ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle, dönüşümcü liderliğin gençler üzerindeki etkisini araştırmak, onların örgüte ne kadar güvendiklerini ve kendilerini ne ölçüde o yapının parçası olarak gördüklerini anlamak açısından önemlidir.

Çalışma, 18-25 yaş arasındaki 460 kişinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar kolayda örneklemi yöntemi ile belirlenmiş; veriler, anket yöntemi ile toplanmış; veri işleme ve analiz, SPSS programı ile yapılmıştır. Araştırmada, dönüşümcü liderliğin örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönde anlamlı etkiye sahip olduğunu destekleyen sonuçlar elde edilmiştir.

Name and Surname : Ersan ERGÜR
Supervisor : Asst. Prof. Dr. Ebru YILDIZ
Degree and Date : Master's (Thesis), 2025
Major : Management Organization
Keywords :Transformational Leadership, Organizational Trust,
Organizational Identification, Non-Governmental
Organizations, Young People

ABSTRACT

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL TRUST AND ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION: A RESEARCH ON YOUNG PEOPLE WORKING IN NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS

This study aims to determine the impact of transformational leadership on organizational trust and organizational identification among young people working in various non-governmental organizations operating in Türkiye, with a focus on İstanbul. Transformational leadership is important for non-governmental organizations because it inspires individuals, motivates them, and supports a shared vision. Studies have shown that transformational leadership is a significant determinant of organizational trust and organizational identification. By promoting transparency, support, and a common vision, transformational leadership enhances organizational trust. It also strengthens organizational identification by aligning personal values with the goals of the organization. Non-governmental organizations rely on the energy, creativity, and long-term engagement of young people. Therefore, examining the impact of transformational leadership from the perspective of young employees is essential to understand the extent to which they trust the organization and identify with it.

The study was conducted with the participation of 460 people between the ages of 18-25. Participants were determined by the convenience sampling method; data were collected by the survey method; data processing and analysis were done with the SPSS program. The results supporting that transformational leadership has a positive and significant effect on organizational trust and organizational identification were obtained in the study.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
KISALTMALAR	vii
SÖZLÜK.....	viii
GİRİŞ	1

1. LİDERLİK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK KAVRAMLARI

1.1. Liderlik Kavramı	4
1.1.1. Liderlik Tanımı ve Önemi	4
1.1.2. Liderlik Özellikleri	6
1.1.3. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar	7
1.2. Liderlik Teorileri.....	9
1.2.1. Özellikler Teorisi	10
1.2.2. Davranışsal Teoriler	10
1.2.2.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları.....	11
1.2.2.2. Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları	12
1.2.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	14
1.2.3. Durumsallık Teorileri	15
1.2.3.1. Fiedler Durumsallık Modeli.....	15
1.2.3.2. Hersey-Blanchard Durumsal Liderlik Teorisi	17
1.2.3.3. Lider-Katılım Modeli.....	18
1.2.3.4. Amaç-Yol Teorisi	20

1.2.3.5. Globe Araştırmaları	21
1.2.4. Modern Liderlik Tarzları	22
1.2.4.1. Dönüşümcü Liderlik	22
1.2.4.2. Etkileşimci Liderlik	23
1.2.4.3. Karizmatik Liderlik.....	23
1.2.4.4. Vizyoner Liderlik.....	24
1.2.4.5. Kültürel Liderlik	25
1.2.4.6. Stratejik Liderlik	26
1.2.4.7. Otantik Liderlik.....	27
1.2.4.8. Hizmetkar Liderlik.....	28
1.2.4.9. Ruhsal Liderlik	29
1.3. Dönüşümcü Liderlik Kavramı	30
1.3.1. Dönüşümcü Liderliğin Tanımı ve Önemi.....	30
1.3.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	34
1.3.2.1. İdealleştirilmiş Etki.....	34
1.3.2.2. İlham Verici Motivasyon	35
1.3.2.3. Entelektüel Uyarım	37
1.3.2.4. Bireysel İlgi.....	38

2. ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMLARI, DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İLİŞKİLERİ

2.1. Örgütsel Güven Kavramı	41
2.1.1. Örgütsel Güvenin Tanımı ve Önemi.....	42
2.1.2. Örgütsel Güvenin Boyutları	43
2.1.2.1. Örgüte Güven.....	43
2.1.2.2. Yöneticiye Güven	44
2.1.2.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven	44

2.1.3. Örgütsel Güven Modelleri	45
2.1.3.1. Mishra'nın Güven Modeli	45
2.1.3.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli.....	46
2.1.3.3. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli	47
2.1.3.4. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner Güven Modeli	48
2.1.3.5. Mayer, Davis ve Schoorman Güven Modeli	49
2.1.4. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler	50
2.1.5. Örgütsel Güvenin Sonuçları	51
2.2. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı.....	54
2.2.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımı ve Önemi	54
2.2.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Kuramsal Temelleri	55
2.2.2.1. Sosyal Kimlik Teorisi	55
2.2.2.2. Benlik Sınıflandırma Teorisi	56
2.2.3. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri.....	58
2.2.3.1. Scott, Corman, Cheney'in Yapısal Özdeşleşme Modeli.....	58
2.2.3.2. Kreiner ve Ashforth'un Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli.....	59
2.2.4. Örgütsel Özdeşleşmeyi Etkileyen Faktörler	61
2.2.5. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları	62
2.3. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Güven ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiler	64
2.3.1. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Güvene Etkisi Üzerine Araştırmalar	64
2.3.2. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi Üzerine Araştırmalar	65

3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırma	67
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	67
3.1.2. Anakütle ve Örneklem Seçimi.....	68
3.1.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	68
3.1.4. Araştırmanın Kısıtları	69
3.2. Verilerin Analizi ve Bulgular	69
3.2.1. Tanımlayıcı Bilgiler.....	69
3.2.2. Model Değişkenlerine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	70
3.2.3. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezleri	78
3.2.4. Model Değişkenlerine İlişkin Güvenilirlik Analizi	79
3.2.5. Model Değişkenlerine İlişkin Merkezi Eğilim Ölçüleri	79
3.2.6. Model Değişkenlerine İlişkin Normallik Analizi	80
3.2.7. Model Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi	81
3.2.8. Model Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi	82
SONUÇ	86
KAYNAKÇA.....	91
EKLER	114
Ek-1: Anket Formu	114
Ek-2: Etik Kurul İzin Belgesi.....	119

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Ohio Liderlik Modeli	13
Tablo 2. Bromiley ve Cummings Güven Matrisi	47
Tablo 3. Tanımlayıcı Bilgiler	71
Tablo 4. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları..	71
Tablo 5. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	74
Tablo 6. Örgütsel Güven Ölçeği KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları	73
Tablo 7. Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Analizi Özdeğer ve Varyans Sonuçları	73
Tablo 8. Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 9. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları.	76
Tablo 10. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Faktör Analizi Özdeğer ve Varyans Sonuçları	77
Tablo 11. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	77
Tablo 12. Değişkenlerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	77
Tablo 13. Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	80
Tablo 14. Değişkenlerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	81
Tablo 15. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	82
Tablo 16. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Güvene Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	83
Tablo 17. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	84
Tablo 18. Hipotez Testi Sonuçlarına İlişkin Değerlendirme	85

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Yöneticinin Güvenilirlik Davranışı	13
Şekil 2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Çizgi (Scree Plot) Grafiği	72
Şekil 3. Örgütsel Güven Ölçeği Çizgi (Scree Plot) Grafiği.....	74
Şekil 4. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Çizgi (Scree Plot) Grafiği	77
Şekil 5. Araştırmanın Kavramsal Modeli	78



KISALTMALAR

ÇDG	: Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven
DL	: Dönüşümcü Liderlik
GLOBE	: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (Global Liderlik ve Kurumsal Davranış Etkinliği)
KDG	: Kuruma Duyulan Güven
KMO	: Kaiser-Mayer-Olkin Testi
ORCID	: Open Researcher and Contributor ID (Açık Araştırmacı ve Katkıda Bulunan Kimliği)
ÖÖ	: Örgütsel Özdeşleşme
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
UNESCO	: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumu)
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
YDG	: Yöneticiye Duyulan Güven
α	: Alpha Değeri

SÖZLÜK

Dönüşümcü Liderlik: Örgüt için bir vizyon ve amaç oluşturmak, değişim ihtiyaçları ve motivasyon doğrultusunda uygun şartları oluşturarak çalışanları amaçlara yönlendirmek ve örgüt kültürünü yeni stratejik hedefler doğrultusunda şekillendirerek değişimi gerçekleştirmek için ortaya konan liderlik tarzı şeklinde tanımlanabilir.

Liderlik: Liderlik, genel olarak “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplamak ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin tamamı” şeklinde tanımlanabilir.

Örgütsel Güven: Örgüte güven, örgüt üyelerinin örgütün yapısı bakımından örgütün güvenilirliğine olan inançları olarak tanımlanabilir.

Örgütsel Özdeşleşme: Bireyin örgüt amaçlarına ve değerlerine güçlü inancı, bireyin örgütsel rolünü oluşturan eylemleri isteyerek yerine getirmesi ve bireyin bağlı olduğu kuruma üyeliğinin devamı konusunda arzulu olması olarak tanımlanabilir.

Sivil Toplum Kuruluşu: Toplumdaki çeşitli konu ve problemleri bağımsız şekilde ele alarak kamuoyunu bilgilendirme ve aydınlatma görevi üstlenen, öneriler sunan her türlü birlik şeklinde tanımlanabilir.

GİRİŞ

Günümüz dünyasında ekonomik, siyasal ve teknolojik gelişmeler hızlı, etkili ve köklü bir değişimi gerekli kılmakta ve liderlik davranışlarını yeniden şekillendirmektedir. Bu hızlı değişim süreci özellikle sivil toplum kuruluşları (STK'lar) gibi gönüllülük esasına dayalı ve toplumsal yapıya katkı sağlayan kuruluşlar için oldukça önemli olmaktadır. Toplumsal yaşama katkı sağlayan bu unsurlar ülkemizde de etkin bir konuma gelmektedir. Toplumsal yapıda karmaşık yönetim anlayışının kendini gösterdiği bir ortamda kamu kurum ve kuruluşlarından bağımsız olarak, kâr amacı gütmeyen, toplumlar arası iş birliğine önem vererek çalışan ve bu maksatla insanları gönüllülük esasına göre bir araya getiren sivil toplum kuruluşları genel itibarı ile ağırlıklı olarak gençler üzerinden hizmet vermektedir. STK'lar sosyal sorumluluk projelerini uygulamaya koyarken farklı kamu, kurum ve kuruluşları ile de uyumlu çalışmak durumundadır. Bunun için etkin bir liderlik anlayışının benimsenmesi gerekmektedir.

Bununla beraber, dünya genelindeki sosyal ve politik kriz ortamları sivil toplum kuruluşlarında hızlı bir değişim ve dönüşümü gerekli kılmaktadır. Geleceği öngörebilen, vizyoner bir bakış açısına sahip, örgüt üyelerini etkileme ve onlara yön verme anlayışını benimseyen yönetim anlayışı, sivil toplum kuruluşlarının amaçlarına ulaşmasında son derece etkili olmaktadır. Sivil toplum kuruluşlarının genel olarak gönüllülük esasına göre çalıştıkları dikkate alındığında, bu örgütleri yöneten liderlerin çalışanların motive edilmesi, değişime ayak uydurmaları için gerekli şartların oluşturulması ve kendilerini geliştirmelerine katkı sağlanması açısından son derece etkili olduğu söylenebilir. Gönüllülük esasına dayanan bu kuruluşlar, etkili bir liderlik anlayışına sahip olmadıkça amaç ve hedeflerine ulaşmada zorluklarla karşılaşabilmektedir. Bu noktada, dönüşümcü liderlik, STK'lar için çok önemli bir liderlik tarzı olarak dikkat çekmektedir.

Dönüşümcü liderlik, takipçilerin mevcut performanslarını arttırmakla kalmayıp, potansiyellerini de ortaya çıkarmalarını sağlayan bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı, çalışanları motive ederek örgütlerine olan bağlılıklarını güçlendirmektedir. Dönüşümcü liderler, çalışanlarının yalnızca görevlerini yerine

getiren bireyler olmasından ziyade, örgütün vizyonunu benimseyen ve bu vizyona katkı sağlayan bireyler olmalarına da katkı sunmaktadır.

Dönüşümcü liderlik aynı zamanda, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme kavramlarıyla da ilişkilidir. Örgütsel güven, çalışanların örgütlerinin tutarlı ve adil olduğuna inanmasına katkı sağlarken; örgütsel özdeşleşme ise, bireyin örgütle kendisini bir bütün olarak hissetmesini sağlamaktadır. Yapılan bazı çalışmalar, dönüşümcü liderlerin, çalışanların liderlerine/yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve örgüte güven duymalarında önemli bir belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, dönüşümcü liderlik, bireylerin kendilerini örgütle özdeşleştirmeleri konusunda olumlu bir etken olarak ele alınmaktadır.

Dönüşümcü liderlik anlayışının sivil toplum kuruluşlarında oldukça etkili olduğu ifade edilebilir. STK'lar gücünü örgüt yapısı içerisinde gönüllü çalışanlardan almaktadır. Özellikle gençlerin bu organizasyonları benimseyerek görev almaları, onların örgütlerine güvenmeleri ve onlarla özdeşleşmeleri sayesinde olmaktadır. Bunun için değişim ve dönüşüme açık, korku, açgözlülük, kıskançlık ve nefret gibi söylemleri değil özgürlük, adalet, eşitlik, barış ve insanlık gibi değerleri temel alarak çalışanların anlayış seviyelerini geliştirmeyi hedefleyen dönüşümcü liderlik anlayışının benimsenmesi önemlidir. Özellikle çalışanların cesaretlendirilmesi ve takdir edilmeleri, problemler karşısında çözüm odaklı ve yol gösterici tutum sergilemeleri, ben yerine biz algısını benimseyen, maddi kazançlar yerine duygusal ve bilişsel sahiplenmeyle çalışan katılımcıların oluşturulabilmesi, onlara rol model olacak bir lider sayesinde olabilmektedir. Dönüşümcü liderlik bunun için önemli bir liderlik tarzıdır.

Sivil toplum kuruluşları, toplumsal yaşamda önemli bir rol üstlenmekte; çeşitli amaçların gerçekleştirilmesi için yaptıkları çalışmalar ile bölgesel ya da küresel anlamda etkili sonuçların alınmasını sağlamaktadır. Sivil toplum kuruluşlarında özellikle genç katılımcıların bulunması gelecek açısından oldukça önemlidir. Dolayısıyla bu bireylerin, liderleri ve örgütleri ile ilişkilerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik tarzının gençlerin örgüte güven duymalarında ve kendilerini örgütle özdeşleştirmelerinde nasıl bir rol üstlendiğinin araştırılmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Bu bağlamda çalışma, dönüşümcü liderliğin örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini STK'larda çalışan gençler üzerinden incelemeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmanın, dönüşümcü liderlik, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi özellikle sivil toplum örgütleri bağlamında ve gençler perspektifinden ele alarak mevcut literatüre katkı sunacağı düşünülmektedir. Çeşitli araştırmalar bu değişkenleri kurumsal veya daha geniş örgütsel ortamlarda ele almış olsa da sivil toplum örgütlerinin ve gençlerin katılımının benzersiz dinamiklerine sınırlı ilgi gösterildiği tespit edilmiştir. Bu yeterince araştırılmamış alana odaklanarak, çalışmanın dönüşümcü liderliğin bu belirli bağlamlarda güveni ve özdeşleşmeyi nasıl teşvik edebileceğine dair değerli içgörüler ve gençlerle çalışan sivil toplum örgütlerindeki liderler için pratik çıkarımlar sunacağı düşünülmektedir.

Araştırma, İstanbul merkez olmak üzere Türkiye'de faaliyet gösteren muhtelif sivil toplum kuruluşlarında çalışan, 18-25 yaş aralığındaki 460 genç üzerinde gerçekleştirilmiştir. Örneklemin seçilmesinde "kolayda örnekleme yöntemi" kullanılmıştır. Veriler anket yöntemi ile 23/07/2024-29/12/2024 tarihlerinde toplanmıştır. Anket formu, "Kişisel Bilgi Formu", "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği", "Örgütsel Güven Ölçeği" ve "Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği" olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Verilerin işlenmesi ve analizinde SPSS 25 programı kullanılmıştır. Katılımcıların kişisel özelliklerine ilişkin dağılımı, yüzde ve frekans analizleri ile belirlenmiştir. Ölçeklerin yapı geçerliliği, Açıklayıcı Faktör Analizi ile saptanmış; hipotezlerin sınanmasında Regresyon Analizi kullanılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderlik ve dönüşümcü liderlik kavramlarına değinilmiştir. İkinci bölümde örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme kavramları ele alınmış, dönüşümcü liderliğin örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşmeye etkisi üzerine yapılan bazı çalışmalar incelenmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın metodolojisi, veri analizi ve bulgulara yer verilmiştir. Sonuç bölümünde ise elde edilen bulgular yorumlanmış, uygulayıcı ve araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

1. LİDERLİK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK KAVRAMLARI

1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik, gerçekleştirilmek istenen faaliyetlere etkin katılımı sağlayabilmek için fert veya grupların davranışlarını, eylemlerini etkileme ve yönlendirmeyi hedefleyen bir süreci içermektedir (Uysal vd., 2012, s. 26). Geleceği inşa etmek üzere vizyoner bir bakış açısıyla örgüt üyelerini etkileme ve onlara yön verme anlayışına sahip liderliğin, örgütsel verimlilik ve başarı açısından çok önemli bir rol üstlendiği bilinmektedir (Bakan vd., 2013, s. 72).

Liderlik kavramına ilişkin ayrıntılı açıklamalar aşağıdaki bölümlerde anlatılmaktadır.

1.1.1. Liderlik Tanımı ve Önemi

Liderlik kavramı, insanlık tarihi kadar eskidir (Gelmez ve Ürtürk, 2019, s. 53). Birçok sosyal bilimin konusu olan liderlik kavramı üzerinde ortak bir görüşe dayanan bir tanımın olmadığı söylenebilir. Liderlik, genel olarak “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplamak ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin tamamı” şeklinde tanımlanabilir (Bakan vd., 2013, s. 72). Lider genellikle bir grubu başkalarına kıyasla en çok etkileyen kişi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani lider, bir grup insanı belirlenmiş hedeflere ulaşma noktasında çalışmaları için ikna etmeyi başaran kişidir (Kılınç, 2012, s. 97). Bir başka tanıma göre lider, insanların tutum ve davranışlarını etkileyen kişidir (Şengöz, 2019, s. 82). Örgüt davranışlarını belirleyen, liderdir. Bu durumda lider, bulunduğu ortama uyum sağlayan değil, içine girdiği ortamı örgüt amaçlarına göre şekillendiren kişi olarak tanımlanabilir (Akdemir, 2018, s. 78).

Liderlik, bireylerin davranışlarını ve tutumlarını yerinde değerlendirerek ortaya koyduğu etkin yönetim anlayışı ile onları örgütün amaçları doğrultusunda sevk eden ve böylece başarıyı yakalayan kişisel bir yetenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yetenek, astların tutumlarını ve davranışlarını etkileyerek motive eden bir etki oluşturmaktadır (Sarı, 2022, s. 2).

Liderlik, vizyon, misyon, amaç belirleme ile bu amaçların gerçekleşmesi için izlenmesi gereken yolun tespit edilmesi gibi birçok önemli hususu kapsayan dinamik bir süreci ifade etmektedir (Korkmazıyrek, 2021). Liderlik, geleceği öngörme, tahmin etme ve değerlendirme anlayışına sahip olmayı gerektirmektedir. Bunu sağlayacak kişinin pozisyon gücüne dayanmadan grubu yönlendirmeyi başaracak karizmatik güce sahip olması gerekmektedir (Alga, 2017, s. 11-13). Örgütlerde işleyişin normal olduğu durumların haricinde, kriz dönemlerinde süreci başarılı bir şekilde yönetecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü insanlar içinden çıkamayacakları durumlarla karşılaştıklarında bir yol göstericiye ihtiyaç duyarlar. Doğal olarak bu kişi soğukkanlılıkla hareket etmeyi başaran, sorunların üstesinden gelebilecek olan liderdir (Doğan, 2018).

Liderliğin, etkileri ve sonuçları bakımından ele alındığında hem bireyler hem de örgütler için oldukça kritik bir rol olduğu söylenebilir. Bu rol, örgütün temel amaçlarına ve izlenmesi gereken süreçlerin tamamına ilişkindir. Etkin bir liderlik için bireyleri etkileme ve destekleme yeteneği, gönüllülük esasına göre çalışmaya yönlendirme, ileri görüşlülük, rekabet edebilme, çalışanlara saygı duyma, onları motive edebilme, etkin yönetim anlayışı ve dürüstlük gibi hususlar önem taşımaktadır. Bu özellikler ile lider, bireyler nezdinde saygınlık kazanmakta, onları etkileyerek belirlenen hedeflere sevk etmeyi başarabilmektedir (Yücel, 2023, s. 7-8).

Liderler örgüt mensuplarının verimli çalışmalarını sağlama gayretindedir (Gedik, 2020, s. 21). Etkili bir lider, örgüt mensuplarının kendilerini geliştirmelerine fırsat tanımalı ve onların önünü açmalıdır. Bu yönde düşünce ve davranış tarzı hem örgütün hem de kendisinin gelişimine katkı sağlar (Önen ve Kanayran, 2015, s. 58). Bir organizasyonda bireylerin örgütsel amaçlara hizmet etme doğrultusunda motive olabilmesi, organizasyon ruhunun benimsenmesiyle yakından ilgilidir. Bu ruhu benimseten ise kuşkusuz liderin kendisidir (Erdem ve Dikici, 2009, s. 209). Lider ne kadar etkinse, çalışanlara sinerji verir ve büyük bir coşku ile çalışmaları için harekete geçirir (Goleman vd., 2022, s. 15).

1.1.2. Liderlik Özellikleri

Bir liderin içinde bulunduğu organizasyonun üyelerini etkileyerek onların belli bir amaca yönelik olarak çalışmalarını sağlayabilmesi için onlardan daha fazla bilgi ve donanıma sahip olması gerekmektedir. Kraemer (2012), etkili liderlerin farkındalık, denge, kendine güven ve tevazu olmak üzere dört özelliğe sahip olduğunu belirtmektedir.

Etkili liderlerin ilk özelliği, farkındalıktır. Tüm liderlerin farkındalıkları yüksektir. Zayıf ve güçlü yanlarını bilirler. Kendilerini bilen ve zamanlarını oldukça verimli kullanan kimselerdir. Yapmak istedikleri ve hedefleri konusunda gerçekçi ve kararlıdırlar. Bir diğer özellik, dengedir. Liderler haklı olmayı değil, doğru işlerin yapılmasını hedefler. Bu yüzden grup içerisindeki tüm fikirleri dinler, fikirlerin yeterince tartışılmasını sağlar ve kendi fikirleri ile karşılaştırdıktan sonra net bir karar verirler. Böylece meselelere her açıdan bakarak grup içerisinde dengeyi muhafaza ederler. Kendine güven, bir diğer liderlik özelliğidir. Liderler, kendilerine güvenirlere. Özgüven sahibi insanlar kendi kabiliyetlerinin ve yapmak istediklerinin farkında olduklarından, kendileri ile barışıktırlar. Herhangi bir konuda şayet kendi fikirlerinden daha iyi bir fikirle karşılaşacak olurlarsa, bu yeni fikri uygulamakta tereddüt etmezler. Etkili liderler, tevazu sahibidir. Liderler, bulundukları noktaya nereden geldiğini unutmamalı ve her insanın kendince bir fikri ve değeri olduğunun bilincinde olmalıdır. Liderler bu bilince ne kadar sahip olursa, birlikte çalıştığı kişiler ile arasına mesafe koymaz ve her an ulaşılabilir bir konumda olur. Başarı onları toplumdan soyutlayan ve kibre sevk eden bir niteliğe asla bürünmez (Aksoy, 2023).

Akdemir (2018, s. 70) ise liderlerin özellikleri ile ilgili “ses tonu, gözler, gülümseme, yüz ifadesi, tavır, genel imaj, itina, olgunluk, kendine ve başkalarına güven, zekâ, açık sözlülük, dışa dönüklük, kararlılık, doğruluk, atılganlık, ikna edebilirlik, sosyal olgunluk ve çok yönlülük, kişiler arası düzenli ilişki kurma ve sürdürebilme, ileriye görebilme” gibi hususlardan söz etmektedir.

Liderlik ait olunan örgütün hedeflerine ulaşılabilmesi için çalışanları motive ve koordine etme sanatı olarak ifade edilmektedir (Tunçer, 2012, s. 291). Liderlik, örgüt içerisinde bir bireyin örgütü oluşturan bireyleri bir amaç doğrultusunda yönlendirmesidir. Ayrıca lider, toplumu motive ederken belirli bir amaç doğrultusunda

örgütün gelişmesini sağlayan kişidir. Bir başka açıdan liderlik, risk alabilen, örgüte yönelik aidiyet duygusunun yüksek olmasında etkili olan, yenilikçi ve iletişim becerisi yüksek olan bireylerdir (Bayındır ve Buyrukoğlu, 2023, s. 84).

Küreselleşme ile dünya tek bir pazar haline gelmiş, örgütlerin rekabet etme gücü, teknolojik gelişmelerin öne çıkması ile son derece kritik bir yapıya bürünmüştür. Bu süreçte örgütsel değişim için liderlik özelliklerinin değişime uyum sağlayabilmesi ve değişime uyumlu çalışmaları örgüt çalışanlarına benimsetmesi kaçınılmaz olmuştur (Paksoy, 2010, s. 26). Yaşanan bu değişime ayak uydurabilmek için liderlerin farklı kültürlerin özelliklerini benimsemeleri son derece kritiktir. Böylece liderler, örgütü oluşturan farklı kültürlerdeki bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarını aynı amaç doğrultusunda yönlendirmeyi başararak etkin bir liderlik özelliğini ortaya koymuş olmaktadır (Çalışkan, 2010, s. 271). Liderliğin üç ögesi bulunmaktadır; liderin kendisi, örgütün içinde bulunduğu koşullar ve lideri takip eden çalışanlardır (Koçel, 2014, s. 584-585).

1.1.3. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar

Klasik düşünürler yönetici ve lider kavramlarının aynı anlama geldiğini ileri sürmüşler ve her yöneticinin aynı zamanda lider olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak günümüzde her yöneticinin bir lider olmadığı, fakat liderlik yapabilme kabiliyetinde olması gerektiği kabul görmüştür. Çünkü örgüt içerisinde yöneticinin başarılı olabilmesi için çalışanları etkileyecek ve onları yönlendirecek donanıma sahip olması gerektiği kabul edilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2019, s. 9-10).

Yönetici ve lider kavramları birbirlerine eş anlamlı olarak algılanmakla birlikte gerçekte aralarında oldukça net farklılıklar bulunmaktadır. Liderler, yeni hedefler belirleyerek örgüt üyelerine yol gösterirken, yöneticiler birileri tarafından yönetim kademesinde görevlendirilerek örgüt amaçları için faaliyet gösterirler (Koç, 2023, s. 31).

Yöneticilik verilen bir görevi sorumluluk alarak yerine getirmek şeklinde tanımlanırken; liderlik, bir örgütsel yapı içerisinde etki oluşturarak hedef belirlemek ve bu hedefe yönelik motivasyonu sağlayarak etkin bir çalışmayı gerçekleştirecek bir etkileşimi sağlayabilme davranışı olarak ele alınmaktadır. Bir başka deyişle,

yöneticiler örgüt içerisinde belirlenmiş kurallar çerçevesinde kendilerine verilen görevleri yerine getirirlerken denetime açık bir faaliyeti icra ederler. Lider kişiler ise örgüt amaçlarına hizmet edecek yeni fikirler üretmeye, yeni yol ve yöntemler tespit ederek faaliyetleri daha etkin ve verimli şekilde gerçekleştirmeye gayret ederler. Buradan hareketle, birilerinin belirlemiş olduğu yol ve yöntemleri muhafaza ederek uygulayan kişiye yönetici, farkındalık oluşturan kişiye ise lider denilebileceği çıkarımı yapılabilir (Canbolat, 2016, s. 6).

Yöneticiler örgütsel yapı ve işleyişi dikkate alarak hareket ederken, liderler insan kaynağına kanalize olurlar (Akdemir, 2018, s. 84). Liderler var olan farklı özellikleri ile örgüt üyelerini etkileyen, örgüt hedeflerine yönelik misyon ve vizyon belirleyen kişilerdir. Yöneticiler ise birileri tarafından ilgili pozisyona atanmış ve belirlenmiş olan hedeflere ulaşılabilmesi için çalışan, var olan işleri planlayarak, uygulanmasını sağlayan ve denetleyen kişiler olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 81).

Yöneticilik ve liderlik konusunda en temel farklılıkları şu şekilde ifade edebiliriz; Yöneticilik genel anlamda kurumsal organizasyon yapısı içinde gerçekleşirken liderlik için kurumsal bir yapıya ihtiyaç yoktur. Yöneticilik belirlenmiş hedeflere ulaşmak için işlerin en verimli şekilde gerçekleştirilmesi ile ilgilidir, liderlik ise hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir. Yönetici çalışanları bulunduğu pozisyonun sağlamış olduğu yetki ve yaptırım gücü ile yönetir, lider çalışanları kişisel özellikleri, davranışları, örgüte kazandırdığı vizyon, güven ve ilham ile yönlendirir. Yöneticilik belirlenmiş hedeflere ulaşma, liderlik ise örgütsel değişimi ve dönüşümü gerçekleştirebilme kabiliyetidir. Yöneticiler görev tanımlarına bağımlıdır, liderlerin görev tanımlamaları yoktur. Yönetici “işleri doğru yapan”, lider ise “doğru işler yapan” kişidir. Yöneticilik bir profesyonel anlamda bir meslektir, liderlik ise insanları etkileme ve harekete geçirebilme sanatıdır (Koçel, 2014, s. 668-669). İyi bir lider örgüt hedeflerini belirlerken aynı zamanda örgüt mensuplarını bu amaç doğrultusunda yönetecek bir yöneticilik kabiliyetine de sahip olabilir. Ancak iyi bir yönetici aynı zamanda lider olacaktır şeklinde bir kabul yoktur (Barda, 2019, s. 8).

Liderlik ve yöneticilik arasında farklılıklar olmasına rağmen, benzerlikler de bulunmaktadır. Gerek liderler ve gerekse yöneticiler bulundukları örgüt yapısındaki

bireylerin belirli bir amaç doğrultusunda çalışmalarını motive etmek için yönetme ve yönlendirme gayretinde olmaktadır (Tengilimoğlu, 2005, s. 3).

Performansa dayalı bir yönetimin sağlanabilmesi için yöneticilerin aynı zamanda liderlik özelliklerinin olması gerektiği şeklinde ortak bir görüşten söz edilebilir. Nitekim lider yönetici kavramı bu temel değerlendirme sonrasında kabul görmüştür. Lider yöneticiler, örgüt amaçlarına ulaşılmasını sağlamaya çalışırken çalışanların istek ve kabiliyetlerini de dikkate almaktadırlar. Lider yöneticilik öğrenilebilen bir boyuta sahiptir. Lider yöneticilik aynı zamanda vizyon oluşturabilen ve belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılması için yol ve yöntemleri belirleyen bir yapıya sahip olmayı gerektirmektedir. Lider yöneticilik amaçlanan hedefin resmini çekerek erişilebilir ve ulaşılabilir olmasını sağlayan kişidir (Uğur ve Uğur, 2014, s. 131).

Tamer Koçel'e göre liderlik ve yöneticilik kavramlarının benzer yönlerinden bazıları şu şekildedir; Yöneticilik ve liderlik çalışanların belirlenmiş amaçların elde edilebilmesi için yönetilmesi ve yönlendirilmesi sürecini ifade eder. Yöneticilik ve liderlikte takipçilerin etkilenmesi için bir güç kaynağına ihtiyaç vardır. Yöneticilik ve liderlikte birlikte çalışılan takipçi ve çalışanlar arasında karşılıklı bir iletişim vardır (Kavak ve Acar, 2023, s. 17).

Gelişen teknoloji ve artan işgücü kabiliyeti sonucunda tek başına yöneticilik vasfı grupları yönlendirmekte yeterli olmamaktadır. Günümüz çalışma şartlarında organizasyon içindeki kişileri belirli bir çalışma performansına yönlendirmek için lider yöneticilere duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır (Kılınç, 2012, s. 100).

1.2. Liderlik Teorileri

Liderlik anlayışı insanlık tarihi kadar eskiye dayanmaktadır. Liderlik günümüze gelinceye kadar birçok araştırmaya konu olmuş ve yaşadığı değişim kayıt altına alınmaya çalışılmıştır. Literatür incelendiğinde, liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların Özellikler Teorisi, Davranışsal Teoriler, Durumsallık Teorileri ve Modern Liderlik Tarzları şeklindeki ele alındığı görülmektedir. Bu teoriler, liderliğin günümüze kadar geçirdiği evreleri göstermesi ve lider için örgütsel amaçlara ulaşmada izlenmesi gereken yolları ortaya koyması açısından oldukça önemlidir (Uysal vd., 2012, s. 29-30).

1.2.1. Özellikler Teorisi

Liderliğe ilişkin yapılan çalışmalar içerisinde ilki Özellikler Teorisi üzerine olmuştur. Özellikler Teorisi liderlik üzerine yapılan en eski çalışma olan “Büyük Adam Kuramı” çalışmasının geliştirilmesi ile ortaya çıkmıştır. Büyük Adam Kuramı, liderlik vasfı taşıyan kişilerin yeteneklerinin doğuştan geldiğini savunarak bu yeteneklerin sonradan hayati tecrübeler ile kazanılamayacağını kabul etmiştir. Özellikler Teorisi üzerine yapılan ilk çalışma I. Dünya Savaşında Amerika Birleşik Devletleri Ordusuna subay temin etmek maksadıyla hazırlanan test ve değerlendirme tekniklerine dayanmaktadır. Böylece kişilerin fiziksel, genel kişisel özellikler, görevin gerektirdiği kabiliyetlere sahip olup olmadığı değerlendirilmiştir. Bütün bu ölçümlenin dayandığı teori doğal olarak Özellikler Teorisini ortaya çıkarmıştır (Palalar Alkan, 2020, s. 15).

Özellikler teorisine göre örgüt içerisinde bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesi ve örgüt mensuplarını yönetebilmesi için bazı kişisel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır: Yaş, cinsiyet, öngörü sahibi olma, inisiyatif kullanabilme, dürüst olma, hitabet yeteneği, iyi ilişkiler kurabilme, kararlılık, bilgili olma, kendine güvenme (Ertürk, 2018, s. 184-185). Ancak kişide tespit edilen bu özelliklerin tek başına lider vasfı kazandıracağına dair bir gösterge olmadığı kanaatinin oluştuğu da bir gerçektir (Akdemir, 2018, s. 91-92).

Özellikler Teorisi çalışmalarının sonuçlarına bakıldığında, başarıya ulaşmış farklı liderlerin farklı özelliklere sahip olduğu, aynı özellikleri göstermedikleri anlaşılmıştır. Benzer şekilde, yapılan çalışmaların bir kısmında liderlik özelliklerinden daha fazla özellikleri göstermelerine rağmen bu kişilerin liderlik yapamadıkları ya da lider olmadıkları görülmüştür. Bu da Özellikler Teorisinin bir eksiği olarak karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 2014, s. 575-576).

1.2.2. Davranışsal Teoriler

Davranışsal teori, liderin kişileri/takipçileri bir amaca sevk etmek maksadıyla ortaya koyduğu yönetim anlayışının icrası esnasında sergilediği davranış modellerini izah etmeye çalışmaktadır (Koçel, 2014, s. 679). Liderin grubu etkileyerek bir amaca yönlendirmesi ve başarıya ulaşmasının ana etkeni, gruba karşı ortaya koyduğu

davranış biçimidir (Çetin ve Beceren, 2007, s. 126). Bu davranış biçiminin grubun başarısı ve dolayısıyla nihai çıktılar üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Bu sonuçlar arasında çalışanların verimliliği, iş tatmini, örgüte bağlılığı ve motivasyonu gibi hususlar gösterilebilir. Davranışsal teoriler, liderin izlediği bir yöntemin her zaman olumlu sonuçlar ortaya koymadığını, yeni gelişen durumlar karşısında farklı bir yönetim anlayışına başvurulması gerektiğini belirtmektedir (Küçüközkan, 2015, s. 88).

Davranışsal Teori, liderlikteki özellikler yaklaşımına ilave olarak liderin sergilediği davranışların da önemli olduğunu göstermiştir. Bu teoriler içinde birçok çalışma vardır. İlgili alanın gelişmesinde önemli araştırmalar olarak görülmesi bakımından aşağıdaki bölümlerde Iowa Üniversitesi, Ohio Eyalet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmalarına ilişkin açıklamalara yer verilmiştir (Bektaş, 2023, s. 6).

1.2.2.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları

Amerika Birleşik Devletleri'nin Iowa Üniversitesi'nde yapılan bu çalışmalar, liderliği anlamaya ilişkin deneysel yöntemleri kullanmıştır. Çalışmalara dahil edilen liderlerin liderlik davranışları mensubu oldukları gruplar içinde yani doğal ortamlarında değil, kontrollü deneysel ortamlarda gözlemlenmiştir. Bu araştırmalarda lider adaylarına karar vermeleri gereken çeşitli seneryolar oluşturulmuş ve lider adaylarının bu ortamlarda grup üyeleri ile kurdukları ilişki ve davranış biçimleri incelenmiştir. Bu gözlemler sonucunda “otoriter, demokratik ve tam serbesti tanıyan” olmak üzere üç tür lider davranışı tespit edilmiştir (Küçüközkan, 2015, s. 96).

1930'ların sonlarında Kurt Lewin ve Iowa Üniversitesi'nin liderlik araştırma grubu tarafından yürütülen bu çalışmalar, liderlerin bazı davranış özelliklerinin, takım performansı ve memnuniyeti üzerindeki etkilerini incelemiştir. Elde edilen bulgular, demokratik liderlik tarzında grup üyelerinin daha yüksek performans ve memnuniyet ile çalıştıklarını ortaya koymuştur. Demokratik liderlik tarzı, grup üyelerinin karar alma süreçlerine katılımcı olmalarına imkan vermekte, liderin destek ve rehberlik sunduğu bir ortam oluşturmayı hedeflemektedir. Öte yandan, otoriter liderlik tarzı takım performansı üzerinde olumsuz bir etki oluşturmuştur. Otoriter liderler, kararları

tek başlarına alırken, takım üyelerine fazla bir katılım fırsatı sunmazlar. Bu tarz liderlik, takım üyelerinde motivasyon düşüklüğüne ve memnuniyetsizliğe yol açabilmektedir. Serbest bırakıcı liderlik tarzı ise liderin takım üyelerine tam bir özgürlük ve sorumluluk verdiği bir davranış biçimini ortaya koyar. Liderin grup üzerindeki etkisi yok denecek kadar azdır. Bu tarz liderlik davranışı, çoğunlukla düşük performans ve memnuniyetsizlik ile karşılanmıştır. Bu çalışmalar, liderlik davranışlarının takım performansı, memnuniyeti ve motivasyonu üzerindeki etkisinin anlaşılmasına, liderlik eğitimi ve gelişiminde izlenmesi gereken yolun belirlenmesine katkı sağlamıştır (Bektaş, 2023, s. 6).

1.2.2.2. Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları

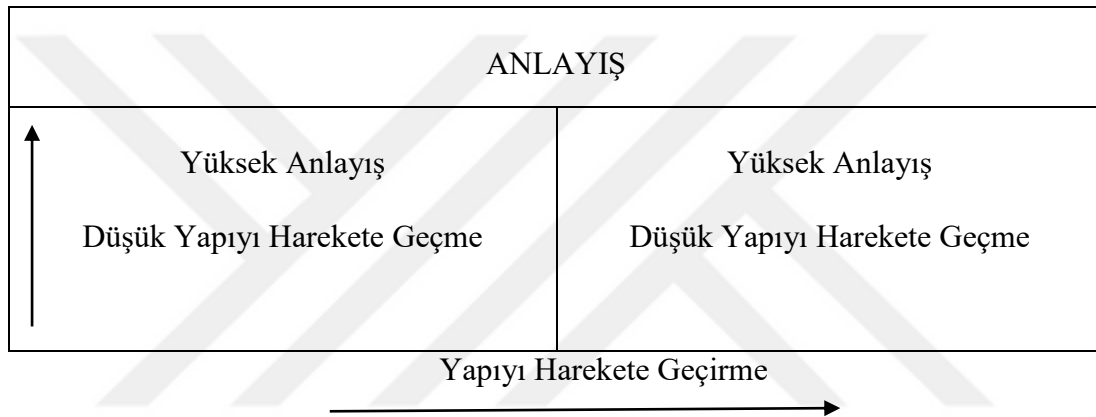
Ohio liderlik araştırmalarının temel gayesi, liderin sergilediği davranış biçimlerinin kriterlerinin belirlenmesini sağlamaktır. Bu maksatla 1945 yılında başlatılan çalışma sonrasında 1800 lider davranış kriteri belirlenmiş ve bunlarda 150 kadarı ele alınmıştır. Bunun sonucunda “Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi (Leadership Behavior Description Questionnaire)” şeklinde bir anket geliştirilmiştir. Bu anket sayesinde lider gözlemlenerek bir değerlendirmeye tabi tutulabilmiştir (Palalar Alkan, 2020, s. 22).

Söz konusu araştırma yetkilendirme, görev ve sorumlulukların belirlenmesi, kadrolaşma konularını içerisine alan örgütsel yapının kurulması ve bu organizasyon içerisinde görev alan bireylerle karşılıklı güven, saygı ve iyi ilişkiler kurma şeklinde bir anlayışla yola çıkılan liderlik uygulamasının, grubun ve liderin performansına en uygun davranış modeli olduğunu ortaya koymuştur (Akdemir, 2018, s. 93-94).

Ohio Eyalet Çalışmaları sonrasında “kişiyi dikkate alma” ve “inisiyatif” olmak üzere iki faktörün liderlik davranışlarını tanımlama açısından oldukça önemli olduğu belirlenmiştir. Kişiyi dikkate alma, liderin grup üyeleri ile karşılıklı dostluk ve arkadaşlık kurarak bir güven ilişkisi tesis etmesini sağlamaktadır. İnisiyatif faktörü ise ulaşılmak istenen amaçların belirlenmesi, zamanın planlanması, organize olma ve izlenecek talimatların belirlenmesi hususunda davranış tarzının nasıl olacağını ifade etmektedir (Demirel ve Kışman, 2014, s. 692).

Askeri ve sivil kurumlarda görevli liderler üzerinde yapılan çalışmalarda inisiyatif alabilme kişiyi dikkate alma olarak tanımlanan değişkenlerin oldukça önemli oldukları görülmüştür. Bu bağımsız değişkenler sonucunda liderin örgüt mensuplarını dikkate alan davranışlar göstermesi ile bireylerin devamsızlık ve işten çıkma döngüsünde azalmalar olduğu görülmüştür. Bu örgütlerde liderin inisiyatif alan davranış metodunu benimsemesi çalışanların iş performanslarına olumlu katkı sağladığı görülmüştür (Gürsel, vd., 2012, s. 61).

Tablo 1. Ohio Liderlik Modeli



Kaynak: Azizoğlu, C. H. (2011). Davranışsal Kuramlar. H. Can (Ed.), *Organizasyon ve yönetim*. (s. 291). Siyasal Kitabevi.

1945’lerde liderlik davranışı ile ilgili araştırma yürüten Ohio Eyalet Üniversitesi İşletme Araştırmaları Bürosu liderlik davranış kalıbını incelerken iki önemli boyutun olduğunu belirtmişlerdir. Bu iki boyut yukarıda ki Tablo 1’de gösterildiği gibi anlayış ve örgütsel yapıyı harekete geçirme olarak ifade edilmektedir. Yapıyı harekete geçirme liderin örgütü ve örgütü planlama derecesi ile amaçlara ulaşılmasını sağlayacak iş planlamasını ifade eder. Anlayış ise liderin astları ile birbirlerine olan güven ve saygıyı ifade eder. Bu aynı zamanda örgüt mensuplarının liderin fikirlerini ve duygularını anlamalarını sağlayan bir boyuttur. Ohio Eyalet Çalışmaları ile liderlik davranışları için elde edilen bulgular kısaca şu şekilde ifade edilebilir: Liderlerin örgüt içerisinde üyelere değer veren davranış biçimlerini sergilemeleri üyelerin iş bırakma ve işe olan devamsızlıklarını azalmaktadır. Bu durum

aynı zamanda üyelerin performanslarında katkı sağlamaktadır. Örgütlerde liderlerin göreve yönelik davranışları benimsemeleri durumunda, üyelerin daha çok karşılıklı iyi ilişki geliştirmeye yönelik davranışları tercih ettikleri görülmektedir. Liderin benimseyeceği davranış modeli örgüt içerisinde lider ve üye etkileşiminin temel belirleyicisi olacaktır (Azizoğlu, 2011, s. 291).

1.2.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Bu çalışma 1947 yılında Rensis Likert başkanlığında bir araştırma grubu tarafından Michigan Üniversitesinde yapılmıştır. Yapılan çalışma ile grup üyelerinin iş tatminine ve performansına etki eden liderlik davranışlarının neler olduğu ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışmada işe dönük verimlilik, iş tatmini, personel değişim sıklığı, iş ortamı hakkında oluşan memnuniyetsizlik ve motivasyon sağlayan davranış modelleri olarak ölçülen lider davranışları “işe dönük” ve “kişiye dönük” iki liderlik tarzı şeklinde belirlenmiştir (Çelik ve Şimşek, 2013, s. 56-57).

Çalışmada bireyler arasında destek ve karşılıklı ilişkilerin kolaylaştırılması, kişiye yönelik davranışlar kapsamında değerlendirilmiştir. Amaca yönelik çalışmalar ve yapılan işin kolaylaştırılması ise işe yönelik liderlik davranışlarını teşkil etmektedir (Palalar Alkan, 2020, s. 24). Likert ve araştırma ekibi yaptıkları çalışmalarda lider davranışlarını; Merkeze işgörenleri alan lider davranışı ve Merkezine yapılacak işi alan lider davranışı olarak iki kategoride incelemişlerdir (Gürbüz, 2011, s.18).

İşgörene yönelik lider davranışları işgörene yakın ilişkiler içermektedir. İşgören odaklı liderlik davranışları “ilişki odaklı liderlik davranışları” olarak da tanımlanmaktadır. İşgörene yönelik liderlik davranışları, çalışanlara karşı ortak güven, sevgi, saygı ve yakın ilişkiyi ön plana çıkarmaktadır. Çalışan odaklı liderlik davranışı çalışanlara ve kişisel başarılarına odaklanmaktadır. İletişim öncelikli olmakla beraber yüksek performansa önem verir ve çalışanların performanslarına yönelik beklentileri iletir (Demirağ ve Çelik, 2019, s. 4).

Göreve odaklanan liderlik anlayışı görevin teknik boyutuna ya da görevin çeşitliliğine odaklanan liderlik türüdür. Görev odaklı liderler, otoriterdirler ve kontrole önem verirler. Yapılan iş planlarını titizlikle takip ederler, kurallara ve ilkelere son derece bağlıdırlar (Cinnioğlu, vd. 2019, s. 159). Görev odaklı liderlikte liderlerin etkili

olabilmesi ve verimliliği arttırabilmesi için yapılacak işlerin planlanması, öncelikli faaliyetlerin belirlenmesi, görevin icrası ile ulaşılabacak sonuçların açıklanması, çalışma programlarının ve standart çalışma prosedürlerinin ortaya konulması, işlerin nasıl yapılacağı belirlenmesi ile koordine edilmesini sağlamalıdır (Yukl, 2013, s. 52).

1.2.3. Durumsallık Teorileri

Durumsallık Teorilerine göre, lider amaçlara ulaşmada, başarı elde etmede şartları değerlendirerek yeni teknik ve davranışlar ortaya koyar. Bu teorilere göre performansın ve başarının elde edilebilmesi için standart bir liderlik davranışı yoktur. Performans sağlayabilmek için nasıl davranılması gerekiyorsa o duruma göre bir davranış tarzı geliştirilmektedir. En iyi davranış modeli, duruma göre değişkenlik gösterebilmektedir (Gelmez ve Ürtürk, 2019, s. 54).

Durumsallık yaklaşımı, liderin içinde bulunduğu durum ve koşulları göz önünde bulundurarak en uygun davranış biçimini sergilemesi gerektiğini belirtmektedir. Durumsallık teorilerine ilişkin ayrıntılı açıklamalar aşağıdaki bölümlerde yer almaktadır.

1.2.3.1. Fiedler Durumsallık Modeli

Durumsallık teorileri içerisinde ilk çalışma Fiedler Durumsallık Modelidir. Farklı durumlarda liderlik özelliklerini tanımlamak için araştırmalarını “en az tercih edilen meslektaş” (Least Preferred Co – Waker (LPC) Questionnaire) anketi ile yapmıştır. Liderin “görev merkezli” ya da “ilişki merkezli” davranışlar gösterip göstermediği incelenmiştir. Fiedlere göre liderlerin faydalı işler yapabilmesi bulundukları ortamla ilgilidir. Fiedler liderlerin içinde bulundukları örgütü yönlendirebilecek yetkinlikte olup olmadıklarını da incelemiştir. Liderin kişisel özelliklerini incelerken “ilişkiye güdülenmiş lider” yönlerine odaklanmıştır. Yapmış olduğu çalışmalarından ortaya çıkan sonuçları birbirleriyle karşılaştırarak yapılacak iş için en uygun liderlik modeli olduğunu ortaya koymaya çalışmıştır (Öztürk, 2018, s. 53-55).

Fiedler’e göre lider davranışını lider-üye ilişkileri, görevin yapısı, liderin otorite gücü olmak üzere üç değişken etkilemektedir. Lider-üye ilişkileri, liderin örgüt

mensuplarınca kabullenilme derecesini anlatır. Liderle dostça veya düşmanca, ılımlı veya stresli bir ilişki şeklinde yansıyabilir. Görevin yapısı, işin yapılmasına ilişkin önceden belirlenmiş standartlar ve yöntemlere vurgu yapar. Bu standartların ve yöntemlerin varlığı, lideri daha etkili hale getirir. Liderin otorite gücü, liderin terfi ettirme, ödüllendirme, cezalandırma şeklinde elinde bulundurduğu yetkileri ifade eder. Liderin bu yetkileri kullanması, gücü ve etkinliğinin fazla olması anlamına gelir. Fiedler'e göre liderlerin başarı elde ettikleri davranış modellerini değiştirmelerini beklemek doğru değildir. Bu konuda yeterince esnek olamazlar. Bu yüzden liderin beklenmedik ya da değişik tarzda ortaya çıkan durumlara uyum sağlamasını beklemek gereksizdir (Şimşek vd. 2019, s. 213).

Fiedler araştırma sonucu elde ettiği bu üç boyutu liderlik davranışının gösterildiği iş ortamının koşullarıyla karşılaştırmıştır. Böylece liderlik davranışı ile elde edilen başarılı sonuçların iş ortamının şartları ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Fiedler, bu kuramı öne sürerek durumsal bir yaklaşım ortaya koymakta ve yukarıda ifade edilen üç faktör için en uygun liderlik tarzının hangisi olduğunu belirlemektedir. Bir başka ifadeyle, lider-üye ilişkilerinin iyi olduğu, yapılması gereken işin belirgin oluşu ve liderin bulunduğu görev itibarı ile geniş yetkisinin olduğu durumlarda işe yönelik liderlik davranışı daha etkili olmaktadır. İşe yönelik lider, lider-üye ilişkilerinin zayıf, yapılması gereken işin belirsiz olduğu ve liderin görevine yönelik yetkisinin az olduğu durumlarda da işe yönelik liderlik davranışı etkili olmaktadır. Bunların dışında kalan, ortamlarda ise, lider-birey ilişkilerine yönelik olumlu davranış sergileyen liderlerin etkin oldukları görülmektedir (Özkalp ve Kirel, 2013, s. 314).

Fiedler bu çalışmada liderlere bazı önerilerde bulunmuştur. Lider ve üyeler arasındaki ilişki için, liderlerin astlarına daha fazla zaman ayırmalarını, iş ortamı haricinde gezi, piknik vb. faaliyetler gerçekleştirmeleri, güven ilişkisini tesis ettikleri astlarından kendileri için çalışmalar yapmalarını, onları ödüllendirmelerini ve astları ile sürekli bilgi paylaşımlarını önermiştir. İşin işleyişi için, liderlerin yatay yapılanmaya gitmelerini, hizmet içi eğitim faaliyetlerini sıklıkla gerçekleştirmelerini, görevle ilgili iş akış şemaları vb. oluşturmalarını, astlarının fikirlerini almalarını, sorunları tanımlamalarını, yeni görev ve sorumlulukları gönüllülük esasına göre üstlenmelerini ve çalışmalarında kararlık göstermelerini önermişlerdir. Nihayi olarak,

Çalışanlar üzerinde etkili olabilmek adına liderlerin makamlarının gerektirdiği yetkiyi kullanmalarını, astlarının işleri hakkında bilgi sahibi olmalarını, görevin işleyişi için yetki devretmelerini, karar alma ve planlama süreçlerine astlarının katılımina fırsat vermelerini ve onlara g gösterimi için tuzak kurmamalarını önermektedir (Aksel, 2008, s. 46).

1.2.3.2. Hersey-Blanchard Durumsal Liderlik Teorisi

Durumsal liderliğin günümüzün en yaygın liderlik modeli olduğu yaklaşımından hareketle devlet ve kurumsal yönetim dhil olmak üzere yaşamın her alanında uygulanabilir, pratik bir model olduğu bir gerçektir. Ancak liderlik davranışında her durumda geçerli en iyi bir yol yoktur. Çünkü etkili liderlik oluşabilecek durumlara bağlıdır. Etkili liderler astlarının durumlarını gözlemleyerek iletişime geçerler (Mujtaba, 2009, s. 3-4). Dolayısı ile liderlikte etkin davranış modeli olarak durumsallık yaklaşımı genel kabul görmektedir. Bu anlayışa göre etkili olmak ve başarıya ulaşmak için en gerçekçi yol astların ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu da ancak astları iyi anlayabilme ve onlarla iyi iletişim kurabilme yeteneğine bağlıdır (Hersey ve Blanchard, 1996, s. 45).

Bu model Fiedler'in liderlik tarzının değişiminin zor olduğu görüşüne karşın liderlerin gelişen durumlar karşısında değişebileceği ve motivasyonu sağlayıcı esnek davranışlar sergileyebileceği görüşüne dayanır. Bu modelde lider görev davranış ve ilişki davranış olmak üzere iki tür davranış sergiler. Görev davranışında lider çalışanlara neyin, nerede, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılacağını bildirir. İlişki davranışında ise lider çalışanları teşvik edici, dinleyici, sosyo-duygusal yönden destek olma şeklinde olumlu bir iletişim tavrı sergiler (Donuk, 2007, s. 60). Görev davranışında lider astlarına yapılacak işler hakkında bilgi verir ve görevlendirir. Neyi ne şekilde ve nerede yapacakları hakkında bilgilendirerek onların vazifelerini yapmalarını sağlar. Ancak bu esnada denetim görevini icra ederek astları üzerinde otoriter bir kontrol mekanizması kurmuş olur. İlişki davranışında ise astlar ve lider arasında çift taraflı bir iletişim söz konusudur. Lider astlarının görüşlerine başvurur, onları dinler ve yapılacak işin nasıl ve ne şekilde yapılacağı konusunda karar alma sürecine katar (Ataman, 2009, s. 556).

Teoriye göre çalışanların olgunluk düzeyi birbirlerinden farklıdır. Bu olgunluk düzeyine etki eden unsurlar kişisel yeterlilik, iş bilgisi ve tecrübesi, konu ile ilgili uzmanlık bilgisi ve örgüt yapısı içerisindeki yeterlilik seviyesi gibi değişkenlerdir. Çalışanların bu anlamda olgunluk sürecini tamamlamaları, görevin yapılması ile ilgili sorumluluk alma ve kabiliyetlerine göre değişkenlik göstermektedir (Duyan ve Yıldız, 2020, s. 26).

Liderlik tarzları liderlerin durumlara göre nasıl davranacakları ile ilgilidir. Hersey ve Blancherd liderlerin değişen durumlar karşısında nasıl bir davranış ortaya koyacakları ile ilgilenmişler ve liderliğe ilişkin dört davranış modeli belirlemişlerdir. Birinci davranış modeli olan uygulatıcı liderlik anlayışı gereği astları ile düşük ölçekte ilişki kurarken, genellikle görev tipi emir verirler. Bu durumda doğal olarak motivasyon desteği noktasında zayıf kalabilmektedirler. Astlarına neyi, nerede, ne zaman, nasıl yapacakları noktasında açıklayıcı görevler verirken onların çalışmalarını da yakından takip ederler. İkinci davranış modeli olarak yöneltici liderlik anlayışını belirlemişlerdir. Bu modelde astları ile yüksek ilişki kurarken yüksek görev verici liderlik tarzını benimser. Lider, astlarına rehberlik ederken diğer taraftan adım adım ne yapacaklarını belirler. Onları destekleyerek ikna edecek şekilde görev tanımlarını açıklar. Her durumda son karar yine liderin kendisine aittir. Üçüncü yol katılımcı liderlik anlayışdır. Astları ile yüksek ilişki halinde olmayı benimserken düşük düzeyde görev vermeyi tercih eder. Lider, görevin gerektirdiği standartlara uygun olarak işin nasıl tamamlanacağına dair astlarının katılımını sağlar. Böylece lider astlarının aldıkları görevi başaracak kabiliyetlerinin ortaya çıkmasına katkı sağlamış olur. Dördüncü ve son liderlik anlayışı ise yetki devredici liderlik anlayışdır. Düşük oranda ilişki kurarken ve düşük seviyede görev vererek söz konusu görevin nasıl yapılacağını astlarına bırakır. Küçük dokunuşlu yönlendirmeler yaparak onların sorumluluk üstlenip, yeteneklerini sergileyerek istekli çalışmalarını sağlar (Mujtaba, 2009, s. 4).

1.2.3.3. Lider-Katılım Modeli

Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton tarafından 1973 yılında farklı karar alma mekanizmaları gerektiğinde çalışanların performansları için nasıl bir liderlik davranışının daha etkin olacağını belirlemek amacıyla geliştirilen bir modeldir. Bu

yaklaşım daha sonra 1988 yılında Victor H. Vroom ve Arthur G. Jago tarafından yeniden geliştirilmiştir. Burada temel amaç örgütsel sorunların çözümüne ilişkin liderlik davranışlarını ortaya koymaktır (Alga, 2016, s. 37).

Lider, çalışanlar ve durumsal faktörlerin, çalışanların karar verme sürecine ve grup performansına nasıl bir etki oluşturduğuna yönelik davranış modellerini incelemiştir. Vroom ve Yetton, liderlik davranışlarını “otokratik katılım”, “danışıcı katılım” ve “grup katılımı” şeklinde tasnif etmiştir (Tor, 2018, s. 37).

Bu modele göre beş lider davranış tarzı vardır. 1. Otokratik1 (AI); kendi değerlendirmelerine ve tespitlerine dayanarak çalışanlara danışmadan karar alır. 2. Otokratik2 (AII); çalışanlardan bilgi ve fikir alır fakat yine de kendisi karar verir. 3. Danışman1 (CI); tüm problemleri çalışanlarla tek tek paylaşır. Her bir çalışanın fikirlerini dinler, önerilerini alır, ancak son karar yine kendisine ait olur. 4. Danışman2 (CII); çalışanlarla topluca bir araya gelir, durum değerlendirmesi yaparak ortak önerileri alır, ancak her zaman karar verme yetkisi kendisindedir. 5. Grup1 (GI); problemleri çalışanlarla değerlendirerek onların fikirlerini alır, ortak karar ile çözüme gider (Öztürk, 2016, s. 3091).

Bu modelde uygulanan liderlik tarzının ve alınan kararın tek başına en iyi liderlik davranışı ve en iyi karar olmadığı vurgulanmaktadır. Alınan her bir karar tarzının faydalı yönleri olduğu gibi olumsuz tarafları da olabilmektedir. Aynı şey liderlik davranışı için de geçerlidir. Burada en önemli unsur, içinde bulunulan duruma göre liderlerin istediği davranış modelini uygulamakta serbest olduğu ve anlık durumun değerlendirilerek o anki şartların gerektirdiği çözümü benimseme noktasında özgürce hareket etmek serbestiyetine sahip olmalarıdır (İnan ve Serinkan, 2020, s. 322).

Vroom ve Jago modelin güncel bir yaklaşımını çalışmışlardır. Bu çalışmada liderin problemi değerlendirerek kararı tek başına almasından örgüt üyelerinin görüşlerini alıp ortak karar vermeye kadar değişik davranış biçimlerinin değerlendirilmesine yer verilmektedir (Kaya Mercan, 2022, s. 14). Bu model çalışanların karar alma sürecine katılımlarını ve bu katılım çerçevesinde lider davranışının nasıl olacağına dair ilişkileri inceler (Ataman, 2009, s. 559).

1.2.3.4. Amaç-Yol Teorisi

Amaç-Yol Teorisi Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiştir. Burada lider çalışanların iş tatminlerini sağlayarak, onları motive ederek amaçlara ulaşmaya çalışmaktadır. Bu modelde liderler çalışanların iş yapabilme özelliklerini ve iş tatminlerini artırmak için işin yapılması için izlenen yol üzerinde yer alan engelleri becerileri ile bertaraf etmeye ve işin işleyişine engel teşkil etmeyecek şekilde ortadan kaldırılmaya çalışmaktadır (Özevren, 2009, s. 241).

Bu modelde lider görevlerin neler olduğunu açık olarak ortaya koyar. Engelleri ortadan kaldırarak işin yapılmasını kolaylaştıracak fırsatlar oluşturur. Yüksek performans ve iş tatmini sağlamak için izlenmesi gereken yolları belirler. Kısacası burada lider çalışanların en iyi performansla ulaşabilmeleri için yardımcı olmak durumundadır (Ataman, 2009, s. 558). Yine bu modele göre, liderlik davranışlarının iş görenlerin motivasyonu, iş tatmini, gayret ve verimlilikleri üzerindeki etkileriyle birlikte durumsal faktörlerin iş gören ve iş çevresi üzerindeki etkilerini de açıklamaya çalışmaktadır (Koçel, 2014, 691).

Bu modelde otoriter liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve başarı odaklı liderlik olmak üzere dört liderlik tarzı belirlenmiştir. Otoriter liderlik, görevi vererek ve kontrol ederek performansa etki eder. Destekleyici liderlik, arkadaşça yaklaşımla huzurlu bir ortamda görevlerin yerine getirilmesine katkı sağlar. Katılımcı liderlik, çalışanların karar alma süreçlerine katılımlarını teşvik eder. Başarı odaklı liderlik, ödüllendirmeyi öne çıkararak performansa katkı sağlar (Esen, 2012, s. 62).

Amaç-yol teorisi, durumsal liderlik teorileri içerisinde en etkili olan liderlik yaklaşımıdır. Burada liderin temel amacı astların örgütsel hedeflerini elde etmesi ile birlikte astların kendi hedeflerine etkili ve verimli olarak ulaşmalarını sağlayacak rehberlik ve yol gösterici destek vermektir. Amaç-yol teorisinde grup üyelerinin bireysel becerileri ile çalışma ortamlarının verimliliği lider için önemli olmaktadır. Bu teori içerisinde liderin; katılımcı, destekleyici, yönlendirici ve başarı odaklı liderlik tarzlarından hangi tarzı ne zaman uygulayacağını öngörebilmesi son derece önemlidir. Yönlendirici lider, astlarına kendilerinden ne beklediğini açıklar. Çalışanlara rehberlik ederek, prosedür ve kuralların gerektiği gibi uygulanmasını sağlar. Destekleyici lider, astların ihtiyaçlarına ve refahına önem verecek davranışları

gösterir. Katılımcı lider ise, astlarının karar verme sürecine katılımını teşvik ederken, başarıya götürecek motivasyon sağlamaya çalışmaktadır. Lider standartları tanımlayarak astlarının bu standartlara ulaşmasını sağlamaktadır (Alanazi vd., 2013, 49-50).

Amaç-Yol Teorisinde lider, durumun niteliğine göre dört davranışı da gösterebilir. Örneğin, düşük seviye eğitilmiş iş görenlerle çalışan lider emir verici liderlik davranışını benimserken; yüksek seviye eğitime sahip iş görenlerle çalışan lider, destekleyici lider davranışını benimseyebilir (Sökmen ve Boylu, 2009, 2385). Bu teoriye göre bireyin herhangi bir davranış biçimini benimsemesi, o bireyin ihtiyaçları ile benimsediği davranışın gereklerini karşılayabilme özelliğine bağlıdır. Yol Amaç Teorisi; liderin, çalışanların bireysel becerileri ile iş yapma kabiliyetlerini nasıl etkileyeceğine ve bu iki amacın gerçekleştirilebilmesi için nasıl bir yol izlemesi gerektiğine odaklanır. Yol-Amaç Liderlik Teorisi, örgüt çalışanlarının etkinliğine dair sorumluluğu liderlerin davranışlarının çalışanları etkilediği varsayımından yola çıkarak grubun liderlerine yükler. Yol-Amaç liderlik teorilerini benimseyen bireyler örgüt içi etkinliği geliştirmede başarılı olmaya meyillidirler. Çünkü bu teoriler liderlerin örgüt içerisinde ihtiyaçların belirlemesini ve hedeflere açıklık getirmesini kolaylaştırır (Erenel, 2015, s. 367).

1.2.3.5. Globe Araştırmaları

Küreselleşmenin gerektirdiği bir sonuç olarak işletmelerde ve organizasyonlarda çok uluslu bir yapı oluşmuş ve farklı birçok kültür yapısına sahip çalışanlar bir araya gelmişlerdir. Dolayısıyla böylesine çeşitlilik içeren örgütlerde görev yapan liderler karmaşık bir karar alma süreci ile karşı karşıya kalmışlardır. Globalleşmenin etkisiyle farklı kültürel yapı, din, dil, ırk gibi değişiklik arz eden olgularla bir araya gelen çalışanların motivasyonu ve performansı için yeni yaklaşım tarzlarının geliştirilmesine ihtiyaç olmuştur. Bu maksatla Global Liderlik ve Kurumsal Davranış Etkinliği (GLOBE- Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) Araştırma Projesi, Amerikalı bilim insanı Robert J. House tarafından 1991 yılında yapılmış bir çalışma olarak karşımıza çıkmıştır (Kılıç, 2015, s. 37).

Globe, dokuz kültürel özellik ve altı küresel liderlik davranışını kapsayan, üç aşamalı bir araştırma projesidir (Kaya Mercan, 2022, s. 16). Globe araştırmalarında oluşan örgütsel kültür “paylaşılan değerler, inançlar, etnik kimlikler ve bir arada yaşayan üyelerin ortak tecrübelerinin etkisi ile elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve anlamlı bir yorumlama ile ele alınması” biçiminde kabul görmüştür. Globe projesi üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yapılacak olan araştırma içeriklerinin belirlenmesi, ikinci bölümde toplumsal kültür ile örgüt kültürünün kabul görmüş olan dokuz kültür anlayışı çerçevesinde incelenmesi, son bölümde ise oluşan kültürel yapının lider davranışlarının oluşumuna etki derecelerinin incelenmesidir (Akman vd., 2020, s. 290).

1.2.4. Modern Liderlik Tarzları

Hızla değişen çalışma yaşamında örgütlerin bu değişime ayak uydurması, sürdürülebilir başarı elde etme yolunda bir zorunluluk olarak görülmektedir. Benzer bir durum liderlik anlayışı için de geçerlidir. Aşağıdaki bölümlerde günümüz çalışma dünyası için önemli kabul edilen bazı modern liderlik tarzlarına yer verilmiştir.

1.2.4.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı James MacGregor Burns tarafından yapılan “dünya sınıf liderleri” çalışmasında dillendirilmiş ve Bernard Bass çalışmaları ile savunulmuştur. Dönüşümcü liderlik kavramı diğer kavramlardan farklı olarak örgüt, çevre ve lider ilişkilerine daha çok önem vermektedir. Dönüşümcü liderin üç temel özelliği vardır. Bu özellikler, dönüşüme karşı geliştirdiği inanç, bu inancı savunabilme kararlılığı, bu kararlılık ve irade ile örgüt üyelerini cesaretlendirerek hedefe ulaştırmasıdır (Teyfur ve Teyfur, 2018, s. 225).

Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkması ve genel bir kabul görmesi, yeni yönetim yaklaşımlarının ve küresel değişimin zorlayıcı tutumu karşısında gerçekleşmiştir. Dönüşümcü liderler örgütün değişen koşullara ayak uydurmasını sağlayıp örgütsel başarıya ulaşarak örgütün daha uzun süre ayakta kalmasına yardımcı olur. Dönüşümcü liderlik, çalışanların örgütsel bağlılığını sağlayarak örgüt amaçlarına ulaşmak için gerekli motivasyona katkı sunmayı gerektirir (Doğan, 2022, s. 102-104).

Tezin ana konularından biri olması dolayısıyla bu başlığa ilerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

1.2.4.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlikte lider ve izleyiciler/örgüt üyeleri arasında karşılıklı bir ilişki vardır. Lider amaçlara ulaşmak için bireyleri ödüllendirerek performanslarını artırmayı hedefler. Bununla birlikte, beklenen performans gösterilemediğinde lider tarafından cezalandırma söz konusu olabilmektedir (Bektaş, 2016, s. 45).

Etkileşimci liderler, örgüt çalışanlarından beklentilerini açıkça ifade ederler ve hedefe ulaşmak için istenen performansı gerçekleştirdiklerinde nasıl ödüllendirileceklerini önceden belirtirler (Eren ve Titizoğlu, 2014, s. 278-279). Liderler, örgütsel hedeflere ulaşabilmek için örgüt çalışanları ile iş birliği yaparak görevlerin yapılmasını organize ederler. Lider ve çalışanlar arasında başarı için karşılıklı fikir birliği sağlanır ve amaçlara ulaşmak için ihtiyaçların neler olduğuna ve çalışma koşullarının nasıl oluşturulacağına dair bir fikir birliği oluşur. Bireyin görevlerini yerine getirirken sorumlulukları ve beklentiler belirlenir. Bunların ışığında başarıya odaklanarak bunun için gerekli faaliyetler yapılır. Başarıya ulaşılması durumunda terfi veya iyi bir ücret verilmesi gibi ödüllerle çalışan ödüllendirilir (Duyan ve Yıldız, 2020, s. 34).

1.2.4.3. Karizmatik Liderlik

Karizma, liderlik karakteri içerisinde yer alan önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Karizmatik liderliği gündeme ilk getiren isim Max Weber olmuştur. 1947 yılında bu kavramı dillendiren Weber, karizmatik liderlerin sıradan insanlardan farklı olduklarını, onların doğuştan gelen ayrıcalıklı ve üstün özelliklere sahip bireyler olduklarını ifade etmiştir. Karizmatik insanlar toplumda şu cümlelerle tarif edilmektedir: *“O benim için izlenecek bir örnek”, “Ona bağlı olmak bana gurur veriyor”, “Benim için önemli olanı, bana gösterme konusunda özel bir yeteneği var”* (Baltaş, 2013, s. 154-155).

Örgütsel yapı içerisinde bireylerin motivasyon ve performansını artıracak biçimde yüksek bir etki bırakan liderlere karizmatik lider adı verilmiştir. Karizmatik liderlik gerek kriz ortamında gerekse krizin olmadığı durumlarda örgütsel başarıya olumlu etki yapar. Karizmatik liderler, kriz ortamında krizin kolay atlatılmasını sağlar. Krizlerin olmadığı durumlarda ise başarıyı daha ileriye taşıyarak yine etkin bir liderlik davranışı gösterir (Duyan ve Yıldız, 2020, s. 31). Karizmatik liderler, kendilerinde var olan etkileyici özellik ile çalışanları istedikleri istikamete sevk ederek üstün bir performansla çalışmalarını sağlayabilirler. Karizmatik liderler bu gücü kendilerine duyulan saygı ve hayranlıktan almaktadır (Ataman, 2009, s. 564).

1.2.4.4. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik, geleceği öngörerek başarıyı sağlayacak yol ve yöntemleri etkili bir şekilde belirleyen liderlik tarzıdır. Bu nedenle vizyoner lider sürekli bir yöntem arayışı içerisinde. Vizyoner lider değişimin asli takipçisi olmakla beraber çalışanların da başarıya götürecek değişim sürecine katılmalarını bekler. Vizyon odaklı liderler, geleceğe dair etkili analiz ve sentez yapabilme kabiliyetine sahiptirler (Şengöz, 2019, s. 87). Vizyoner liderlik, örgüt içi etkileşimleri ve uzun vadeli örgüt stratejilerini etkileyen davranışları belirleyerek örgütün dinamik bir yapıda olmasını sağlar (Ghadi, 2024, s. 3). Araştırmalarda, vizyoner liderliğin örgüt hedeflerine ulaşmak için gerekli çalışmaların gerçekleştirilmesinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Vizyoner liderlik davranışlarını ortaya koyabilmenin temel gerekçesi, örgüt çalışanlarının kişisel beceriler ve yetkinliklerinin oluşudur. Vizyoner liderlik davranışının etkili olabilmesi için liderin duygusal zekasını ve kişisel becerisini etkili kullanabilmesine gereklidir. Vizyoner bir lider olmak, çalışanların liderlerine baktıklarında her şeyin kontrol altında olduğunu hissedebilmeleri anlamına gelmektedir. Bu tür liderler, takipçilerine yön vererek ilerlemeleri için onlara bir fırsat verirler. Geleceğe dönük olayları öngörebilen liderler, ortaya çıkan fırsatları değerlendirerek, örgüt mensuplarını yeni fikirler üretmeye ve hedeflere ulaşmak için gereken adımları atmalarına katkı sağlarlar (Aydın ve Karaman, 2022, s. 267).

Vizyoner liderler, örgüt amaçları doğrultusunda kişisel vizyonlarını geliştirerek bunu örgüt üyeleri ile paylaşılan bir vizyon haline getirirler. Vizyonun örgüt üyeleri ile paylaşılması onları harekete geçirir. Örgüt üyelerinin bir vizyon

etrafında harekete geçmemesinin temelinde belirlenen vizyonun yeterince açık bir şekilde çalışanlara aktarılamaması vardır. Çünkü bu durumda çalışanlar ne yapacaklarını ve nasıl hareket edeceklerini anlamakla meşguldürler. Lider onları doğru ve hızlı bir şekilde etkileşime geçiremediğinden tepkisiz kalırlar (M. Taylor vd., 2014). Örgüt üyelerinin verimli çalışabilmesi için vizyon, iletişim ve faaliyete geçme noktasında belirlenen bu üç unsuru doğru ve ekili kullanmak vizyoner liderliğin önemli bir unsurudur (Westley ve Mintzberg, 1989, s. 18).

Vizyoner liderler, geleceği düşünerek hedefleyen ve bu istikamette faaliyetlerini gerçekleştiren kişilerdir. Vizyon sahibi bir lider, eylemlerini gerçekleştirirken çıkan problemleri doğru tanımlamalı, analiz etmeli, örgüt üyeleri ile iş birliği içerisinde çözüm yollarını belirlemelidir. İşletmeyi başarıya götürecek doğru stratejiler belirlemeli muhtemel tehditleri fırsatlara çevirecek uygulamaları hayata geçirebilecek aktif politikalar belirlemelidir. Günümüz işletme yöneticileri, vizyoner bir lider olarak geleceği öngörmeli ve çalışanlarıyla birlikte işletmenin başarısını sağlayacak bir vizyon oluşturmalıdır. Bu vizyona ulaşabilmek için sağlam stratejiler geliştirmeli, tehditleri fırsatlara dönüştüren ileri görüşlü bir yönetim anlayışı benimsemelidirler. Yenilikleri ve değişimleri yakından izleyerek eğitimin önemine inanmalı, sürekli öğrenmenin faydalarını göz önünde bulundurarak öğrenen bir organizasyon inşa etmelidirler. Ayrıca, çalışanlarına ilham vermeli, onlara yetki vererek sürece aktif katılımlarını sağlamalıdır (Tekin ve Ehtiyar, 2011, s. 4010).

1.2.4.5. Kültürel Liderlik

Kültürel liderlik 1980’li yıllarda yapılan liderlik davranışı araştırmalarında ortaya çıkmıştır. Örgütün esnek ve güçlü yapısının var olan kültür olgusundan ortaya çıktığı görülmüştür. Kültürel liderin davranışlarını, liderlik yaptığı örgütün kültürel yapısı ile birlikte örgütün içerisinde bulunduğu toplumsal çevrenin kültür algısının da etkilediği söylenebilir (Teyfur ve Teyfur, 2018, s. 224).

Kültürel lider, örgüt içerisinde yer alan bireylerle izlenecek yöntemler arasında anlamlı bir ilişki kurarak çalışanların yaptıkları işe bir anlam yüklemelerine katkı sağlamaktadır. Bu oldukça güç bir eylemdir. Çünkü örgütün doğal olarak oluşan kültür algısını, çalışanlarla özdeşleştirmek ve onların kabul etmelerini sağlamak etkin bir

liderlik anlayışıyla mümkün olabilir. Bu yüzden var olan kültürü savunmak ve bu kültürün kabullenilmesini kolaylaştırmak, kültürel liderlik davranışının önemli iki unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır (Balkar, 2015, s. 276-277).

Kültürel liderlik çalışmalarında doğu ve batı olmak üzere iki ana kültürel yapının varlığı ortaya çıkmıştır. Bu iki temel farklılık içerisinde; güç mesafesi, bireycilik-toplulukçuluk, erillik-dişilik ve belirsizlikten kaçınma şeklinde dört değişken gruplandığı anlaşılmıştır. Dolayısıyla kültürel liderlik anlayışında lidere büyük görevler düşmektedir. Lider örgüt kültürünü dışlayan değil, içinde bulunduğu örgütün kültürel yapısına göre davranış modellerini belirlemelidir. Bunun için kültürel lider; kültürel zekaya, empati kurma ve iletişim kabiliyetine, kültürel sinerji oluşturma potansiyeline ve bu yapı içerisinde davranış rolünü benimserken sosyal adalet anlayışına sahip olmalıdır (Özdemir, 2022, s. 369-373).

Kültürel liderlik, lider ile çalışan arasında iyi ilişkiler kurarak örgüt amaçlarına yönelik çalışmaya katkı sağlamaktadır. Lider ile çalışan arasında kurulan sıcak ilişki, çalışan motivasyonuna katkı sunmaktadır. Bu ilişki ayrıca örgüt çalışanları arasında iş tatmini sağlamakta ve örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Kaya Mercan, 2022, s. 24).

1.2.4.6. Stratejik Liderlik

1960'lı ve 1970'li yıllarda örgüt yönetiminde izlenen davranışlar ile elde edilen sonuçlar, çalışanların performansı açısından liderlik davranışlarının pek etkili olmadığı yönünde değerlendirilmekteydi. Hambrick ve Mason'un Üst Kademe Teorisi üzerine 1980'li yıllarda yaptıkları araştırmalar ile örgüt performansı üzerinde liderlik davranışlarının oldukça etkili olduğu anlaşılmıştır. Liderlerin örgüt içerisinde stratejik olarak aldıkları kararlar, bu kararları alırken kullandıkları veriler, gelecek değişimleri anlama, örgüt vizyonuna yönelik tespitler ve değişimi öngörerek ortaya koydukları etkileyici yöntem ve kararlar ile yenilikçi hedeflere yönlendirme, örgüt performansına doğrudan etki eden unsurlar olarak değerlendirilmiştir (Kaya Mercan, 2022, s. 24).

Stratejik liderlik, işletmeyi hedeflerine ulaştıracak planları geliştirmek ve gerçekleştirmek için gerekli düşünme ve karar verme yeteneği olarak tanımlanabilir (Bilgin, 2014, s. 46). Örgüt stratejilerini belirlemede liderlerin kişisel özellikleri belirleyici olmaktadır. Günümüzde hızlı bir değişim sürecinin yaşadığı iş dünyasında

Çalışanların ve müşterilerin beklentilerine hitap edecek, rakiplerin imkan ve kabiliyetlerini doğru analiz ederek rekabet ortamında verimli sonuçlar alabilecek, mevcut tecrübeleri ile örgütün varlığını sürdürmesine olumlu katkı sağlayacak stratejik liderlere gereksinim duyulmaktadır (şengz, 2019, s. 86).

Stratejik liderlik, zaman içerisinde meydana gelen değişim süreçlerini doğru anlayabilen, dönüşüme ayak uydurabilen, bu yönde bir örgüt yapısını hedefleyen bir liderlik anlayışıdır (Donuk, 2007, s. 74). Stratejik liderler, belirsiz ortamlarda ve yeterli bilgi akışının olmadığı durumlarda rgt geleceğe taşıyacak kararları alma açısından cesaretli olmalıdır (Doğan ve zdemir, 2021, s. 4).

1.2.4.7. Otantik Liderlik

Otantik kelimesi Yunancada “authentes” kelimesi ve “ikos” ekinin birleşmesiyle elde edilen Authentikos kelimesinden türetilmiştir. Authentikos “bir işi kendisi yapan” anlamına gelir. İkos ise “soylu kimse” anlamında kullanılır. Otantik kelimesi Türk Dil Kurumuna göre “eskiden beri mevcut olan özelliklerini taşıyan” anlamına gelmektedir. Sözcük anlamı itibariyle otantik liderliği, kendi temel değerlerine bağlı kalarak izleyici veya takipçi oluşturma şeklinde tanımlamak mümkündür (Kaya Mercan, 2022, s. 25).

Otantik liderlik kavramı üzerine ilk çalışmalar sosyolog Seeman tarafından 1960 yılında sosyoloji ve eğitim alanlarında yapılmıştır. Modern anlamda otantik liderlik anlayışının 1980’li yılların başında literatüre girdiği kabul görmektedir. Otantik liderler, kendine güvenen, olaylara iyimser yaklaşabilen, geleceğe umutla bakan, toplumsal ahlaki değerleri benimseyen, bilgi ve tecrübelerinden emin kişilerdir. Ayrıca bu liderler, çalışanlarla şeffaf bir ilişi içerisinde oluşturdukları ılımlı ortamı örgüt geneline yansıtan ve bilgi birikimini dengeli bir şekilde çalışanlara aktararak örgüt amaçlarına yönelik motivasyon sağlayan ve başarıya odaklanan bireylerdir (Yücel ve Kılıç, 2017, s. 82-83). Otantik liderlik özellikle kişisel gelişimin önünü açan bir liderlik tarzıdır (Keser ve Kocabaş, 2014, s. 2).

1.2.4.8. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar liderlik kavramı 1970 yılında Robert K. Greenleaf'ın kaleme aldığı "Lider Olarak Hizmetkar" makalesi ile gündeme gelmiş olmasına karşın esasında tarihsel süreçte tüm kültür, medeniyet ve dinlerde kendini göstermiş bir kavramdır (Görmezoğlu, 2023, s. 19). Hizmetkar liderlik alışlagelmiş liderlik davranışlarından farklı anlayışa sahiptir. Lider denildiğinde hizmet eden değil yöneten, yönlendiren ve bir ekip çalışmasını ortaya çıkaran kişi anlaşılır. Ancak hizmetkar liderlik bu anlamı ile hizmet eden kavramının birleşiminden ortaya çıkan bir davranış modelini yansıtmaktadır. Greenleaf'ın tanımında olduğu gibi "*Hizmetkar lider ilk önce hizmet eder. Hizmetkar liderlik, öncelikle kişinin hizmet etmek istemesi yönünde içten gelen doğal bir duygu olarak başlar. Daha sonra beliren liderlik etme isteği ise bilinçli bir seçimdir.*" (Özgür ve Özel, 2021, s. 23-25).

Hizmetkar liderlik, örgütün amaçlarına ulaşmayı sağlamaya çalışırken çalışanların bu amaca ulaşmak için gereksinimlerinin yerine getirilmesini bizzat liderin üstlendiği bir modeldir. Liderin böyle bir davranış şeklini gerçekleştirebilmesi, yol gösterici olmaktan ziyade hizmet etme motivasyonu ile hareket etmesini gerektirmektedir (Şengöz, 2019, s. 85).

Hizmetkar liderliğin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için liderliğin "vizyon ve uygulama" gibi iki önemli unsurunun varlığını kabullenmek gerekmektedir. Burada örgütün neyi gerçekleştirmek istediğinin çalışanlara ifade edilip benimsenmesi vizyoner bakışı gerekli kılar. Örgüt vizyonunun çalışanlara net izah edilmiş olmasının akabinde sıra hizmetkar liderlik boyutuna gelmiştir ve burada lider, çalışanları memnun etmekten ziyade çalışanların hayatlarında farkındalık oluşturacak şartları iyileştirerek örgütü etkilemeyi sağlar (Blanchard, 2020, s. 301-303).

Hizmetkar liderler, hedefler ve görevler doğrultusunda örgüt üyelerinin gelişimlerine ve ortamlarının iyileştirilmesine yönelik yatırım yaparak onlara hizmet ederler (Görmezoğlu, 2023, s. 25). Hizmetkar liderler, çalışanlarını dinleyerek ihtiyaçları ve isteklerini anlayan, üzüntülerini ve beklentilerini fark ederek ortaklaşa bir çözüm sunabilen kişilerdir (Özgür ve Özel, 2021, s. 27).

1.2.4.9. Ruhsal Liderlik

Ruhsal liderlik, ruh, ruhsal durum, ve din anlayışının işyerinde oluşturduğu ortamın başarıya odaklı olarak davranış literatüründe dikkate alınması ile ilgilidir. Ruhsal liderlik, işyerinde ruh, manevi durum ve dini anlayışın oluşturduğu atmosferin, başarıya odaklı bir şekilde davranış literatüründe ele alınmasıyla ilgilidir. Ruh canlıların hayatta kalabilmeleri için vazgeçilmez bir varlıktır. Ruhsallık ise; kişinin kendisi başta olmak üzere etrafında bulunan tüm insanlara yönelik olarak mutluluk aşılayan davranışlar, sevgi, merhamet, anlayış, hoşgörü ve çevreyle uyumlu olma gibi halleri anlatmaktadır. Din anlayışı ise; Allah inancı ve bu inanç gereği yerine getirilmesi zaruri olan ibadet ve davranışların bütünü olarak ifade edilir. Tüm bunlar ruhsal liderliğin kapsamı içerisinde yer almaktadır. Özellikle tüketim toplumunun getirdiği karamsarlık, dijital çağın gelişile toplumsal ilişkilerden kopuş ile mekanikleşme ve çalışan beklentilerinin abartılı artışı, çağın problemi stresli ortamı doğurmuş ve bunun sonucunda ruhsal liderliğin varlığı öne çıkmıştır (Baloğlu ve Karadağ, 2009, s. 170-172).

Günümüz örgütlerinde maneviyattan uzaklaşmış olması, manevi beklentileri karşılamaktan uzak bir yaşantı, çalışanları hayatlarında anlam arayışına itmiştir. Buradan yola çıkarak ruhsal liderlik üzerine bir araştırma olan Fry Teorisi, Amaç-Yol Liderlik Teorisine ve İş Özellikleri Teorisine dayanarak çalışılmıştır. Fry teorisine göre, lider çalışanların ilgi duyacakları amaçları belirleyerek onlara bu amaçları gerçekleştirebilecekleri yolların neler olduğu konusunda yardımcı olur. Bunun için çalışanlara ilgi çekici olabilecek bir vizyon belirlenmelidir (Özkara, 2022, s. 1250).

Ruhsal liderlikte başkalarının inançlarına ve değerlerine saygılı olmak, herkese adil ve eşit davranarak örgüte aidiyet duymalarını sağlamak, çalışanlara önemli olduklarını hissettirmek, onlara karşı ilgili olmak, örgüt amaçlarına ulaşmak için kendinden bir şeyler katarak fedakarlıkta bulunan kişileri takdir etmek ve çalışanların ortamda huzurlu olmalarını sağlayacak ve onların ruhsal gelişimine katkı sağlayacak çalışmaları gerçekleştirmek son derece önemlidir (Baloğlu ve Karadağ, 2009, 175-176).

1.3. Dönüşümcü Liderlik Kavramı

Dönüşümcü liderlik literatürde, “dönüştürücü liderlik, transformasyonel liderlik, değişimci liderlik ve dönüşümsel liderlik” şeklinde de ifade edilmektedir. Dönüşümcü liderlik üzerine yapılan çalışmalar kapsamında ilk tanımlama Downtown tarafından yapılmış olmakla birlikte, akademik anlamda en fazla öne çıkan tanım 1978 yılında Burns tarafından yapılan tanım olmuştur. Burns dönüşümcü liderliği çalışanların beklentilerini aşarak onları motive eden ve hedeflerine yönlendiren bir liderlik tarzı olarak değerlendirmiştir. Bernard M. Bass ise 1985 yılında yaptığı çalışmalar ile teorinin geliştirilmesine katkı sağlamıştır (Akdemir, 2018, s. 52).

Dönüşümcü liderliğin tanımına, önemine ve boyutlarına ilişkin açıklamalar aşağıdaki bölümlerde yer almaktadır.

1.3.1. Dönüşümcü Liderliğin Tanımı ve Önemi

Dönüşümcü liderlik ilk kez 1978 yılında Burns tarafından yazılan “Liderlik” adlı eserde tanımlanmıştır. 1985 yılında ise Bass tarafından teorik olarak detaylı bir şekilde incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik; örgüt için bir vizyon ve amaç oluşturmak, değişim ihtiyaçları ve motivasyon doğrultusunda uygun şartları oluşturarak çalışanları amaçlara yönlendirmek ve örgüt kültürünü yeni stratejik hedefler doğrultusunda şekillendirerek değişimi gerçekleştirmek için ortaya konan liderlik tarzı şeklinde tanımlanabilir (Ertürk vd., 2014, s. 84).

Burns dönüşümcü liderlik anlayışını, bireyler üzerinde etki oluşturma süreci olarak tanımladığı gibi, sosyal sistemleri dönüştürmek ve örgüt yapısını geliştirmek için gücü harekete geçiren kapsamlı bir süreç olarak da tanımlanmaktadır. Burns’a göre dönüşümcü liderler, korku, açgözlülük, kıskançlık veya nefret gibi olumsuz duyguları değil, özgürlük, adalet, eşitlik, barış ve insanlık gibi değerleri temel alarak çalışanların algı seviyelerini geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu süreçte, çalışanlar rutin davranışlardan sıyrılarak daha etkin davranış sergileyebilirler. Bass ise; dönüşümcü liderliği, liderin çalışanlar üzerindeki etkisi üzerinden tanımlamıştır. Liderler, çalışanlarına örgüt amaçlarına yönelik bilinç kazandırarak, örgüt ihtiyaçları noktasında harekete geçirir ve şahsi çıkarların ötesinde düşünmeye sevk eder. Dönüşümcü liderlik anlayışı çalışanların liderlerine karşı saygı ve güven duymalarını

sağlayarak örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için motive olmalarına katkı sağlarlar (Yukl, 2013).

Örgütlerin devamlılığı için önemli faktörlerden biri iş gücüdür. Bu nedenle, çalışanların iş tatminini sağlamak önemlidir. Dönüşümcü liderliğin, etkin bir liderlik modeli olmasının temelinde, kişilik özellikleri, karmaşıklık, açıklık ve benzeri etmenler bulunmaktadır. Bu liderlik tarzı, bireylerin kişisel gelişimlerine önem verir. Dönüşümcü liderliğin bir diğer belirleyici özelliği ise, çalışanların bireysel gelişimini desteklemek ve onların davranışlarını geliştirmek için çaba göstermesidir. Aynı zamanda, çalışanları örgütün ortak vizyon ve hedeflerine bağlı kalınması için motive eder. Dönüşümcü liderlik, performansın artırılması için teşvik eder. Çalışanları bilimsel ve özgün davranışlar göstererek bireysel endişelerini giderecek şekilde örgüt yapısına uygun davranmalarına imkan veren bir liderlik tarzıdır. Bu yaklaşım, liderlerin çalışanları örgüt hedeflerine yönlendirebilmek için ilham verici bir vizyon ortaya koyar. Dönüşümcü liderler, örgüt içi sorunlara dikkat çekerek çalışanları olumsuzlukları ortadan kaldıracak stratejileri hayata geçirmelerine motive eder (Apiyev vd., 2020, s. 2484).

Burns dönüşümcü liderliği “kişilerin ekonomik, politik vb. güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı olarak oluşturdukları hedeflere ulaşabilmesi adına izleyicilerin hareket geçirilmesi” şeklinde tanımlamaktadır. Dönüşümcü liderliğe göre lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değerlerini değiştiren kişidir (Uçar, 2018, s. 9).

Dönüşümcü liderlik, bir liderin, yönettiği örgütün hedeflerine uygun olarak özgün bir bakış açısı geliştirmesi ve bunu örgüt çalışanlarına benimseterek onları örgüt amaçlarına yönelik çalışmaya ikna etmesi süreci olarak tanımlanabilir (Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012, s. 59-60). Bir başka tanıma göre; dönüştürücü liderlik, istikrarsız ve kriz dönemlerinde örgütün ihtiyaç duyduğu/duyacağı değişimleri örgüt çalışanlarına benimseterek örgütün başarılı olmasına katkı sağlayan liderlik anlayışıdır (Kaygın ve Kaygın, 2012, s. 30).

Dönüşümcü liderlik tanımı çok yönlü ele alınmış olmakla beraber en yaygın tanımıyla tanımlayacak olursak dönüşümcü lider; takipçilerle etkin iletişim kuran, örgüt kültüründe beklenen değişimi gerçekleştirebilen, örgüt yapısını istenilen değişim

ve dönüşümü gerçekleştirebilecek verimlilik seviyesine taşıyan, bir yanda takipçilerine karşı olabildiğince mütevazı diğer yanda yetkin olduğu konularda yaptırım gücünü etkili şekilde ortaya koyabilen, ilham verici kişilerdir (Yılmaz vd., 2013, s. 18).

Özel (2018, s. 92-93), liderin bir “dönüşüm mimarı” olduğunu belirtmekte ve dönüşümcü liderlerin ortak yönlerini şu şekilde ifade etmektedir: Kendilerini değişimin ana fonksiyonu olarak görürler ve örgütün amaçlarına ulaşmasında farklı yöntemleri gerçekleştirerek köklü bir dönüşümü hedefler. Cesaret timsalidirler. Zorluklar onları asla korkutmaz. Bu anlamda risk üstlenmekten çekinmezler. Çalışanlarına inanırlar ve onları amaca ulaşmak için yetki ve sorumluluk vererek motive ederler. Sağlam bir karaktere sahiptirler. Öğrenmekten kaçınmazlar. Hem kendilerinin hem de başkalarının hatalarından ders çıkararak hayat boyu öğrenimlerini sürdürürler. Belirsiz ve karmaşık sorunlar onlar için heyecan verici bir unsur oluşturur.

Dönüşümcü liderlik günümüzün değişim ve rekabet ortamında örgütlerin mevcut ortama uyum sağlamasını sağlayan oldukça önemli bir davranış modelidir. Dönüşümcü liderlik anlayışı, örgüt üyelerini amaçlara ulaşmak yönünde heyecana sürükleyerek örgütsel değişimi gerçekleştiren bir anlayışa sahip olduğundan, performans üzerinde belirleyici bir unsur olarak görülmektedir. Dönüşümcü liderlik, çalışanların neyin doğru ve önemli olduğunu anlamalarını sağlayarak örgüt menfaatleri doğrultusunda bilinçlenmesine katkı sağlar (Aktan vd., 2014, s. 75).

Dönüşümcü liderler örgüt üyelerinin kabiliyetlerini açığa çıkararak kendilerine güven duymalarını sağlar ve yapabileceklerinden daha fazlasını ortaya koymalarına yardımcı olurlar. Dönüşümcü liderler değişimin gerekli olduğu anda ortaya çıkmaktadırlar. Dönüşümcü liderler çözüm odaklı ve entelektüel bakış açısına sahip olma gibi ilham verici özellikleri ve çalışanların beklentilerine uygun yaklaşımları ile performansı artırıcı motivasyonu sağlayarak kısa sürede amaca ulaşılmasını sağlarlar (Gedikoğlu, 2015, s. 51).

Özellikle son otuz yılda dönüşümcü liderlik alanında araştırmaların artmasının arka planında küreselleşme ile ortaya çıkan teknolojik gelişmelerin, ekonomik ve kültürel değişimlerin olduğunu söyleyebiliriz. Örgütler için rekabet ortamının artması, yeni sistemlerin ortaya çıkması ve globalleşen dünyada insan ihtiyaçlarının artması

örgütsel değişimi zorunlu hale getirmiştir. Dolayısı ile değişim gerektiren durumlara hızlı adaptasyon ve değişimin nasıl gerçekleştirileceği konularında çalışanlar üzerinde lider etkisi oldukça önemlidir. Örgüt üyelerinin inanç ve değer yapısını değiştirebilme yeteneği, örgütün çevreye uyum sağlayabilmesi için ihtiyaç duyulan yenilik ve değişimlerin süratle uygulamaya konulması ve performansı yükselterek verimli bir çalışma ortamının oluşturulması oldukça önemli bir hale gelmiştir. Tüm bunların gerçekleşmesi için liderin vizyon sahibi olması, bunları çalışanlara kabul ettirecek güç ve yetkinliğe sahip olması gerekmektedir (Teke ve Karalar, 2018, s. 730).

Lider ve çalışanların birbirleri ile verimli ilişki kurması, işletme açısından faydalı sonuçların oluşmasına katkı sağlar. Böylece örgüt hedeflerine ulaşılabilmesi için sürdürülebilir bir ortam oluşturması dönüştürücü liderlik açısından oldukça önemlidir. (Demir, 2019, s. 63). Duygusal zeka, dönüştürücü liderlik özellikleri arasında önemli bir yer tutar. Başkalarını anlama, duyguları kontrol edebilme ve empati kurma gibi kabiliyetleri kapsayan duygusal zeka, dönüştürücü liderlik anlayışında var olan önemli noktalardan biridir (Murat ve Açıkgöz, 2008, s. 167).

Dönüştürücü liderliğin önemli olarak değerlendirilen bazı özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz: Lider, zorlukları önceden öngörür ve çözüm için tedbir alır. İleri görüşlüdür. İhtiyaç olması halinde yeni fikirler üretir. Lider motivasyon ve vizyonerlik yetenekleri ile çalışanların hedeflere ulaşmasını sağlar. Lider motivasyon ve vizyonerlik becerileri ile örgüt üyelerinin hedeflerini gerçekleştirmesini destekler. Örgüt üyelerinin kendisini ifade edebilmesi için fırsatlar verir. Empati yaparak problem çözme becerilerini geliştirerek verimliliği artırır. Çalışanları motive ederek “ben” anlayışı yerine “biz” anlayışına sevk eder (İntepeler ve Barış, 2019, s. 99).

Dönüştürücü liderlik günümüzde meydana gelen değişim ve rekabet ortamında kurum ve kuruluşların mevcut ortama uyum sağlamasını sağlayan oldukça önemli bir davranış modelidir. Dönüştürücü liderlik anlayışı kurum çalışanlarının kurum amaçlarına ulaşmak noktasında heyecana sürükleyerek örgütsel değişimi gerçekleştiren bir anlayışa sahip olduğundan dolayı performansı tetikleyici bir öneme sahiptir. Dönüştürücü liderlik çalışanların neyin doğru ve önemli olduğunu anlamalarını sağlayarak örgüt menfaatleri doğrultusunda bilinçlenmesine katkı sağlarlar (Aktan vd., 2014, s. 75).

1.3.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Yapılan çalışmalar, genel olarak dönüşümcü liderliğe ilişkin idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olmak üzere dört boyut ortaya koymaktadır (Gedikoğlu, 2015, s. 51). Bu boyutlar aşağıdaki bölümlerde anlatılmaktadır.

1.3.2.1. İdealleştirilmiş Etki

İdealleştirilmiş etki, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çalışanların davranışlarını, düşünce yapılarını, inançlarını, amaçlarını, gereksinimlerini, kabiliyetlerini ve faaliyetlerini dönüştürme eylemini ifade etmektedir (Teoh vd., 2022, s. 4). Örgüt çalışanlarını değerli gören, onlara ilham veren, onlarla gurur duyan, ekibin çıkarlarını dikkate alan liderlik anlayışı, dönüşümcü liderliğin en belirgin ve önemli olan özelliğidir (Duyan ve Yıldız, 2020, s. 45). Dönüşümcü liderler, oluşturdukları vizyon ve misyonu örgüt üyeleri ile paylaşarak onların sorunları çözmeye odaklanmalarını sağlar ve yenilikçi, radikal fikirler üreterek amaç doğrultusunda üretici bir rol ile çalışmaya teşvik eder. Tüm bunları yaparken kararlı bir tutum sergileyerek örgüt mensuplarının güven ve bağlılıklarını tesis eder (Ertürk vd., 2014, s. 85).

Liderlerin örgütteki inançlarını, değerlerini ve tutumlarını değiştirmek için çalışanlara ilham veren davranışlarını güdüleyerek onları örgütsel amaçları başarmada yardım eder (Charbonneau, 2015, s. 565). Dönüşümcü liderin çalışanların gözünde karizmatik bir güce ulaşması çalışanların lider ile özdeşleşmesini sağlarken güven oluşturur ve çalışanların büyük işler başaracaklarına inanmalarını sağlayacak ilham verir (Bass, 1990, s. 21). Lider çalışanlara istikrarlı bir şekilde rehberlik ederek rol model olur. Çalışanlar liderin gayretli, yetenekli ve sabırlı olduğu izlenimini verir. Buda lideri çalışanın iş hayatında ve özel hayatında etkili bir konumuna getirir (Fırat ve Yeşil, 2020, s. 44).

İdealleştirilmiş etki, dönüşümcü liderliğin karizmatik yönünü ifade eder. Bu çalışanlar açısından lideri saygın kılarken geleceğe dönük olarak bir vizyona ilham vermek anlamına gelir. Bir lider ilgi çekici bir vizyon ortaya koyabilir ve takipçilerine

gurur, güven ve saygı aşılayarak başarıya motive edebilir. İdealleştirilmiş etkiyi benimsemiş liderler risk üstlenmeye yatkındırlar ve keyfi davranışlar yerine ahlaki tutum ve davranışlar sergilerler. Bu onların değişimden çekinmedikleri anlamına gelir. Bu onların değişimi öngörme, planlama ve uygulamaya istekli oldukları anlamına gelir. Heyecanlı ve istekli olmaları takipçilerini başarıya motive ederek gelecek konusunda umutlu olmalarını sağlar. Risk alma özelliği, liderlere belirsizlik ortamlarında kuruluşun varlığını sürdürebilmesi için gerekli dayanıklığa sahip olmalarını sağlar (Nuel vd. 2021, s. 172).

Dönüşümcü liderler, takipçilerinin kişisel gelişimine, öğrenmesine ve başarılarına odaklanarak örgüt içerisinde yol gösterici rolünü üstlenirler (Nidadhavolu, 2018, 19). Liderler takipçilerinin davranışlarını etkilerler. Çünkü onların kurum içerisindeki güç, inanç, etik ve ahlaki yönlerinin farkedirler. Bu yetenekleri benseme arzuları onları kişisel çıkarlardan ziyade özdeşleşme istekleri; ve kişisel çıkarlardan ziyade ortak çıkarlara yönelirler (Lai vd. 2020, s. 3). Etki, bir kuruluş içindeki faaliyetleri ve ilişkileri organize etmek için bir kişi tarafından örgüt üyelerine yönelik olarak kullanıldığından, dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerinde oldukça olumlu etkisi vardır. Çalışanların performansı üzerinde olumlu yönde güçlü bir etkiye sahiptir. Liderin bu etkisi çalışanların daha verimli çalışabilmeleri motivasyonuna katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte belirsizlik ve kriz dönemlerinde liderin ahlaki davranışları önemli bir pozitif korelasyona sahiptir (Teoh vd. 2022, s. 5).

1.3.2.2. İlham Verici Motivasyon

İlham verici motivasyon, liderin örgüt çalışanlarına ilham verecek bir vizyon oluşturma davranışı olarak tarif edilir. İlham verici özelliği yüksek liderler, çalışanlara yüksek standartlar belirler. Çalışanların hedeflere ulaşma açısından iyimser olmalarını sağlar. Güçlü bir amaca yönlendirerek çalışanların motivasyonlarına katkı sağlar, örgüt amaçlarını benimseterek yüksek performans ile çalışmaya yardımcı olur (Duyan ve Yıldız, 2020, s. 46).

Bu boyutta lider çalışanlara olan ilgisiyle onlara moral ve motivasyon kaynağı olur. Sembol ve sloganları kullanarak duygularına hitap eder ve ortak bir amaç etrafında toplanmalarını sağlar. Beklenen değişimin gerçekleştirilmesi için gelecek

hakkında olumlu beklentiler üzerinde yoğunlaşır ve teşvik edici davranış sergiler (Doğan, 2022, s. 108).

Dönüşümcü liderler basit ve sade bir dil kullanarak çalışanları amaçların benimsenmesi yönünde etkiler. İstek ve heyecanı artırarak çalışanları üstün bir performansla çalışmaya teşvik eder (Ertürk vd., 2014, s. 85). Lider güçlü, özgüven sahibi, dinamik bir duruş ortaya koyarak ve yüksek bir performans ile örgüt amaçlarına yönelik çalışma beklentisini aktararak ilham verici bir etki oluşturur (Gedikoğlu, 2015, s. 51).

Liderin etraflarındaki insanları motive edecek, ilham verici anlayışla davranır ve çalışanların çalışmalarına bir anlam katarak itici bir güç oluşturur. Takım ruhu canlanır. Coşku ve iyimserlik anlayışı yerleşir. Liderler, çalışanların birlikte geleceğe dönük olarak çekici durumları hayal etmelerini sağlar. Açık bir şekilde anlamlı beklentiler oluşturur ve çalışanların ulaşmak istedikleri hedeflere olan heyecanlarını artırır. İlham verici motivasyon ile Lider, geleceğe dair özgün hedeflerin benimsenmesi için ikna edici bir vizyon ortaya koyar (Bass ve Riggio, 2006, s. 6).

İlham, zekayı veya duyguları harekete geçirme eylemini veya gücünü ifade eder. İşyerinde var olan duygusal çekim gücü ile çalışanları olumlu yönde etkiler. Otantik liderlik gibi diğer liderlik tarzlarıyla karşılaştırıldığında, ilham verici liderlik etkili bir motivasyon aracıdır. İlham, çalışanları motive ederek güçlü kılan açık bir motordur ve olumlu davranışlar bu yetkilendirmenin işareti olabilir. İlham verici liderlik, esasında daha az fedakardır ve daha çok eylemin gücünü kapsamaktadır (Salas-Vallina vd., 2020).

İlham verici liderler özellikle takipçilerine odaklanır ve onlara doğrudan ilgi gösterirler. İlham verici liderler farkındalık ve yenilikçi olmayı teşvik eder (Maladzhi ve Yan, 2014). İlham veren bir lider, çalışanları zorlayıcı hedefler koyar, çalışmalara anlam kazandırır, duygulara hitap eder, cazip bir gelecek tasavvur eder ve oraya nasıl ulaşılacağını ortaya koyar. Kısacası ilham verici lider, çalışanların işyeri amaçlarına karşı tutkulu ve istekli olmalarını sağlar (Bass, 1998).

İlham verici motivasyon, etkileyici ve ikna edici bir iletişim tarzı ile heyecan, iyimserlik ve güven ortamı oluşturarak takipçilerine ilham vermektedir. İlham verici motivasyonun çalışanların örgütsel çevikliğe dair algılarını olumlu yönde etkilediği

görülmüştür. Yani ilham verici motivasyon, örgütsel çevikliğin kavramsal tanımıyla ilişkilidir. liderler, gelecekteki başarı için ortak bir vizyon oluşturmali ve çalışanların örgütsel vizyona ulaşılmasını sağlamak için çalışmaya motive etmeleri şarttır. Böylesi ortak bir vizyonun oluşturulması ancak ilham verici motivasyon ile mümkündür (Balcı ve Erbay, 2021, s. 98).

1.3.2.3. Entelektüel Uyarım

Dönüşümcü liderler çalışanların davranışlarını sorgulayarak ve sorunlarını gündeme alarak eski uygulamalara yeni yöntemlerle yaklaşarak onların yeniliklere uyum sağlamalarak çalışmalarını desteklerler (Duyan ve Yıldız, 2020, s. 47). Entelektüel uyarım, liderin değişen ve gelişen durumlar karşısında örgütün alışkın olduğu metodlar ile değil, yeni ve gelişmiş yöntemleri kullanarak yeni çözüm yollarını uygulama açısından cesaretlendirir (Gedikoğlu, 2015, s. 51).

Liderler yeni bilgi, kabiliyet ve yetkinlik kazandıracak her türlü değişime açıktır. Problemin farkındadırlar, problem çözmede istekli ve etkilidirler. Bu açıdan çalışanlarını örgütsel yapıdaki değişiklikleri benimseme ve tatbik etme doğrultusunda cesaretlendirirler (Doğan, 2022, s. 109). Entelektüel uyarım, çalışanların problemleri çözerken alışlagelmiş uygulamaların dışında düşünmelerini ve fikirlerini yenilemelerini teşvik eden bir liderlik davranışını ifade eder. Entelektüel uyarım, çalışanların özgün ve yenilikçilik kabiliyetlerini destekleyen bir yönetim davranışı olarak tanımlanmaktadır (Shafi vd., 2020, s. 167).

Entelektüel uyarım boyutunda Lunenburg'a göre lider, mevcut başarıları değerlendirir, yenilikçi bir bakış açısıyla sorunları yeniden yapılandırır ve eski durumlara yeni yöntemlerle yaklaşmaları için çalışanlarını teşvik eder. Çalışanların hatalarını topluluk içinde eleştirmeden değerlendirir ve onlardan sorunları tespit etmelerini, müteakiben özgün çözümler üretmelerini talep eder (Ertürk ve Argon, 2021, s. 373).

Entelektüel uyarıma yeteneğine sahip dönüşümcü lider, çalışanları öngörülerde bulunmaya, mevcut problemlerin üzerine giderek onları çözme azmini göstermeleri yönünde teşvik eder. Çalışanların hayal güçlerini kullanmaları, ilgili olmalarını ve yenilikçi bir yaklaşımla problem çözme anlayışını benimsemeleri için yol gösterir.

Böylece, çalışanlar işlerine odaklanırlar ve problemlerin çözümü için yeni uygulamalar geliştirirler. Ayrıca, dönüştürücü liderlerin mevcut problemlere meydan okuyucu yaklaşımları çalışanların enerjilerinin artmasına katkı sağlar. Bu durum çalışanların işin birçok farklı yönünü keşfetmelerine fırsat verir. Bu faktörler aynı zamanda çalışanların içsel motivasyonunun artmasını da sağlar (Nuguyen vd. 2019, s. 203).

Bu aşamada liderin, takipçileriyle empati kurarak onların duygularını anlamaya çalışması, çalışanların bakış açılarını genişletmesine ve problemlerin çözümünde yenilikçi, özgün yöntemleri uygulamasına yardımcı olduğu görülmüştür. Aynı şekilde, dönüştürücü liderin duygularını olumlu ve yapıcı eylemlere dönüştürme yeteneği de, çalışanlara yenilikçi ortamlar sunmak ve onları yenilik yapmaya teşvik etmek için önemli bir beceri olarak değerlendirilmektedir (Ölçer ve Kaya, 2021, s. 50).

1.3.2.4. Bireysel İlgi

Bireysel ilgi, liderin çalışanlarına koçluk yaparak onların bireysel gelişim ve ihtiyaçlarını ortaya çıkarmalarını ve geliştirmelerini içermektedir (Akman, 2019, s. 106). Liderler, takipçilerinin kendilerini geliştirmeleri için ihtiyaç duydukları konulara önem verirler. Onların gelişimlerine katkı sağlamak için desteklerler. Bireysel ilgiyi önceleyen liderler, çalışanların organizasyonun büyüme fırsatlarını değerlendirmelerini sağlamak için görevlerini devrederler (Bass, 1999, s. 11).

Dönüştürücü liderler bireysel ilgi odaklı davranarak takipçilerinin yüksek performans göstermelerini destekleyerek gelişmelerini sağlarlar. Yeni öğrenme fırsatlarına ulaşmalarına imkan verirler. Bir koç ve mentor gibi davranarak çalışanların başarı ve gelişim ihtiyaçlarını belirler ve çalışanların bireysel gelişimleri için farklı arzu ve ihtiyaçlarını karşılarlar. Bu davranış modeli liderin çalışanların bireysel farklılıklarını kabul ettiği anlamını taşır. Bazı çalışanların daha fazla teşvik, bazılarının daha fazla özerklik, bazılarının daha fazla sorumluluk ve bazılarında daha fazla yüksek standartlarla motive edileceğinin farkındadır. İletişimde karşılıklı anlayış öne çıkar ve çalışma sahalarında “dolaşarak yönetim” tekniğini uygularlar. Lider takipçileri ile etkileşim halindedir. Onların beklentilerinin, kaygılarının ve geçmişten gelen isteklerinin farkındadır. Onları sadece bir çalışan olarak değil birey olarak görür.

Böylece onları etkin bir şekilde dinler ve dikkate alır. Yetkilendirilen çalışanların görevleri yerine getirip getiremedikleri gözlemlenir. Ancak çalışanlar takip edildiklerini farketmezler. Lider daha çok öğretmek ve koçluk yapmak için zaman harcar (Bass ve Riggio, 2006, s. 7).

Bu boyutta liderin örgüt mensupları içerisinde kendisini gruptan soyutlayarak kenarda kalan ya da bir vesile ile ihmal edilmiş olan çalışanların sorunlarına ilgi göstererek onların örgüt amaçlarına ulaşacak çalışma istek ve azmine kavuşmalarına yönelik gayreti söz konusudur (Gedikoğlu, 2015, s. 51).

Burada liderlerin çalışanlar ile birebir ilgisi önemlidir. Liderin istek ve beklentiler doğrultusunda davranış sergilemesi, çalışanlarda değerli olduklarına ilişkin anlayış oluşturma ve motivasyon sağlama açısından dikkate değer bir husustur. Ayrıca, bireyin gelişimine katkı sağlayacak ortamın hazırlanması, çalışanlarda lidere güven duyma ve vizyon ve amaçlar için beklenenin ötesinde katkı sağlamayı kolaylaştırmaktadır (Ertürk vd., 2014, s. 85).

Lider kendisini ikinci plana koyarak öncelikle astlarının yetişmesine katkı sağlamayı hedefler. Onların gelişimlerine katkı sağlayacak ortamı hazırlar. Çalışanlarına güvenir ve onların terfi etmesine fırsat tanır. Güç paylaşımının örgüt amaçlarına ulaşmada bir kazanç olduğunun farkındadır. Tek karar mercii olmaktan ziyade bireylerin karar sürecine katılımlarını önemser. Tüm bunların performansa ve örgütsel verimliliğe katkı sağladığının bilincinde hareket eder (Doğan, 2022, s. 111).

Dönüşümcü liderler çalışanların hedeflenen başarıya ulaşabilmeleri için onların becerilerini geliştirmelerine yardımcı olurlar. Lider takipçilerinin doğruyu, iyiyi ve güzeli anlamaları noktasında yol gösterir. Başarıya ulaşabilmeleri ve kendilerini geliştirmeleri için ihtiyaç duydukları konulara yönlendirir, onları dürüst ve etik davranışlara teşvik eder. Bireysel çıkarlarına odaklanmak yerine içinde bulundukları örgütün ve grubun çıkarları doğrultusunda hareket etmelerini amaç edinir (Bass ve Steidlmeier, 1999, s. 189).

Bu yaklaşımı benimseyen lider kendine bağlı olarak çalışan bireylerin ihtiyaç ve arzularını bir bütün olarak değil bireysel bazda bilmekte ve bunlara farklı çözümler üretmektedir. Bu davranışı benimsiyen lider kendisini takip eden bireyler nazarında saygınlık görür ve çalışanların bireysel olarak kendilerini değerli hissetmelerini sağlar.

Lidere olan saygınlığın ve güvenin artması örgüt içi çalışma performansının artmasına ve verimliliğin yüksek seviyeye çıkmasına imkan sağlar. Liderin örgütü oluşturan çalışanlarla birebir ilgilenmesi örgüt ve çalışanlar arasında pozitif bir ortam oluşturur (Sanlav ve Dinç, 2023, s. 42).

Dönüşümcü liderliğin, örgütlerde etkili olmasının temelinde güvenilir ve etkileyici olmak gibi özelliklerinin olduğu söylenebilir. Bu sayede çalışanları etkileyerek onlar için bir vizyon tayin ederek yeteneklerinin öne çıkmasına ve kendilerini tanımalarına yardımcı olmaktadır. Böylece dönüşümcü liderlik davranışı örgütlerde güven ve aidiyet duygusunu öne çıkararak bireyin örgüte olan katkısını ve performansını pozitif yönde artırıcı bir etki oluşturur. Dönüşümcü liderlik, özellikle örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme gibi konularla doğrudan ilgilidir. Liderlerin çalışanlarıyla kurdukları ilişki, onların örgüte duyduğu güveni ve örgütle özdeşleşmelerini sağlamada kritik bir rol oynamaktadır (Kürü, 2021, s. 679-680; Bükeç ve Dalmış, 2022, s. 92).

2. ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMLARI, DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İLİŞKİLERİ

2.1. Örgütsel Güven Kavramı

Türk Dil Kurumu'na (TDK) göre, “*Çanakkale zaferini güven kazandı.*” ifadesinde olduğu gibi güven kelimesi ile duygusal yüreklilik ve cesaret unsurları çağrıştırılırken, “*Dediklerimin gerçekliği bozmadığına güvenim var.*” cümlesinde güven, çekinmeden inanma, bağlanma ve emniyet duygusunu öne çıkarma olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan yola çıkarak, örgütsel güvenin, bireylerin örgütlerine, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına karşı geliştirdikleri inanç, bağlılık ve olumlu beklentilerin tamamını ifade ettiği söylenebilir. Bugüne kadar yapılan araştırmalarda örgüt yapısı içerisinde kendisini güvenli bir ortamda hisseden çalışanların ilişkilerinde ve iş performanslarında artış olduğu görülmüştür (Altaş ve Kuzu, 2013, s. 31-33). Örgütsel güven denilince içinde bulunulan kuruma karşı hissedilen güven anlaşılır. Örgütsel güven örgüt kimliği ile bağlantılı olarak, içinde bulunulan örgüte karşı hissedilen güveni desteklerken örgüt yöneticilerinin veya liderin çalışanlara karşı tutumu, yaklaşım tarzı ve destek oluşlarının pozitif bir sonucu olarak ortaya çıktığı görülmektedir (Özdemir ve Erçelik, 2022, s. 43-46).

Örgüt ve çalışanlar arasında güven ortamının oluşturulması örgütün sürekliliği açısından oldukça önemlidir. Örgüte güvenin tesis edilmesi uzun zaman, sabır ve fedakârlık gerektirirken; örgüt içerisinde oluşabilecek en ufak bir olumsuzluk, yılların emeğini bir anda yok edebilir. Güven ortamı çalışanlar arasında işbirliğini artırır ve risk alarak hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır. Halıcı vd.'ne göre (2015, s. 181) örgüt içerisinde “insana güven” ile “örgüte güven” kavramları birbirinden ayrılmalı ve ayrı boyutlarda değerlendirilmelidir. Çalışanların örgütlerine ve birbirlerine karşı duydukları güven derecesi örgüt içi kontrol mekanizmasının daha az devreye girmesini sağlar (Şimşek vd., 2020, s. 459).

Mishra ve Morrissey ise, örgütsel güveni “bir işgörenin örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı” şeklinde açıklamaktadır (Halıcı vd., 2015, s. 182). Bir başka açıdan örgütsel güven; çalışanların lidere ya da yönetime duydukları güven ve bu kişilerin

kendilerine söylediklerinin doğruluğuna olan inanç derecesi olarak ifade edilmiştir (İbrahimoğlu, 2011, s. 300). Buradan anlaşıldığı üzere, örgütsel güven, bireylerin örgütlerine, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına yönelik duydukları inanç, bağlılık ve olumlu davranışların tamamı olarak ifade edilebilir.

2.1.1. Örgütsel Güvenin Tanımı ve Önemi

Örgüt yapısını insan unsurlarına dayalı olarak oluşturan işletmelerde güven konusu oldukça kritik bir öneme sahiptir. Güven, işgören davranışlarına etki edip verimliliğe doğrudan katkı sağlarken sosyo-psikolojik bir etken olarak ön plana çıkmaktadır. McAllister (1995) güveni, bir kişinin başka bir kişinin söz, davranış ve aldığı kararlardan olumlu etkilenecek hareket etme arzusu olarak tanımlarken; Cook ve Wall (1980, s. 39) ise güveni, bireyin diğer bireylerin söz ve davranışlarını iyi niyetli bulma isteği olarak açıklar. Her iki tanım örgütsel güvenin farklı boyutlarını ifade ederken, Türk Dil Kurumu ise “korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma” şeklinde örgütsel güvenin bireye yönelik beklentileri olarak tanımlamaktadır (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011, s. 47).

Bu tanımlardan anlaşıldığına göre örgütsel güven, çalışanlar arasındaki ilişkilerin temelini oluşturur. Güven, örgütsel başarı için vazgeçilmez bir unsur olup kısa sürede kazanılamayan, uzun süreli çaba ve fedakârlık gerektiren bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle örgüt içerisinde güven ortamını oluşturmak, yöneticilerin en önemli sorumluluklarından biri olmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003, s. 139).

Dolayısıyla örgüte duyulan güven, çalışanların örgütün yapısına ve güvenilirliğine ilişkin inançlarını yansıtmaktadır (Tüzün 2007, s.104). Çalışanların örgüte olan bağlılıkları, örgütün bütününe karşı duyulan güvenin sağlanması bakımından son derece önemlidir. Güven esaslı bir ortam oluşturmayı başaran örgütler, çalışanların çabalarını örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirebilmektedirler (Diken ve Güler, 2019, s. 131).

Rousseau vd. (1998, 393) ve Mayer ve Gavin (2005) yaptıkları çalışmada güvenin, tatmin ve örgütsel performans için gerekli olduğunu ifade etmişlerdir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011, s. 48). Güvenin örgütün ekonomik büyüme ve toplumsal işbirliği

sürecini doğrudan etkilediği görülmektedir. Yapılan çalışmalarda örgütlerde güvenin önemli olduğu konusunda fikir birliği oluşmuştur. Bu yüzden örgütlerde kişiler arası güven konusu sıklıkla incelenmiş, lider, yönetici ve denetçiler üzerine yoğunlaşmıştır. Örgüte ve yönetime güven konularında yapılan araştırmalar ise sınırlı kalmıştır.

2.1.2. Örgütsel Güvenin Boyutları

Örgütsel güven, örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven şeklinde üç ana başlıkta incelenmektedir. Güven kavramı kişi ve kurum seviyesinde oluşmaktadır. Fakat bireylere duyulan güven ve kuruma duyulan güven birbirinden farklı kavramlardır. Her boyut çalışanların örgüt içerisindeki farklı ilişkilerini ve algılarını şekillendirmektedir (Kaltainen vd., 2018, s. 2).

2.1.2.1. Örgüte Güven

Örgüte güven, çalışanların örgütlerinden bekledikleri tutum ve davranışların bir sonucu olarak oluşmaktadır. Çalışanların örgütlerinden aldıkları destek, verilen sözlerin tutulacağına olan inançları, örgütün çalışanlara karşı dürüst davranması örgüte güvenin esasını oluşturmaktadır. Ancak bir örgütte çalışanlar işlerini kaybetme korkusu ile kendilerini ifade etmekten çekiniyorlarsa, örgütsel değişiklikler endişe ile karşılanıyor ve çalışanlar arasında bir çatışma oluşuyorsa, çalışanlar yaptıkları işte sıkılıyorlar ve alınan kararlar hiyerarşik bir sistemden geçerek sorgulanıyorsa böyle bir örgüte karşı güven eksikliği oluşmaktadır (İslamoğlu vd., 2007, s. 25-27).

Örgütün amaçlarını, hedeflerini, izlenmesi gereken programları çalışanlara aktarmaktan yönetici sorumludur. Dolayısıyla yöneticinin davranışları çalışanlar nezdinde örgüte duyulacak güveni doğrudan etkilemektedir (Köy 2011, s. 25). Bu nedenle lidere güven ile örgüte güvenin aynı anda tesis edilmesi, bireyin değişimi kabullenmesini sağlayan, uygulama noktasında cesaretlendiren ve yenilikçi fikirleri hayata geçirirken muhtemel olumsuzlukları azaltan bir etken olarak değerlendirilmektedir (Küçük ve Günaydın, 2021, s. 542). Örgüte güven, bireylerin örgüte olan aidiyetini artırarak, iş tatmini ve performansı olumlu yönden etkileyen bir unsurdur (Yorulmaz ve Karabacak, 2020, s. 128). Örgüte güveni yüksek olan

Çalışanlar, yenilikçi düşüncelere daha açık olur ve karar alma süreçlerine daha fazla katılım sağlarlar (Halis vd., 2007, s. 188).

2.1.2.2. Yöneticiye Güven

Yöneticiye güven, çalışanların nezdinde örgüt yöneticilerinin adil, şeffaf ve destekleyici olduğuna dair duydukları inancı ifade eder. Yöneticiye güven, yöneticinin çalışanlara verdiği sözleri tutması, onlara karşı açık ve dürüst olması, aldığı kararlarda adalet üzere hareket etmesi ve çalışanlara destekleyici bir yaklaşım göstermesiyle doğrudan bağlantılıdır (Akgündüz vd., 2016, s.353).

Yöneticiye duyulan güven bireyler arası ilişkilerin bir sonucu olarak çalışanların yöneticilerince verilen kararlarda destekleneceklerine yönelik inanç ve belirsizlik ortamında verdikleri kararların yöneticileri tarafından desteklemesi olarak tanımlanmaktadır (Gökalp vd., 2015). Çalışma ortamında lidere duyulan güvenin olumlu algılanması çalışanların motivasyonunu, örgüte olan bağlılığını ve performansını arttırmaktadır (Eryılmaz, 2019, s. 378). Yöneticiye duyulan güven, çalışanların iş süreçlerine odaklanmaları yönünde katkı sağlamakta ve çalışanların yöneticileri ile açık iletişim kurmalarına imkân sunmaktadır (Kahya, 2013, s. 131-132).

Yöneticiye güven, çalışanların sosyal olarak birbirleri ile ilişkilerinde olumlu yönde katkı sağlayan bir etkileşim aracı olarak değerlendirilmektedir. Örgüt çalışanları yöneticilerine güven duymaları halinde birbirleri ile iyi ilişkiler kurarak, iş performansına katkı sağlayacak motivasyon içerisinde olurlar (Tokgöz, 2012, s. 19). Ayrıca, yöneticinin çalışanlara verdiği destek ve adil yönetim anlayışı, çalışanlarda güven duygusunu artırmaktadır (Aksoy, 2017, s. 11).

2.1.2.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Çalışanların birbirine karşı güven duymaları verimli bir çalışma sergilenebilmesi için iş ortamında en fazla ihtiyaç duyulan bir unsurdur. Çalışanlar arasında güven ortamını oluşturamayan örgütler varlıklarını uzun süre sürdüremeyeceklerdir. Uzun süre var olmak isteyen örgütler çalışanlar arasında var olan güven sorunlarını belirleyerek hızlı bir şekilde çözüme kavuşturmak zorundadır

(Tan ve Lim, 2009, s. 46). Örgüt içerisinde yer alan çalışma ekipleri arasında güven ortamının sağlanması örgüte bağlılığı arttırmakla beraber, özgün ve yeni fikirlerin hayata geçirilmesinde etkili olabilmektedir (Tüzün, 2007, s. 106). İslamoğlu vd.'ne (2007, s. 37) göre, göre örgüt çalışanları birbirlerine güvenirlerse, çalışma arkadaşlarının kendisi hakkında dedikodu yapmayacağı, ihtiyaç duyduğunda bilgi ve birikimlerini kendisinden saklamayacakları ve hepsinden önemlisi kendisini suistimal etmeyecekleri yönünde kendisini güvende hisseder. Örgüt çalışanlarının çalışma arkadaşlarına olan güven dereceleri, örgüt içerisinde işbirliğini artırarak ortak amaçlara ulaşılmasını kolaylaştırır. Çalışanların birbirlerine olan güven dereceleri iş performansı ve örgüte olan bağlılıkla doğrudan ilgilidir (Turhan vd., 2018, s. 48).

Çalışanların birbirlerine duydukları güven, örgütlerde yönetim kaynaklı problem çözme etkinliğini artıracaktır. Çalışanların birbirlerine olan güvenlerinin yeterince sağlanamadığı durumlarda, çalışanlar arası ilişkilerde ve mevcut problemlerin çözülmesinde olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Dinç, 2007, s. 31). Çalışma arkadaşına güvenin olduğu bir örgütte birey, çalışma arkadaşlarının ihtiyaç duyulan bilgileri saklamayacağına, yanlış bilgi aktarmayacaklarına ve fedakârlık yaptıkları zaman suistimal edilmeyeceklerine dair inançlarına katkı sağlar. Bu durum örgüte olan güveni doğrudan etkilemekte ve çalışanların, örgütün başarısı için daha fedakâr bir şekilde çalışma içerisine girmelerini sağlamaktadır (Duman 2018, s. 74).

2.1.3. Örgütsel Güven Modelleri

Örgütsel güven, literatürde farklı modellerle açıklanmaktadır. Bu modeller, örgütsel güvenin bileşenlerini ve nasıl oluştuğunu açıklamaktadır.

2.1.3.1. Mishra'nın Güven Modeli

Mishra 1996 yılında yapmış olduğu çalışmada örgütsel güveni; yeterlilik, açıklık, ilgililik ve itimat etme olmak üzere dört ana başlıkta ele alır. Bir kurumun güvenilir olabilmesi ancak çalışanlarına karşı yeterli, açık, ilgili ve itimat edilir olması ile mümkündür. Mishra'ya göre yeterlilik; örgütün ve yöneticilerin çalışanlara yönelik olarak bilgi, beceri ve liderlik bakımından yeterli olması güven duygusunu artırır. Bu

inanç örgütsel güvenin temel taşlarından biridir. Açıklık ise ne az ne fazla olmamak kaydı ile kurumun çalışanları ile dengeli ve yeterli seviyede açık ve şeffaf iletişim kurulması anlamına gelir. İlgililik boyutu açısından, örgütün sadece kendi menfaatlerine odaklanmaması aynı zamanda çalışanların menfaatlerini dikkate alarak onların refahını gözetmesi güven duygusunu güçlendirmektedir. Dördüncü unsur olan itimat etmek ise, örgütün çalışanlarına verdikleri sözleri gerçekleştirme derecesini ifade eder. Örgütün çalışanlara karşı vaatlerini gerçekleştiriyor olması çalışanların güvenini kazanma noktasında kritik bir rol oynamaktadır.

Çalışanların kendilerini yönlendiren liderlerinin bu özelliklere sahip olduğunu fark etmeleri ve onları yetkin bulması örgütsel güvenin oluşmasında önemli bir unsurdur. Bu modelde liderden kasıt sadece örgütün üst yönetiminde olan kişiler anlaşılmaz. Çalışanların bağlı olduğu yöneticiler ile yatay olarak birlikte çalıştığı yöneticiler de bu kapsama girer. Yöneticilerinde yetkin olup olmadıkları örgütsel güveni doğrudan etkileyen bir unsurdur. Bir diğer ifade ile güven sadece üst yönetime değil, çalışanların birbirleriyle olan yatay ilişkilerine de bağlıdır. Çalışanlar arasında tesis edilen güven örgütsel güveni doğrudan etkilemektedir. Yetkinlik boyutunda lider ya da yöneticilerin dışında, örgütün etkinliği ve pazar payındaki rekabet gücü de örgütsel güvenin oluşumu için önemli bir faktördür (Shockley-Zalabak vd. 2000, s. 37).

2.1.3.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings (1996) örgütsel güveni bireysel ve örgütsel olarak iki grupta ele almıştır. Bireysel güven örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerinde ortaya koydukları davranışlarından beklentilerini ifade etmektedir. Örgütsel güven ise; örgüt içi ilişkilerin getirdiği davranışsal beklentiler şeklinde tanımlamıştır. Örgüt içerisinde çalışanların tecrübeli olmasının örgütsel güven derecesini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. *“Cummings ve Bromiley (1996) çalışmasında güvenin üç boyut etrafında şekillendiğini ve bu boyutlara bağlı kalan çalışanların güvenilir bir birey haline geleceğini belirtmiştir. Tüm çalışanların bu şekilde davranması sonucunda da örgütsel güvenin ortaya çıkacağını vurgulamışlardır.”* Bu tanımlama aşağıdaki tablo ile gösterilmiştir.

Tablo 2. Bromiley ve Cummings Güven Matrisi

		Güven Parçaları		
		Duygusal	Bilişsel	Niyetsel
Güven Boyutları	Bağlılığı Koruma			
	Dürüst şekilde tartışma			
	Avantaj sağlamaktan kaçınma			

Kaynak: Bromiley, P. ve L.L. Cummings, (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI. R. M. Kramer ve T. R. Tyler (Der.), *Trust in Organizations* (s. 305). Thousand Oaks: Sage.

Bromiley ve Cummings (1996), güveni bireyin ya da birey grubunun diğer birey ya da birey grupları üzerindeki ortak inançları olarak ele almış ve güvenin (1) açıktan ya da gizli olarak birisi için iyi inanca sahip olma gayretini (2) dürüst olmayı (3) şartlar oluşsa dahi diğerinden avantaj elde etmeyi beklememeyi gerektirdiğini vurgulamıştır. Sonrasında bu güven tanımının gerçekliğini, güveni içeren örgütler arası ve iç etkileşimde sosyal içerikli olmasına, iyimser yapısına dayandırmışlardır. Bromiley ve Cummings (1996) yukarıda belirtilen güven kavramının ilk boyutu ile bireyin “itimat edilir davranması” ile bağlılık oluşturmaya yönelik hareket ettiğini ileri sürerken ikinci boyutta ise, birinci boyutu içerisine alacak şekilde, güvenli birey ilişkilerinin bireyin beklentileriyle tutarlı olması gerektiğini ifade eder. Tanımın üçüncü boyutunda ise güvenli bireyin menfaat ve çıkar ilişkisine dayalı olmadığını ifade eder (Tüzün, 2007, s. 111).

2.1.3.3. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Shockley-Zalabak vd. (2000), farklı ülke ve kurumlarda yaptıkları araştırma ile oluşturdukları modeli örgütsel güvenin yeterlilik, açıklık ve dürüstlük, ilgililik, güvenilirlik ile özdeşleşme olmak üzere beş ana boyuttan oluştuğunu ifade etmektedirler. Yeterlilik, kurum çalışanları ve yöneticileri arasında bütünsel olarak başarılı oldukları ve faaliyet gösterdikleri alanda yetkin oldukları anlamına gelir. Açıklık ve dürüstlük, kurumun tüm çalışanları ile dürüst ve şeffaf bir iletişim halinde olunması gerektiği anlamındadır. İlgililik, kurum çalışanlarının tutarlı bir ilişki içerisinde olup, çalışanların hak ve menfaatlerine uygun hareket etmesi demektir.

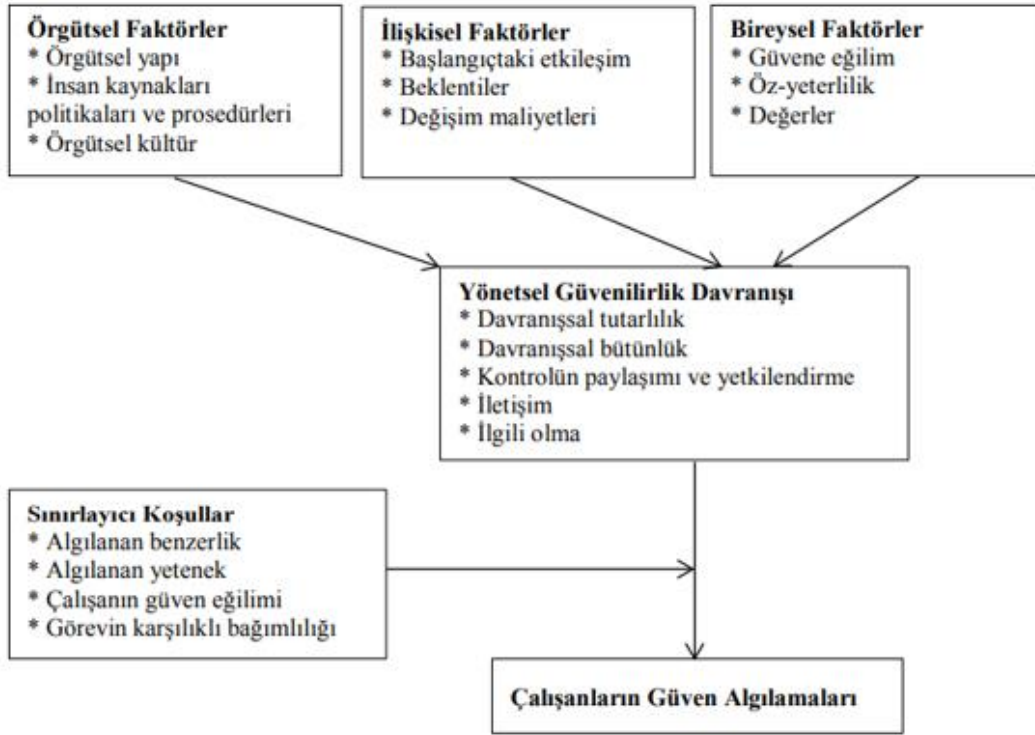
Güvenirlilik, kurumun çalışanlarına yönelik vaatlerini yerine getirmesi ve tutarlı davranışlar göstermesi demektir. Özdeşleşme ise, kurumun değerleri ile çalışanların değerlerinin birbiriyle örtüşmesi, tutum ve davranışlarda sebat edilmesi anlamına gelmektedir.

Çalışmada, özdeşleşmenin örgüt için en önemli katkısının çalışanların kendilerini örgütlerinin bir parçası olarak görmelerinden kaynaklı olarak örgütsel güven algılarını artıracak ve örgüt için yüksek bir performans göstererek örgütün verimliliğine katkı sağlayacaklarını vurgulamışlardır. Yapılan araştırmada bu beş boyutun farklı ülke ve kültürlerle rağmen aynı sonucu vermelerinden yola çıkarak bu faktörlerde meydana gelecek olumlu gelişmelerin örgütsel güveni artıracak sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak bu modelde örgütsel güvenin en önemli unsurunun çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri gerektiği anlatılmaya çalışılmıştır.

2.1.3.4. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner Güven Modeli

Örgütsel güven kurumlarda beş unsur ile oluşmaktadır. Bu boyutlar; davranışsal tutarlılık, davranışsal bütünlük, kontrolün paylaşımı ve yetkilendirme ile iletişim ve ilgili olma şeklinde tanımlanabilir (Şekil 1). Davranışsal tutarlılık, kurum yöneticilerinin çalışanlara karşı müspet ve tutarlı davranış göstermeleri ile çalışanlar nezdinde bu yaklaşımın gelecekte de sürdürülebilir olacağı anlayışına işaret etmektedir. Bu tutarlılık, örgütsel güvene katkı sunmaktadır. Davranışsal bütünlük, yöneticinin sözleri ve davranışları arasında tutarlı bir ilişki olması demektir. Böylece çalışanlar yöneticilerinin dürüst ve ahlaki bir yapıda olduklarına dair güven duyarlar. Kontrolün dağıtılması ve devredilmesinde, kurum içerisinde çalışanların karar mekanizmasına dahil edilmesi ve kontrolün çalışanlara devredilmesi örgütsel güven açısından son derece önemlidir. Böylece örgütün işleyişi benimsenecek ve örgütsel güvenin oluşumuna katkı sağlanacaktır. Kontrolün devredilmesi çalışanların faaliyetlerinin onaylandığı ve kendilerine güvenildiği anlamına gelmektedir. İletişim, yöneticilerin çalışanlara süreç hakkında doğru bilgi aktarımı, alınan kararlar hakkında bilgilendirme ve işleyiş hakkında geribildirimde bulunmaları çalışanlar nezdinde örgüte ve yöneticilerine karşı güven oluşumunu pozitif yönde etkileyecektir. İlgili olma ise, ben merkezli olmayan yönetim anlayışı, çalışanların ihtiyaçlarına ve

menfaatlerine karşı hassas davranma, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine karşı duyarlı olma ve çalışanların yöneticilerine karşı güven duymasına katkı sağlamaktadır. Yöneticilerin çalışanları tek taraflı değerlendirmemeleri, örgüt içi güven açısından son derece önemlidir. Bu modelde yöneticiler çalışanlar üzerinde güven oluşturmada kritik bir rol üstlenmektedir.



Şekil 1. Yöneticinin Güvenilirlik Davranışı

Kaynak: Whitener, E.M., Brodt, S.E Korsgaard, M.A. ve Werner, J.M. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *The Academy Of Management Review*; 23(3), s. 519.

2.1.3.5. Mayer, Davis ve Schoorman Güven Modeli

Mayer, Davis ve Schoorman'a (1995, s. 712) göre güven, bir çalışanın diğer çalışanın tutum ve davranışlarına karşı savunma ihtiyacı hissetmemesi anlamına gelir. Bu model örgüt içi etkileşimin güven üzerine olan önemine vurgu yapar. Bazı araştırmacılara göre örgütsel güven, bireyin tek başına risk alması değil, risk almaya istekli olması demektir. Güven kavramı aynı zamanda örgüt içerisinde istikrarlı ve dengeli sosyal ilişki için gereklidir. Bu açıdan bakıldığında güven kavramı kadar bireyler arası ve grup davranışlarını etkileyen başka bir değişken yoktur. Bu nedenle

örgütler için güven kavramı son derece kritik bir öneme sahiptir. Bu durum, örgüt yapısında günlük işleyişin en temel gerekçelerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Örgüt içi etkileşimin en önemli unsuru olan güven kavramının yerleşmediği örgütlerin zamanla yok olacağı değerlendirilmektedir (Hosmer, 1995, s. 382).

2.1.4. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler

Örgütsel güvenin oluşmasında ve sürdürülebilmesinde birçok faktör etkili olmaktadır. Bu faktörler çalışanların örgüte olan bağlılığını, beklenti ve davranışlarını etkilemekte ve örgüte karşı güvenin oluşmasında belirleyici olmaktadır (Üstün, 2015, s. 52). Örgüt kültürünün, örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü etkisi olmaktadır. Liderin, çalışanlara karşı sergilediği tutum ile işletme sahiplerinin örgütsel işleyişe sağladığı katkı, örgütsel güvenin oluşumunda doğrudan etkilidir. Çalışanların örgütlerine duydukları güvenin temelinde bu iki faktörün etkili olduğu değerlendirilmektedir. Bunun aksi bir durumun oluşması örgütler için güvensizlik ortamının oluşmasına neden olup örgütleri zor durumda bırakabilir (Gümüştaş, 2021, s.18-19). Bir başka anlatımla örgüt kültürü ile örgütsel güven arasında olumlu bir ilişki vardır. Yani; örgüt kültürü, örgütsel güven üzerinde pozitif yönde etkili sağlamaktadır (Polat, 2015, s. 39).

Örgüt kültürü zaman içinde gelişip değişime uğrayabilir. Çalışanlar olumsuz deneyimlerle karşılaştıkları veya diğerlerine karşı güvensizlik duyduklarında davranışlarını değiştirirler. Bazı kültürlerde bireylere güvenme eğilimi yüksektir. Bazı araştırmalarda ulusal kültür, değerler, bireysellik veya toplumculuk, güç mesafesi gibi kültür vasıfları çalışanların güven algısında önemli olmaktadır. Örgüt içerisinde sergilenen liderlik davranışı güveni doğrudan etkilemektedir. Özellikle liderin örgüt içerisinde çalışanlara karşı takındıkları dönüşümcü liderlik ve etik liderlik anlayışı örgütsel güvenin oluşmasında oldukça etkili olmaktadır (Polat, 2009, s. 56).

Okta vd. (2024, s. 112) yaptıkları bir çalışmada, genel olarak şeffaflık, eşitlik, destek, iletişim, adalet ve takım çalışması gibi unsurların, örgütsel güvenin oluşmasında etkili olduğunu belirlemiştir. Yapılmış olan araştırmalara göre bu faktörlerin her biri, örgütsel güvenin farklı boyutlarını ortaya koymaktadır. Örneğin, örgüt içi şeffaflık ve çalışanlarla bilgi paylaşımının, örgütsel güvenin temelini

oluşturan güven duygusunu desteklediğini göstermiştir. Örgüt içi iletişim çalışanlar arasında bilgi ve fikir alışverişini kolaylaştırarak örgütsel güvenin oluşmasına katkı sağlar (Okta vd., 2024, s. 112). Literatürde incelendiğinde, örgütsel güveni etkileyen faktörlerin çeşitlilik gösterdiği görülmektedir. Değerlendirmeler, örgütsel güveni etkileyen faktörler arasında kişiler arası açık iletişim, mesleki yeterlilik, karşılıklı ilgi gösterme ve örgüt içinde bilgi paylaşımı gibi unsurların olduğunu göstermektedir (Başaran ve Akbaş, 2012, s. 23).

Örgüt içerisinde çalışanların yeteneklerine güven duyulması, çalışanların vasıflı bir çalışan olarak değerlendirildiği anlamına gelir. Böylece yöneticilerin kendisine inandığını ve güvendiğini hisseden çalışan değer gördüğü hissine kapılarak, örgüte ve yöneticilerine karşı güven duyar. Bu durumda yetki verilen ve yönetime katılım sağlayan çalışanlarda örgüte karşı aidiyet duygusu oluşur. Örgüt içerisinde birey davranışlarının dürüst, ahlaklı ve öngörülebilir olması gibi faktörlerde örgütsel güvenin kazanılması açısından etkili olmaktadır (Genç, 2020, s. 345).

Çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı, sorumluluklarının farkında olan, etkili iletişim kurabilen, adil, dürüst, pozitif yaklaşımlı, ılımlı, paylaşımına açık yöneticiler çalışanlar nezdinde tam destek görürler ve yönetici ile çalışanlar arasında güven ortamının tesis edilmesinde başarılı olurlar (Whitener vd. 1998, 516). Değişkenliğin ve belirsizliklerin oldukça fazla olduğu ortamlarda örgüt çalışanları kurumlarına güven ortamını aramaktadırlar. Aynı zamanda yöneticilerinden örgütsel adaletin tesis edilmesini beklemektedirler. Bundan dolayı işgörenlerin çalıştıkları örgütlerde adalet anlayışının varlığını hissetmeleri örgütlerine karşı güven duygusunu ön plana çıkarmaktadır (Öztürk ve Kurtkan, 2020, s. 962).

2.1.5. Örgütsel Güvenin Sonuçları

Yapılan araştırmalarda örgüte olan güvenin, örgüt içi etkileşimin temelini oluşturduğu görülmektedir. Çalışanların örgüt amaçlarını benimsemesi ve onlarla özdeşleşmesi, birbirlerine ve örgüte olan bağlılık ve dayanışmanın sonucudur. Örgüt içi bağlılık ve dayanışmanın oluşabilmesinin temelinde ise çalışanların örgüte güven duyması vardır. Bu nedenle örgütsel güven üzerine yapılan çalışmalarda örgüt içerisinde güvene dayalı bir ilişki tesisi ve sürdürülmesi amaçlanmaktadır. Bu nedenle

istenilen etkileşimin oluşmasında çalışanların yöneticiye ve örgüte güven duyması önemli olmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2002, s. 611-612).

Örgüt içerisinde çalışanlar arasında kurulan iletişim bireyin sosyal hayatında kurduğu ilişkileri kadar önemlidir. Örgütün sağlıklı işleyişi açısından iletişim kritik öneme sahiptir. Bu nedenle bazı örgütlerde, çalışanlar arasındaki işbirliğinin zorlaşması, yöneticilerin uygulamalarında gerekli desteği bulamaması veya çalışanların değişime kapalı olması gibi sorunların, esas olarak örgüt içindeki iletişim eksikliği ve sağlıksız beşerî ilişkilerden kaynaklandığı gözlemlenmektedir. Bu sorunların temelinde ise, örgüt içerisinde güven algısının zayıflaması olduğu söylenebilir. Çalışanların kendilerini güvende hissetmesi, örgüte bağlılığı ve motivasyonu artırmaktadır. Örgüt içerisinde oluşan güven duygusu, iş tatminini de yükseltmektedir (Erdem, 2003, s. 162).

Örgütsel güven özellikle örgütlerin yapısal özellikleri üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt üyelerinin birbirlerine olan yüksek güven seviyeleri merkezi otoritenin azalması noktasında etkili olmaktadır. Merkezileşmenin azalması sonucunda örgüt içi denetim öne çıkar. Örgüt yapısı içerisinde düşük güven düzeyinin varlığı merkezileşmeyi arttırmakta, katı bir dış denetimin oluşmasına neden olmaktadır (Sargut, 2015, s. 147).

Örgüte duyulan güven, insan kaynaklarının faaliyetlerinin başarıya ulaşmasında oldukça önemlidir. Güvensizlik ise insan kaynakları yönetiminde hataların oluşmasına yol açar (Yılmaz, 2024, s. 549). Örgüt çalışanlarının birbirine duyduğu güven, işbirliğini artırarak işgörenin ve yöneticilerin motivasyonunun artmasına katkı sağlayabilir. Bu durum çalışanların işlerine daha fazla yoğunlaşarak performanslarını artırabilir. Performansın artması ise doğal olarak örgütsel başarıyı getirir (Altunkaya, 2011, s. 86). Örgütsel güven çalışanların davranışlarını etkileyerek müşterilerle olumlu ilişkiler geliştirmekte ve müşteri memnuniyetini artırmaktadır. Müşteri memnuniyeti örgüt performansını artırdığından örgütsel başarıya doğrudan etki etmektedir. Buradan yola çıkarak iş tatmini, iş performansı, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti gibi unsurların örgütsel güvenin öne çıkan sonuçlarından olduğu söylenebilir (Güler, 2018, s. 83-84).

Çalışanın örgüt içerisinde kurduğu ilişkilerin güvene dayalı olup olmaması çalışanın iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Çalışanların örgüte karşı güven duygusuna sahip olması yaptıkları işten beklentilerine, işlerini yapmaktan dolayı duydukları iş tatminine, ortaya koydukları yeteneklerine ve kabiliyetlerine olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Çalışanın örgüte, yöneticisine, amirlerine ve hatta iş arkadaşlarına karşı duyduğu güven onun örgüt amaçlarına yönelik çaba sarf etmesini, işine ilgi duymasını, işine sadakatle bağlı olmasını ve yüksek morale sahip olmasını sağlar. İş tatmini; çalışanın işini ya da tecrübelerini örgüt amaçları doğrultusunda çalışarak ulaştığı olumlu duyguları ifade etmektedir. Güven duygusunun oluşmasıyla çalışan bu duygusallığa daha çabuk ve yüksek seviyede kavuşmuş olur. Çalışanın karar alıcı yöneticiye karşı güven duyması bireyin karar verme sürecine bilfiil katılıyormuş hissini vermekte ve duygusal bir tatmine sebep olmaktadır. Böylece yöneticilerle çalışanlar arasında oluşan karşılıklı güven çalışanların iş tatminini artırmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010, s. 203).

Yapılan araştırmalarda, örgütsel güven arttıkça iş performansının arttığı görülmüştür. Çalışanların örgütsel güven algısının düşük olduğu durumlarda, yeni fikirlerin ortaya çıkmadığı görülmektedir. Çalışanlar yeni fikir oluşturmakta isteksizdirler. Önemli bilgileri örgütle ve birbirleriyle paylaşmayıp saklamayı tercih ederler. Güven ortamının az olduğu örgütlerde yöneticilerin işi oldukça zordur. Çünkü böylesi örgütlerde yöneticilerin, çalışanlarını değişime sevk edebilmeleri ve değişime adaptasyonlarını sağlamaları oldukça zordur. Bu yüzden örgüt içindeki şartların iyileştirilerek, çalışanların beklentilerinin karşılanarak örgütsel güven seviyesinin artırılması sağlanmalıdır (Yılmaz, 2006, s. 57-59).

Örgütsel güvenin aynı zamanda, uzun dönemli verimlilik, moral ve motivasyon, işgücü devri ve devamsızlık, yenilikçi olma, değişime karşı direnç, çözüm odaklı olma ve kararlara katılım gibi birçok değişken üzerinde etkili olduğu bilinmektedir (Akdağ, 2020, s. 22-23).

2.2. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı

Örgütsel özdeşleşme; bireyin bir örgüte olan üyeliği çerçevesinde kendini tanımladığı, çalıştığı örgütü kendi kimliğinin bir parçası olarak gördüğü, sosyal özdeşleşmenin özel bir formu olarak ifade edilmektedir (Mael ve Ashfort, 1992, s.105). Haslam (2004, s. 271) ise kavramı; “bireyin nispeten kalıcı olarak belirli bir sosyal grubun üyesi olarak kendini tanımlamaya gönüllü olması” şeklinde ele almaktadır. Birey örgütün başarısını kendi başarısı gibi sahiplenir. Örgüt ile ilgili olumlu ve olumsuz durumlardan etkilenir ve örgüt adına daha fazla sorumluluk almak için istekli olur. Bununla birlikte, Lee (1971, s. 214-215) örgütsel özdeşleşmeyi aidiyet, sadakat ve ortak özellikler gösterme olarak üç temel olgu üzerinden ele almıştır.

Özdeşleşme ile belirli bir kimliği veya bir kimlikler dizisini benimseme, bu kimlik veya kimlikler dizisine bağlanma durumu kastedilmektedir. Kimliklerin tanımlanması süreç olarak bu isimlendirmeyi gerektirmekte ve onun sonuçları veya çıktıları olarak evrilen kimlikler ortaya çıkmaktadır (Foote, 1951, s. 17).

2.2.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımı ve Önemi

Bilişsel bir süreç olan özdeşleşme ile ilgili bazı temel öğeler şunlardır: Bireyin örgüt amaçlarına ve değerlerine güçlü inancı, bireyin örgütsel rolünü oluşturan eylemleri isteyerek yerine getirmesi ve bireyin bağlı olduğu kuruma üyeliğinin devamı konusunda arzulu olması. Ayrıca, bu öğelerdeki pozitif doğrulamaların gücü bireyin işten ayrılma niyetini azaltmakta veya ortadan kaldırmaktadır (Ünal ve Gürbüz, 2016, s. 75).

Örgütsel özdeşleşme kavramı bilişsel, duygusal, değerlendirici ve davranışsal olmak üzere dört boyutta açıklanmaktadır (Dick, 2001, s. 283; Aytürk, 2019, s. 344-345). Bilişsel boyut, belirli bir grubun üyesi olmanın bilgisi, zihinsel yapısı, düşüncesi ve tüm tasavvurlarıdır. Kişinin zihinsel emeği ne ölçüde örgüte katılmak istediği, örgüt lehine proje üretme, yöntem geliştirme, yenilikçi girişimlerde bulunma bireyin örgütüyle bilişsel (bilinçli) olarak ne kadar özdeşleştiğini gösterir. Duygusal boyut, bireyin üyesi olduğu gruba duygusal bağlılığı ve aidiyet (özdeşleşme) derecesidir. Bireyin çalıştığı örgüte karşı bağlılığı vatandaşlık ve adanmışlık duygularının düzeyini

yansıtmaktadır. Değerlendirici boyut, gruba yönelik değerlerle ilgili çağrışımları içermektedir. Birey örgütüne duyduğu ait olma derecesine göre örgütle ilgili olumlu haberler ve gelişmelerden mutluluk duyar, olumsuz haber ve gelişmelerden rahatsızlık duyar. Davranışsal boyut, bireyin örgüt lehine davranışlar göstermesini ifade etmektedir. Örgütle özdeşleşmenin somut ifadesidir. Özveride bulunma, ekstra görevler (gönüllü katkılar) üstlenme derecesini göstermektedir. Özdeşleşmenin güçlü olduğu örgütlerde çalışanlar nezdinde inisiyatif alma ve sadakat yüksektir (Yalım ve Mızrak, 2021, s. 741).

2.2.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Kuramsal Temelleri

Örgütsel özdeşleşme iki ana kuramsal yaklaşımla açıklanmaktadır. Bunlar; Sosyal Kimlik Teorisi ve Benlik Sınıflandırma Teorisi'dir.

2.2.2.1. Sosyal Kimlik Teorisi

Sosyal Kimlik Teorisi, bir grubu ya da örgütü oluşturan bireylerin öz tanımlarının gruplar arası etkileşime imkân vermesini sağlayan sosyal psikolojik bir teoridir. Birey kendisini sosyal gruplarla tanımlama sürecine odaklanmaktadır. Bu teori, Henri Tajfel'in (1982), sistematik gruplandırma ve gestalt fenomenini sosyal gruplar üzerine uygulamaya yönelik erken çalışmalar sonucu ortaya konulmuştur. Henri Tajfel burada bireylerin sosyal gruplar aracılığıyla kimlik kazandıklarını ileri sürmüştür (Hogg ve Williams, 2000, s. 81). Bilişsel gruplandırma, bilişsel kategorilerin, kendi aralarındaki ayırt edici özelliklerin belirginliğini artırmak suretiyle kategorik farklılıklarını olması gerekenden daha belirgin bir hale getirerek "yargısal vurgulamayı" belirgin hale getirir. Sosyal gruplara uygulanan bu prensip, gruplar arasında önyargıya ve abartıya dayalı yönlerini açıklamak için kullanılmıştır. Burada insanlar rastgele iki gruba ayrılarak grup üyelerinin grup içi özelliklerini abartırken grup dışındaki olumsuzlukları da abarttıkları görülmüştür. Grup içinde oluşan pozitif önyargı, grubu oluşturan bireyin kendisiyle alakalı rol üstlenmesinde etkili olmuştur. Bu durum bireyin kendisini grup üzerinden tanımlaması şeklinde ifade ederken grupla birey arasında yoğun duygusal bir bağın olduğunu gösterir. Dolayısıyla, grup için tehdit olarak algılanan bir durumu birey kendisi içinde tehdit olarak algılayabilir (Avcı, 2023, s. 137).

Ashforth ve Mael 1989 yılında sosyal kimlik teorisini örgütlere uyarlayarak örgütsel özdeşleşme ile irtibatlandırmış ve farklı bir bakış açısı getirmişlerdir. Örgütsel özdeşleşme üzerine bugüne kadar yapılan çalışmaların birçoğunda sosyal kimlik teorisinin örgütsel özdeşleşmenin temelini oluşturduğu ortaya konulmuştur. Böylece örgütsel özdeşleşmenin sosyal kimlik teorisine dayandırılmasıyla kavramsallaştırılmasının temeli atılmıştır. Ashforth ve Mael, örgütlerin bireyin kimlik gelişiminde kritik bir role sahip olduğunu belirtmişlerdir. (Öcal, 2021, s.40).

Özdeşleşmenin temelini kişisel kimlik ve sosyal kimlik teorisinin oluşturduğu söylenebilir. Örgütsel özdeşleşme içerisinde yer alan sosyal kimlik; bireysel kimliği yani bireyin kendisinden kaynaklı özelliklerini temsil eden ilgi alanları ve kabiliyetlerini içerir. Sosyal kimlik ise, cinsiyet ve ırk gibi demografik yapıların gerektirdiği din, kültür ve eğitim gibi gruplara dayanan sınıflandırmalardan oluşmaktadır (Bhattacharya vd., 1995, s. 47).

Bununla birlikte sosyal kimlik teorisi, grup üyeliği, örgütün izlediği süreç ve gruplar arası etkileşimin sosyal ve psikolojik analizini inceler. Sosyal kimlik teorisi; psikolojinin benlik ve grup üyeleri arasındaki ilişkileri izah ederken çalışanlara yönelik etkili teorilerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal kimlik teorisi, kişinin kendisini bir sosyal grup içerisinde tanımlarken, içinde bulunduğu kuruma aidiyet duyması ve bunun sonucunda ait hissettiği sosyal kimliği kendi öz benliğinin bir parçası olarak görmesini sağlamaktadır. Böylece kendi kimliğinden sıyrılan birey grubun kimliği ile kendisini tanımlamaya başlar (Gürlek ve Tuna, 2018, s. 44).

2.2.2.2. Benlik Sınıflandırma Teorisi

Benlik Sınıflandırma Teorisi, 1999 yılında John Turner tarafından geliştirilmiştir. Teori kişisel kimlik ile sosyal kimliğin birbirinden ayrılması gerektiğini savunarak, kişisel kimliğin herhangi bir grup ya da örgüt üyeliğine dayanmadığını ortaya koymaya çalışır. Bu sebeple bu teori bireyin davranışlarının sosyal veya kişisel kimliğin gerektirdiği anlayış çerçevesinde geliştiğini ortaya koymaktadır. Böyle olunca birey aynı anda iki farklı kimlikle ortaya çıkabilmekte ve her iki durumda da etkili bir iletişim kurarak motive edici davranışları gösterebilmektedir. Bir başka deyişle benlik sınıflandırma teorisi, bireyin sosyal

kimlik ile kişisel kimlik arasında geçiş yapabildiğini öne sürmektedir (Trepte ve Loy, 2017, s. 1).

Benlik sınıflandırma teorisi, sosyal kimlik teorisini temel alarak geliştirilmiş bir kuramdır. Ancak, iki teori arasındaki fark şu şekilde açıklanabilir: Benlik sınıflandırma teorisi, grup veya örgüt ortamında bireyin sosyal kimliğini ve aidiyet duygusunu araştırırken, sosyal kimlik teorisi gruplar veya örgütler arası davranışlar çerçevesinde sosyal kimliğin nasıl oluştuğunu incelemektedir (Tiktaş, 2012, s. 58).

Benlik sınıflandırma teorisi, bireylerin kendilerini üç farklı şekilde tanımladıklarını ortaya koymaktadır (Dick vd., 2005, s. 191):

- (1) Alt seviyede bir sosyal grubun veya örgütün üyesi olarak değerlendirme (kendi grubunu diğer gruplar ile karşılaştırır, örgüt üyeliği ile kimlik kazanır).
- (2) İnsan olarak bir üst seviyede değerlendirme (kendini diğer türlerle karşılaştırma, “insan kimliği”).
- (3) Bir birey olarak orta seviyede değerlendirme (birey kendini diğer insanlarla kıyaslar, “kişisel kimlik”).

Başka bir deyişle, birey kendini kimlik bakımından kimseye benzetmez ise, kendi ihtiyaçlarını karşılama yolunu tercih eder; şayet benzerlik keşfederse, bir gruba/örgüte ait hissederse, grubun/örgütün amaçlarını benimseyip gerçekleştirmek için çaba sarf eder. Örgütüyle özdeşleşen birey örgüt hedeflerini kendi hedefi gibi benimser (Karataş ve Taş, 2017, s. 94).

Benlik kavramının sosyal olarak kategorize edilmesi ile bireyin benlik yaklaşımının ortadan kalktığı görülmektedir. Sosyal kimlik teorisinde yer almayan prototip kavramı, benlik sınıflandırma teorisinin ana unsurunu oluşturur. Prototipler hali hazırda var olan örgüt üyelerinin belirtilen veya belirtilmeyen özellikleri, hisleri, inançları, duygu ve düşünceleri ile davranışlarının tümünü kapsamaktadır. Prototipler örgütsel yapı içerisinde benzerlikleri ve farklılıkları oluşturan ve bunları çoğaltan unsurlardır. Örgütün üyesi olan bireyler örgütün prototipine uyumlu ve herkes tarafından kabul gören niteliklere sahiptirler (Hogg ve Terry, 2000, s. 122).

2.2.3. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgüte aidiyet duymalarını sağlayarak motivasyonu, iş tatminini ve örgütsel performansı artıran kritik bir kavramdır (Tüzün, 2007, s. 104). Örgütsel özdeşleşme, farklı teorik modellerle açıklanmaktadır. Bu modeller, bireyin örgütüyle nasıl özdeşleştiğini ve bu sürecin hangi faktörlere bağlı olduğunu açıklamaya çalışmaktadır.

2.2.3.1. Scott, Corman, Cheney'in Yapısal Özdeşleşme Modeli

Scott, Corman ve Cheney (1998), araştırmalarında bireylere yönelik örgütsel kimliğin, örgüt üyelerine dönük mevcut kurallar ve kaynaklardan oluştuğunu, özdeşleşmeyi ise örgüt tarafından sunulan kimlik hedeflerinin/kaynaklarının bireyle uyumlu ya da uyumsuz oluşları ile örgütün kontrolü dışındakiler arasında bir iletişim süreci olarak tanımlamışlardır. Örgütsel özdeşleşmenin bu modeline göre, kimlik; “*kim olduğumuz*” ya da “*kim olmadığımızı*” tanımlamaya çalışan inanç ve değerlerden oluşmaktadır. Yani örgütsel özdeşleşme, kimlikle oluşan bir süreçtir. Özdeşleşme süreci insanların kendilerini, değer odaklı bir kimlik ile ilişkilendirmesiyle oluşur (Larson ve Pepper, 2003, s. 532-533). Bu nedenle Giddens (1984) yapısal özdeşleşme kavramını geliştirerek, bu modele uygun durumsal eylem bölümünü eklemiştir. “*Özdeşleşme süreci*” ya da “*adanmışlık süreci*” kimlik ve özdeşleşme arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Scott, Corman ve Cheney (1998), Giddens (1984) özdeşleşme sürecini açıklayan kavramı benimseyerek, özdeşleşme sürecinin tamamını üç kavram ile ilişkilendirerek şu şekilde adlandırmışlardır; yapının ikiliği (duality of structure), yapının yeniden düzenlenmesi (reginalization of structure), yerleşik etkinlik (situated activity). Bireyin, örgüte adanmışlık düzeyi (attachment level) ile ilgili konulara (özdeşleşme), bağlılık (commitment) ve sadakat (loyalty)) hem örgüt hem de birey için çok olumlu sonuçlar oluşturmaktadır. Birey-örgüt arasındaki ilişkiye ilgili olmak, örgütsel kimlik, örgütsel özdeşleşme ve bağlılık çalışmalarını da olumlu yönde etkilemiştir (Scott vd., 1998. s. 301-303).

Adanmışlık düzeyi büyük oranda sembolik olup, birey ve bireyin parçası olduğu sosyal bağlam tarafından şekillendirilir. Adanmışlık kavramı birey tarafından algılanan sosyal üyeliğe dayalı sosyal kaynak ile birey arasındaki bağlantı ile ilgilidir.

Benzer olarak özdeşleşme bireyin gruba karşı, başarı ve başarısızlık durumlarını içeren, ait olma ya da birlik olma algılayışı olarak tarif edilebilir (Mael ve Ashforth, 1992, s. 106). Adanmışlık sürecini sadakat ve bağlılık değil özdeşleşme kavramı daha iyi anlatmaktadır. Çünkü sadakat özdeşleşmenin bir alt boyutunu oluşturmaktadır. Örgütsel davranış kavramı bünyesinde geliştirilen davranışsal bağlılık (attitudinal commitment) kavramı genellikle özdeşleşme ile karıştırılmıştır. Oysa iletişim ve kimlik bağlantısı diğer kavramlardan ziyade daha çok özdeşleşme ile ilgilidir. Giddens'ın (1984) yapısal özdeşleşme kuramının gelişimi, yapının aracılığıyla ortaya çıkan insan davranışlarını içeren sürecin, yapı ve sistem arasındaki ikililiğine odaklanmıştır. Bugünkü eylemlerimizin davranışsal sonucu gelecekteki ilişkilerimiz açısından yapısal bir dayanak oluşturacaktır. Yapılar örgütlerde üretilen kural ve kaynaklar olarak görülmektedir. Giddens bu yapıların genel prosedürler ya da formüller olarak anlaşılmasının daha doğru olduğunu belirtmiştir. Yapısal özdeşleşme kavramı özdeşleşmeyi adanmışlık süreciyle beraber bu sürecin bir ürünü olarak açıklamaktadır. Kısacası; “Özdeşleşme süreci” ya da “adanmışlık süreci” kimlik ve özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Adanmışlık düzeyi yüksek olan bireylerin örgüt amaçlarını kendi amaçlarıyla bütünleştirdiği söylenebilir (Scott vd., 1998, s. 299-303).

2.2.3.2. Kreiner ve Ashforth'un Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli

Kreiner ve Ashforth örgüt kuramcılarının örgütsel özdeşleşmeye bakışının son yıllarda geçmişteki bakıştan farklı olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu durum özdeşleşme kavramını daha geniş ve karmaşık yönden ele aldıklarını göstermektedir. Kreiner ve Ashforth özdeşleşmenin, bireyin örgüte göre benlik algısı kazanmasının yalnızca bir yolu olduğunu ifade etmiş ve gerçekte bireylerin kendilerini örgütsel bağlar vasıtasıyla fakat farklı yollarla tanımlayabileceğini öne sürmüş ve bunu açıklayabilmek için bir model ortaya koymuşlardır. Model oluştururken şu dört boyuta yer vermişlerdir; özdeşleşme (identification), özdeşleşmeme (disidentification), kararsız özdeşleşme (ambivalent identification), yansız özdeşleşme (neutral identification) (Kreiner, Ashforth, 2004, s. 7). Özdeşleşmeme bireyin, örgütü tanımladığına inandığı tutum ve davranışlara sahip olmadan kendisini tanımlaması ile ortaya çıkmaktadır. Özdeşleşmede olduğu gibi birey örgütün tamamı veya bir bölümü

ile özdeşleşmeme durumu ile karşılaşabilir. Özdeşleşmeme rastgele veya yanlışlıkla oluşmaz bilakis bireyin iradesinin yansıması sonucu oluşur ve kimliğin örgütten ayrılması anlamına gelir. Özdeşleşmeme örgütün misyon, kültür ve onu temel olarak tanımlayan özelliklere bir uzaklaşma algısının bireyde yansıması ve bireyin bilinçli ve aktif olarak kendi benliğinden örgütün kimliğini ayırmasıdır. Burada bilinmesi gereken en önemli hususun özdeşleşmemenin özdeşleşmenin tam tersi bir durum olmadığıdır. Özdeşleşme ve özdeşleşmeme olumlu anlamda sosyal kimliğin oluşturulması için seçenek sağlarken, hedefe ulaşmada kullanılan yol ve deneyim farklılaşacaktır (Kreiner ve Ashforth, 2004, s. 2).

Dukerich vd. (1998), Elsbach (1999), Pratt ve Doucet (2000) ve Ashforth (2001) tarafından önceden tanımlanmış olan bir diğer kavram kararsız özdeşleşmedir. Kararsız özdeşleşme, çağdaş örgütlerin karmaşık ve belirsiz yapısı ile günümüze hitap eden klasik bireyin zayıflamış değerleri, hedefleri ve inançlarından oluşan temel üzerinde bireyin eşzamanlı olarak örgütle veya onun bir parçası ile hem özdeşleşip hem de özdeşleşmemesi durumudur. Birey sadece farklı bölümlerde ancak aynı grup içinde değil aynı anda örgütün aynı parçası veya tamamı ile hem özdeşleşip hem de özdeşleşmeyebilir. Bunun sebebi özdeşleşmeye ve özdeşleşmemeye hedef olan parçanın ve tabi ki örgütün de çok yönlü (alt parçalara sahip) olmasıdır. Kısaca söylemek gerekirse örgütün parçalarının mümkün olduğunca sadeleştirilmiş seviyede tanımlanarak oluşmuş durumlarda kararsız özdeşleşmeden bahsedilmeyebilir, aynı şekilde örgütün veya alt grupların tanımlanmasında soyutlama düzeyi arttıkça kararsız özdeşleşme potansiyeli de artar. Bu modeldeki bir diğer tanım ise nötr özdeşleşmedir. Bireyin öz-algısı (self perception) örgütle özdeşleşme ve özdeşleşmemeye dönük kesin bir boşluk ile şekillenmişse buna nötr özdeşleşme denilir (Elsbach, 1999). Bu durumda çalışan örgütü ile kimlik kesişmesi yaşayamadığı için kimlik ayrımı da yaşamaz. Ancak birey özdeşleşme veya özdeşleşmeme yaşamamış olsa dahi bireyin bağlı olma durumunun zayıflığı fark edilebilir. Bu modelde, birey örgütsel değişimlerin yaşanması durumunda farklı özdeşleşme davranışları gösterebilir. Bazı çalışanlar örgütle tam anlamıyla özdeşleşirken bazıları sadece bazı yönlerine bağlılık gösterebilir (Kreiner ve Ashforth, 2004, s. 3).

2.2.4. Örgütsel Özdeşleşmeyi Etkileyen Faktörler

Örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen faktörlerden biri cinsiyettir. Örgütlerde çalışanların cinsiyetlerinin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik farklı çalışmalar yapılmıştır (Canal, 2017, s. 29). Cinsiyet ve örgütsel özdeşleşme ilişkisini araştıran İşcan (2006, s. 173) kadın çalışanların erkek çalışanlara nazaran örgütsel özdeşleşme algısının daha düşük seviyede olduğunu tespit etmiştir. Johnson vd. (2006, s. 502), erkek veterinerlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin kadın veterinerlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Turunç ve Çelik (2010, s. 225) yaptıkları araştırmada, kadın ve erkek çalışanların örgütsel özdeşleşme algıları arasında anlamlı bir fark olduğunu belirlemiştir.

Örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen faktörlerden bir diğeri yaştır. Çalışanların yaşlarının genç olması değişimi ve dinamikliği, yaşlı olması ise daha tutucu davranışlarda bulunmayı ifade ettiğinden, yaş faktörünün örgütsel özdeşleşme düzeyi üzerindeki etkisinin de bu doğrultuda olacağı; kısacası yaşları diğer çalışanlara göre büyük olan çalışanların örgüt çıkarları doğrultusunda davranışlar sergileyeceği öngörülmektedir (Polat, 2009, s. 34).

Örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olan faktörlerden bir diğeri kurumsal itibardır. Kurumsal itibarın örgütsel özdeşleşmeyi olumlu etkilediği çeşitli araştırmalarla kanıtlanmıştır (Smidts vd., 2001, s. 1051). Araştırmaların birçoğunda kurumsal itibarın örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel itibar için iç paydaşların yani çalışanların memnuniyetinin sağlanması gerekir. Çünkü itibar kurum içinde başlayan bir olgudur ve iç itibar sağlanmadan dış itibarın sağlanması mümkün değildir (Dur, 2011, s. 99). Helm (2007), iyi bir itibara sahip olunan bir kurumda çalışmanın çalışanların davranışını motive ettiği ve işgörenlerin davranışlarını etkilediğini belirtmiştir. Örgütlerde kurumsal itibar ile işgören tutum ve davranışları arasındaki ilişki çift yönlü pozitif bir etkileşim olarak tespit edilmiştir. Bunlardan biri sosyal kimlik teorisi ile açıklanmakta olup, toplum nezdinde iyi bir itibara sahip örgütlerde çalışmanın işgörene daha güçlü bir statü ve tanınma duygusu kazandırdığı, iş tatmini ve örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Etkileşimin diğer kısmı ise iş tatmini ve örgüte bağlılık duyan çalışanların kurumu temsil etmede öncü oldukları ve kurumlarını müşteri ve diğer

paydaşlar nezdinde temsil kabiliyetleri ölçüsünde itibar kazanmasına katkı sağlayacakları yönündeki yaklaşımdır (Çekmecelioğlu ve Dinçel, 2013, s. 128).

Örgüt içerisindeki rol çatışması ve rol belirsizlikleri de örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir. Örgütlerde, birimler ve departmanlar arasında ve örgütsel sorumluluklar arasında oluşabilecek çatışmalar birbiri içerisine geçmiş davranışlardan oluşmaktadır. Çünkü birimlerdeki hiyerarşik yapı bir önceki seviye sorumluluklarını da kapsayan birbiriyle iç içe bir zincirin halkalarına benzemektedir. Dolayısıyla örgütsel sorumlulukların içerisinde yer alan davranış biçimleri ve değerler, çalışma ekibi içerisindeki sorumluluklara kıyasla daha genele indirgenmiş olur. Burada kimlik anlamında gruplarda farklılıklar ve benzerlikler asgari düzeye indirgenmiştir. Bu hem çalışma grupları hem de örgütsel anlamda özdeşleşme düzeyini negatif olarak azaltmaktadır (Kalmaz, 2018, s. 68).

Örgütün amaç ve hedeflerinin örgüt üyeleri ile paylaşım seviyesi örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir. Örgütün amaç ve hedeflerini doğru bir şekilde yeterince öğrenmesi ve benimsemesi ile örgütsel özdeşleşme gerçekleşir. Örgütlerinin amaç ve hedefleri çalışanlar için bir anlam ifade ettiği nispette bu doğrultuda hareket edeceklerdir. Aksine örgütün amaç ve hedefleri bir anlam ifade etmiyorsa çalışanların özdeşleşme düzeyi ya çok az gerçekleşecek ya gerçekleşmeyebilecektir (Yavan, 2018, s. 32). Bireyin örgüt amaçlarına ve değerlerine karşı güçlü bir inanca sahip olması, görev tanımını oluşturan eylemleri benimseyerek yerine getirmesini sağlar. Bu durum aynı zamanda bireyin bağlı olduğu örgüte aidiyetinin devamı konusunda arzulu olmasını da sağlar (Ünal ve Gürbüz, 2016, s. 75).

2.2.5. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları

Örgütsel özdeşleşme, bireylerin çalıştığı kurum ile özdeşleştikleri süreci ifade etmektedir. Örgüt ile özdeşleşen bireyler, kurumlarına, amaç bağlılığı ve kurumunun başarısı da dahil olmak üzere önemli katkılar sağlamaktadır (Rotandi, 1975, s. 892). Kurum ile özdeşleşen çalışanlar, organizasyon açısından yüksek bağlılık anlamına da gelmektedir. Ayrıca örgüt içerisinde daha az iş anlaşmazlığı yaşayacaklarından, bu durum bireylerin yüksek performans göstererek kuruma olumlu katkıda bulunmalarını sağlayacaktır. Bu durum organizasyonun kısa sürede başarıya ulaşmasını olumlu

yönde etkileyecektir (Turgut vd., 2012, s. 27). Bireyin örgütsel özdeşleşme seviyesi yükseldikçe, örgüt çıkarına öncelik vermekte ve ona göre hareket etmektedir. Böylece birey sosyal hayatında örgütün bir parçası ve temsilcisi haline gelmektedir (Demir vd., 2017, s. 371). Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık, işten ayrılma eğilimi ve örgütsel bağlılığı da etkilediği bilinmektedir (Uray, 2014).

Örgüt üyelerinin herhangi bir zorlamaya muhatap olmadan kendi arzu ve istekleriyle, örgüt amaçlarına yönelik olarak yüksek performansla çalışmalarını sağlamak ancak örgütsel özdeşleşme ile mümkündür. Örgüt ile birey arasında duygusal bağa dayanan özdeşleşme, birey ile örgüt arasında etkileşimin olmasını, bireylerin psikolojik olarak sağlıklı ve verimli bir ortama kavuşmalarını sağlar. Doğal olarak bu durum çalışanlarda yüksek bir performans, örgüte bağlılık ve sadakati güçlendirir. Örgüt içerisinde bu olumlu gelişmenin bir sonucu olarak verimlilik ile başarının arttığı görülmektedir (Kanten, 2012, s. 189).

Örgütü ile özdeşleşen bireyler, çalıştığı kurumun dışında bulundukları ortamlarda kendilerini kurumlarının bir temsilcisi olarak görürler ve kurumlarına uygun davranışlar gösterirler. Örgütün belirlemiş olduğu amaç ve hedefleri sahiplenerek örgütün verimliliğini artıracak performansı ortaya koyarlar. Örgütlerine dönük bir karar almaları gerektiğinde örgütün menfaatlerini gözeterek ve örgüt çıkarlarının gerektirdiği şekilde davranış sergilerler. Örgüt dışında örgütlerinin aleyhinde bir davranış sergileyen kişilere karşı tepkili olurlar. Örgütü ile özdeşleşen kişi o örgütte olmaktan son derece mutludur ve doyum sağlar. Bulunduğu örgütte uzun yıllar çalışmayı arzu eder (Aksoy Kürü, 2016, s. 519). Çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, örgütsel özdeşleşmeye olumlu katkı sağlamaktadır. Ayrıca örgütsel adaletin sağlanması, bireyin örgüte aidiyet duymasına yardımcı olmakta, motivasyon ve performansını arttırmakta, işgücü devrini azaltmaktadır (Yeşiltaş vd., 2012, s. 19-23).

Yapılan çalışmalar örgütsel özdeşleşmenin örgütsel verimliliği arttırdığını ortaya koymuştur. Özdeşleşmenin tesis edilmesi, yönetimin aldığı kararların uygulanmasını ve çalışanların işletmenin kendilerinden beklentilerine uygun olarak hareket etmesini kolaylaştırmaktadır. Çalışanların paylaşımcı duygularını arttıran

özdeşleşme, bilgi paylaşımını da beraberinde getirmekte ve oryantasyon süreçlerine de önemli katkıda bulunmaktadır (Topcu, 2015, s. 879).

2.3. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Güven ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiler

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki, Sosyal Değişim Teorisi ile etkili bir şekilde açıklanabilir. Bu teoriye göre, örgütler içindeki ilişkiler karşılıklı alışveriş üzerine kuruludur. Burada bir tarafın olumlu davranışı, diğer tarafta olumlu tepkilere yol açar (Ahmad vd., 2023). Dönüşümcü liderler, çalışanlarına ilham vererek, onları destekleyerek ve değer vererek karşılığında bir yükümlülük, güven ve duygusal bağlanma duygusu yaratır. Bu karşılıklı dinamik, çalışanları örgüte daha güçlü bir güven duymaya ve örgütün hedefleri ve değerleriyle daha derin bir şekilde özdeşleşmeye teşvik eder.

Ayrıca literatür incelendiğinde, dönüşümcü liderliğin örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif etkisi olduğunu gösteren birçok çalışmanın olduğu görülmektedir. Aşağıdaki bölümlerde, bu etkiyi ortaya koyan bazı araştırmaların bulgularına yer verilmiştir.

2.3.1. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Güvene Etkisi Üzerine Araştırmalar

Akter vd. (2024), üç yıldızlı Bangladeş otellerinde çalışan 323 tam zamanlı personel üzerinde yaptıkları çalışmanın sonucunda dönüşümcü liderliğin çalışanlar arasında güven iklimini olumlu yönde geliştirdiğini ortaya koymuştur.

Saed ve Saed (2023), Ürdün'ün başkenti Amman'daki telekomünikasyon şirketlerinin genel idare ve şubelerinde departman yöneticisi, şube müdürü, daire başkanı gibi unvanlarda görev yapan 294 katılımcı ile yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderliğin örgütsel güveni pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Kaya ve Öcal (2023), beş ilden 112 acil çağrı merkezi çalışanı 313 personel üzerinde yaptıkları çalışmanın sonucunda sanal örgütlerde dönüşümcü liderliğin örgütsel güveni pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Lu ve Guy (2022), Amerika Birleşik Devletleri'nde yerel yönetimlerde çalışan 925 kamu personeli üzerinden yapılan araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin örgütsel güveni olumlu yönde etkilediğini saptamıştır.

Bükeç ve Dalmış (2022), Ankara Esenboğa Havalimanı'nda faaliyet gösteren 3 farklı özel havayolu işletmesinde çalışan 270 kişi üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda dönüşümcü liderliğin örgütsel güven üzerinde olumlu etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Öztürk ve Uslu (2022) İstanbul ve Sakarya'da faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 390 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, dönüşümcü liderlik algıları yüksek olan çalışanlarda örgüte güven düzeylerinin arttığını saptamıştır. Böylece örgütsel güvenin oluşmasında dönüşümcü liderlik davranışının etkili olduğu anlaşılmıştır.

Şimşek (2020), Ankara'da faaliyet gösteren özel hastanelerde çalışmakta olan hemşire ve doktorlardan oluşan 185 kişi üzerinde yaptığı çalışmada, dönüşümcü liderliğin örgütsel güveni pozitif yönde etkilediğini belirlemiştir.

Yue vd. (2019), Amerika Birleşik Devletleri'ndeki çeşitli sektörlerden rastgele seçilmiş 439 çalışan ile çevrimiçi olarak gerçekleştirdikleri çalışmada, dönüşümcü liderlik davranışının şeffaf bir iletişim ile örgütsel güven üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır.

Yolaç (2011), İstanbul ilindeki işletmelerde çalışan 240 kişi üzerinde yaptığı çalışmada, dönüşümcü liderlik anlayışının yöneticiye duyulan güven üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

2.3.2. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi Üzerine Araştırmalar

Zeynel (2022), Türkiye'de bulunan kamu üniversitelerinde çeşitli fakültelerde görev yapan öğretim elemanlarından oluşan 250 personelin katılım sağladığı çalışmada, dönüşümcü liderliğin çalışanların örgüt ile özdeşleşmesini pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini ortaya koymuştur.

Zhu ve Adler (2021), Avustralya’da çok uluslu orta ve büyük ölçekli şirketlerde çalışan 428 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderlik anlayışının örgüte karşı özdeşleşme duygusunu doğrudan ve pozitif yönde etkilediğini saptamıştır.

Liu vd. (2021), Çin’de farklı endüstrilerde çalışan ve aynı zamanda Doğu Çin’deki bir üniversitede yarı zamanlı bir lisans programında okuyan 212 katılımcı ile gerçekleştirdikleri çalışmada, dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme duygularını artırdığını belirlemiştir.

Karşlı (2019) Sakarya Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü bünyesinde çalışan 170 kadrolu personel ile 390 taşeron personelden oluşan 560 kişi ile yaptığı araştırmasında, dönüşümcü liderlik anlayışının örgütsel özdeşleşmeyi artırdığını saptamıştır.

Eren ve Titizoğlu (2014) Bolu ilinde bulunan ve üretim sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli 5 işletmenin 352 mavi ve beyaz yakalı çalışanları ile yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin pozitif yönde olduğunu ortaya koymuştur.

İşcan (2006), Erzurum ilinde bulunan 96 işletmede çalışan 213 kişi üzerinde yaptığı çalışmada, dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi artırdığını ve dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe oranla daha fazla etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırma

Çalışmanın bu bölümü dönüşümcü liderliğin örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin belirlenmesi için yapılan araştırmayı kapsamaktadır. Bu çerçevede araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, verilerin analizi ve elde edilen bulgular, aşağıdaki bölümlerde yer almaktadır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, İstanbul merkez olmak üzere Türkiye’de faaliyet gösteren muhtelif sivil toplum kuruluşlarında çalışan gençler üzerinde dönüşümcü liderliğin örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini tespit etmektir. Sivil toplum kuruluşları toplumsal yaşama katkısı bağlamında büyük önem taşımakta; Türkiye’de sivil toplum kuruluşlarının faaliyetleri her geçen gün etkin şekilde yaygınlaşmaktadır. Sivil toplum kuruluşlarının çalışmalarında yer alan gençlerin hem mevcut hem gelecekteki katkısı, bazı bireysel ve örgütsel değişkenlerin anlaşılmasına bağlıdır. Bu değişkenlerden biri, dönüşümcü liderlik tarzıdır. Bu kuruluşlarda görev yapan gençlerin dönüşümcü liderlik bağlamında liderlerini/yöneticileri nasıl değerlendirdikleri, bu liderlik tarzının gençlerin örgüte güven duymalarında ve örgütle özdeşleşmelerinde nasıl bir rol üstlendiği konularına verilecek yanıtların, ilgili konular açısından bilgi, farkındalık ve anlayış kazandıracağı, çalışmaların daha etkin şekilde yönlendirilmesinde yardımcı olacağı düşünüldüğünden, söz konusu değişkenleri ele alan bir araştırma yapma gereği duyulmuştur.

Bu çalışmanın ortaya koyacağı sonuçların, sivil toplum kuruluşları liderlerine ve bu kuruluşlarda görev yapan gençlere kendilerini değerlendirme fırsatı sunacağı düşünülmektedir. Ayrıca, kuruluşun faaliyetlerini gözden geçirme ve iyileştirme açısından yarar sağlaması beklenmektedir. Literatür incelendiğinde, dönüşümcü liderliğin örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme ile ilişkisini ele alan bazı yayınlar olmakla birlikte, bu değişkenleri sivil toplum kuruluşları ve gençler açısından inceleyen çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Çalışmanın bu yönleri ile özgün değer taşıdığı düşünülmektedir.

3.1.2. Anakütle ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın anakütlesini, İstanbul merkez olmak üzere Türkiye’de faaliyet gösteren muhtelif sivil toplum kuruluşlarında profesyonel ve gönüllülük esasına göre çalışan gençler oluşturmaktadır. UNESCO gençleri 15-25 yaş arası bireyler olarak tanımlamaktadır. Birleşmiş Milletler (BM) ise gençlik yaş aralığını 12-24 yaş olarak kabul etmektedir ve bu değerlendirme Türkiye tarafından da kabul görmektedir (Korkut ve Uysal, 2017, s. 567). Bu çalışmada ise, ilgili kurumsal tanımlar göz önünde bulundurulmakla birlikte, katılımcıların soruları daha bilinçli bir şekilde yanıtlayabilme yeterlilikleri dikkate alınarak gençlik yaş aralığı 18-25 olarak belirlenmiştir. Bu yaş grubunun, araştırmanın hedeflediği bilişsel düzeye ve deneyimsel farkındalığa daha uygun olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada örneklem seçimi kolayda örnekleme yöntemi ile yapılmıştır. Literatürde evren büyüklüğünün 100 milyon olması durumunda en az 384 kişinin katılması ile %95 doğruluk oranı ve %5’lik hata payı ile sonuca ulaşılabileceğinden bu yöntem seçilmiştir (Garip, 2023, s. 6). Bunun için araştırmaya 460 katılımcı dahil edilmiş olup, yeterli bir sayı olduğu düşünülmektedir.

3.1.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket formu, “Kişisel Bilgi Formu”, “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği”, “Örgütsel Güven Ölçeği” ve “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Kişisel bilgi formunda, 5 soru (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, sivil toplum kuruluşunun (STK) faaliyet alanı ve ilgili STK’da çalışma süresi) bulunmaktadır. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Şimşek’in (2020) çalışmasından alınmıştır. Ölçek, Carless, Wearing ve Mann (2000) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, tek boyutlu, 7 maddeli ve 5’li Likert tipindedir. Çalışkan (2021) tarafından geliştirilen Örgütsel Güven Ölçeği ise, “Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven (7 madde)”, “Yöneticiye Duyulan Güven (5 madde)” ve “Kuruma Duyulan Güven (5 madde)” olmak üzere üç boyutlu, 17 maddeli ve 5’li Likert tipinde bir ölçektir. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği, Altaş’ın (2021) çalışmasından alınmıştır. Ölçek, Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, tek boyutlu, 6 maddeli ve 5’li Likert tipindedir. Anket formu için Google Formlar’da form

oluşturulmuş, ilgili link katılımcılar ile paylaşılarak doldurulması sağlanmıştır. Anket formu örneği Ek-1’de yer almaktadır.

3.1.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma, İstanbul merkez olmak üzere Türkiye’de faaliyet gösteren muhtelif sivil toplum kuruluşlarında profesyonel ve gönüllülük esasına göre çalışan 18-25 yaş aralığındaki gençler ile sınırlıdır. Araştırmanın bulguları, kişisel bilgi formu ve ilgili ölçekler ile toplanan verilerle sınırlıdır. Ayrıca, elde edilen bulgular yalnızca araştırma örneklemini kapsamaktadır.

3.2. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırma için 23/07/2024 ile 29/12/2024 tarihleri arasında 566 kişiden veri toplanmıştır. Ancak 106 kişi yaş bakımından katılım şartlarını sağlamadığından değerlendirmeye alınmamıştır. Katılım şartlarını sağlayan 460 anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Veriler SPSS 25 programı kullanılarak işlenmiş ve analiz edilmiştir.

Veri analizi ve bulgulara ilişkin ayrıntılı açıklamalar, aşağıdaki bölümlerde yer almaktadır.

3.2.1. Tanımlayıcı Bilgiler

Katılımcıların kişisel özellikleri ile ilgili dağılımları, Tablo 3’te yer almaktadır. Cinsiyet dağılımına göre, katılımcıların %48,7’si kadın, %51,3’ü erkektir. Bu değişken itibarıyla dengeli bir dağılım olduğu söylenebilir. Yaş değişkeni incelendiğinde, 20 (%17,9), 21 (%14,3) ve 24 (%14,1) yaşlarındaki gençlerin, sırasıyla en yüksek üç katılımcı grubunu oluşturduğu görülmektedir. Eğitim durumu açısından, katılımcıların %70’e yakınının lisans mezunu olduğu söylenebilir. Katılımcıların STK ile olan ilişkilerine bakıldığında ise %43,3’ünün 1-3 yıl arasında görev aldığı, %33,5’inin ise 1 yıldan daha az süredir görev yaptığı anlaşılmıştır. Dolayısıyla, katılımcıların yaklaşık %77’sinin ilgili STK’da görece kısa bir süredir görev aldığı çıkarımı yapılabilir. İlgili tabloda yer almamakla birlikte, katılımcılara mensubu oldukları STK’nın faaliyet alanı da sorulmuştur. Katılımcıların çocuk, genç, kadın, sağlık, eğitim, çevre, spor, kültür ve sanat, bilim ve teknoloji, insan hakları, engelli

yaşam, toplumsal gelişme, insani yardım, doğal afetler, hayvan hakları şeklindeki şıklarda oldukça geniş bir yelpazeyi işaretledikleri görülmüştür. Bu durum, STK'ların faaliyet alanlarının ne kadar çeşitlendiğini ve etki alanlarının genişliğini göstermektedir.

Tablo 3. Tanımlayıcı Bilgiler

Değişken		N	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	224	48,7
	Erkek	236	51,3
Yaş	18	35	7,6
	19	45	9,8
	20	82	17,9
	21	66	14,3
	22	54	11,7
	23	51	11,1
	24	65	14,1
	25	62	13,5
Eğitim Durumu	İlköğretim	1	,2
	Lise	44	9,6
	Önlisans	70	15,2
	Lisans	318	69,1
	Lisansüstü	27	5,9
STK'da Görev Alınan Süre	1 yıldan az	154	33,5
	1-3 yıl	199	43,3
	4-6 yıl	68	14,8
	7 yıl ve üzeri	39	8,4
Toplam		460	100

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.2.2. Model Değişkenlerine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi, çok sayıda değişken arasındaki mevcut ilişkiyi tespit etmeyi sağlayan bir analiz yöntemidir. Faktör analizinde değişkenler alt boyutlara indirgenerek daha anlaşılır bir duruma getirilmektedir. Bu analiz, birbiriyle ilişkili değişkenleri çözümleyerek temel faktörleri ortaya çıkarmakta ve bu faktörler arasındaki ilişkilerin yönünü ve yapısını belirlemektedir. Böylece, değişkenler arasındaki ilişkiler daha anlaşılabilir olmaktadır. Elde edilen veriler, birbiriyle ilintili başlıklar altında sunulmakta ve analizin genel özetini ortaya çıkarmaktadır (Sayım, 2016, s. 236).

Bu araştırmada Dönüşümcü Liderlik Ölçeği yapı geçerliliğinin tespiti için açımlayıcı faktör analizinden faydalanılmıştır. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları Tablo 4’te yer almaktadır. Yapılan testte KMO değeri ,919 gibi yüksek bir seviye çıkmış ve örneklemin yeterliliğinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Kaiser’in (1974)’te yaptığı çalışmaya göre, KMO değerinin $1.000 \leq KMO \leq 0.900$ arasında olması mükemmel uyum olduğunu, $0.900 \leq KMO \leq 0.800$ aralığında olması ise uyum düzeyinin iyi seviyede olduğunu ifade etmektedir (Yılmaz ve Kartal, 2023, s. 152). Pallant (2017, s. 201) ise KMO değerinin ,60’dan büyük olması ve Bartlett Küresellik testinin anlamlı olması ($p < ,05$) gerektiğini belirtmektedir. Bu bağlamda analiz sonucu ulaşılan KMO değerinin mükemmel uyum seviyesinde olduğu ve verilerin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir.

Tablo 4. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

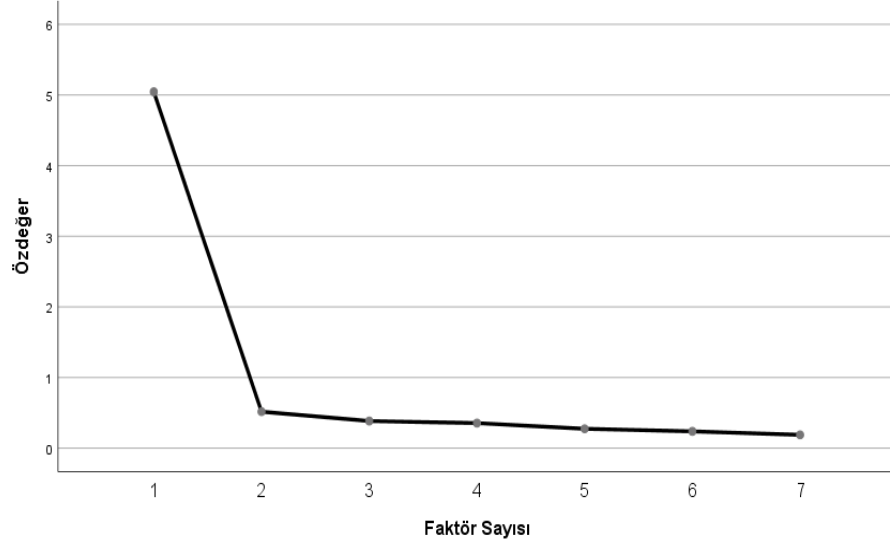
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçümü		,919
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	2479,612
	Serbestlik Derecesi	21
	Anlamlılık	,000

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Açımlayıcı faktör analizi Direct Oblimin metodu ile yapılmıştır. Analiz sonucunda maddelerin tek faktör altında toplandığı ve bu tek faktörlü yapının toplam varyansın %72,08’ini açıkladığı görülmüştür. Yapılan analizde açıklanan varyansın toplam varyans üzerinden %50’i geçiyor olması, faktör analizinin önemli bir kriteridir (Yaşlıoğlu, 2017, s. 77). Çözümleme sonucunda elde edilen varyans değerinin yüksek çıkması, belirli bir faktörün, verinin büyük bir kısmını açıklayabileceğini göstermektedir.

Şekil 2’de yer alan Scree plot grafiği de bulunmuş olan tek faktörlü yapıyı doğrulamaktadır. Ölçeğin faktör analizi sonuçları, Tablo 5’te gösterilmektedir. Faktörlerdeki değerleri ,40’ın altında olan ya da birden çok faktöre yakın değerlerde yüklenen (,10 ve altında) maddelerin olmadığı tespit edilmiştir (Büyüköztürk, 2008,

124-125). Tabloda yük değerlerinin ,877 ile ,825 arasında değiştiği görülmektedir. Elde edilen yüksek faktör yükleri, o öğenin o faktörle güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin geçerli bir ölçüm aracı olduğu söylenebilir.



Şekil 2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Çizgi (Scree Plot) Grafiği

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 5. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör
	1
DL3	,877
DL7	,870
DL6	,854
DL4	,844
DL1	,838
DL2	,834
DL5	,825
Açıklanan Toplam Varyans: 72,078	
DL: Dönüşümcü Liderlik	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Örgütsel Güven Ölçeği açımlayıcı faktör analizi sonuçları, Tablo 6, 7 ve 8’de yer almaktadır. KMO değeri ,958 olarak bulunmuş ve Bartlett küresellik testi anlamlı çıkmıştır ($p<0,05$). Bu sonuçlar, verinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Tablo 8 ve 9’da görüldüğü üzere, iki faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Şekil 3’te yer alan çizgi (Scree plot) grafiği de iki faktörlü yapıyı doğrulamaktadır. Birinci faktör “Yöneticiye Güven” olarak adlandırılmıştır. Birinci faktör altında yer alan 9 maddeden 5’inin yöneticiye duyulan güven alt boyutuna ait maddelerden oluşması, bu adlandırmanın bir nedenidir. Diğer maddeler ise kuruma duyulan güven alt boyutunu temsil eden maddelerdir. Ancak çalışanların kuruma duydukları güvenin büyük ölçüde yöneticilerine duydukları güvene dayandığı düşünüldüğünde, ilgili maddenin belirtildiği şekilde adlandırılmasının uygun olduğu sonucuna varılmıştır. İkinci faktör ise “Çalışma Arkadaşlarına Güven” şeklinde adlandırılmıştır. Bu faktör altında yer alan 8 maddeden 7’sinin çalışma arkadaşlarına güven alt boyutunu temsil eden maddeler olması, bu adlandırmanın nedenidir. İki faktörlü yapı, toplam varyansın %66,42’sini açıklamaktadır. Ölçek maddelerinin faktör yükleri ,953 ile ,482 arasında değişmektedir. Faktör yük değerleri incelendiğinde, hiçbir maddenin yük değerinin ,40’ın altında olmadığı ve hiçbir maddenin birden fazla faktöre yakın yük değerinde yüklenmediği (,10 ve altında) tespit edilmiştir. Sonuçlar, ölçeğin geçerli bir ölçüm aracını olduğunu göstermektedir.

Tablo 6. Örgütsel Güven Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

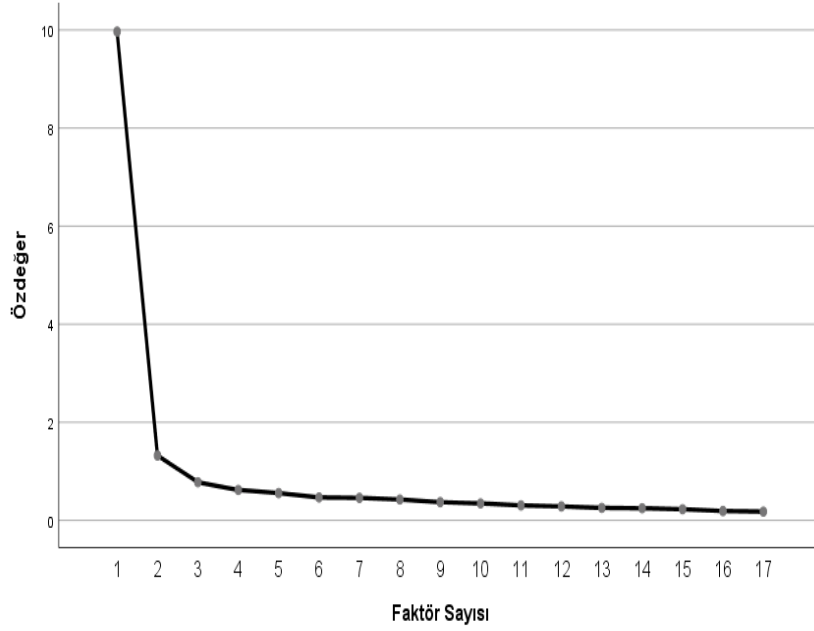
Kaiser-Meyer-Olkin		
Örnekleme Yeterlilik Ölçümü		,958
	Yaklaşık Ki-Kare	6000,049
Bartlett Küresellik Testi	Serbestlik Derecesi	136
	Anlamlılık	,000

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 7. Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Analizi Özdeğer ve Varyans Sonuçları

		Başlangıç Özdeğer	Varyans %	Toplam Varyans %
Faktör 1	(Yöneticiye Güven)	9,968	58,636	58,636
Faktör 2	(Çalışma Arkadaşlarına Güven)	1,323	7,784	66,420

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.



Şekil 3. Örgütsel Güven Ölçeği Çizgi (Scree Plot) Grafiği

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 8. Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör	
	1	2
YDG3	,953	
YDG5	,918	
YDG4	,860	
YDG2	,829	
KDG1	,751	
KDG2	,727	
KDG4	,678	
YDG1	,627	
KDG3	,528	
ÇDG2		,866
ÇDG5		,858
ÇDG7		,838
ÇDG3		,833
ÇDG4		,818
ÇDG1		,794
ÇDG6		,720
KDG5		,482
YDG: Yöneticiye Duyulan Güven ÇDG: Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven KDG: Kuruma Duyulan Güven		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği açımlayıcı faktör analizi sonuçları, Tablo 9, 10 ve 11’de yer almaktadır. KMO değeri ,695 olarak bulunmuş ve Bartlett küresellik testi anlamlı çıkmıştır ($p<0,05$). Bu sonuçlar, verinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Tablo 10 ve 11’de görüldüğü üzere, iki faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Şekil 4’te yer alan çizgi (Scree plot) grafiği de iki faktörlü yapıyı doğrulamaktadır. Birinci faktör (4., 5. ve 3. maddeler) “Örgütle Bütünleşme ve Başarı Algısı” olarak adlandırılmıştır. Örgütle bütünleşme, bireyin örgütle olan güçlü bağıni ve aidiyet duygusunu ifade etmektedir. Aynı zamanda, bireyin kendini örgütün bir

parçası olarak görmesini de vurgulamaktadır. Başarı algısı ise örgütün başarısını kişisel başarı gibi algılamaya işaret etmektedir. Bu kavram, kurumsal başarının birey üzerinde nasıl bir etki yarattığını ve başarıyı içselleştirmeyi anlatmaktadır. “Örgütle Bütünleşme ve Başarı Algısı” adlandırması, faktörün içeriğini net bir şekilde yansıtarak, kurumla özdeşleşme ve başarıyı kişisel başarı gibi algılama temalarını açıkça ifade etmektedir. İkinci faktör (1., 6. ve 2. maddeler) “Duygusal Bağlılık ve Savunma” şeklinde adlandırılmıştır. Duygusal bağlılık, bireyin kurumuna karşı hissettiği güçlü duygusal bağ ve aidiyet duygusunu ifade etmektedir. Savunma ise kurum eleştirilerine karşı bireyin duyduğu hassasiyeti ve savunmaya geçme mekanizmalarını vurgulamaktadır. Kurumla duygusal bağ kuran bir kişi, eleştiriler karşısında savunma yapmaya eğilimlidir. Bu isimlendirmenin, maddeleri yansıttığı ve faktörün hem duygusal bağlılık hem de kurumun eleştirilmesine karşı duyulan savunma gibi temel yönlerini kapsadığı düşünülmektedir. İki faktörlü yapı, toplam varyansın %66,60’ını açıklamaktadır. Ölçek maddelerinin faktör yükleri ,932 ile ,474 arasında değişmektedir. Hiçbir maddenin yük değeri ,40’ın altında olmadığı gibi, birden fazla faktöre yakın yük değerinde yüklenen (,10 ve altında) madde de yoktur. Sonuçlar, ölçeğin geçerli bir ölçüm aracını olduğunu göstermektedir.

Tablo 9. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği KMO ve Barlett Küresellik Testi

Sonuçları

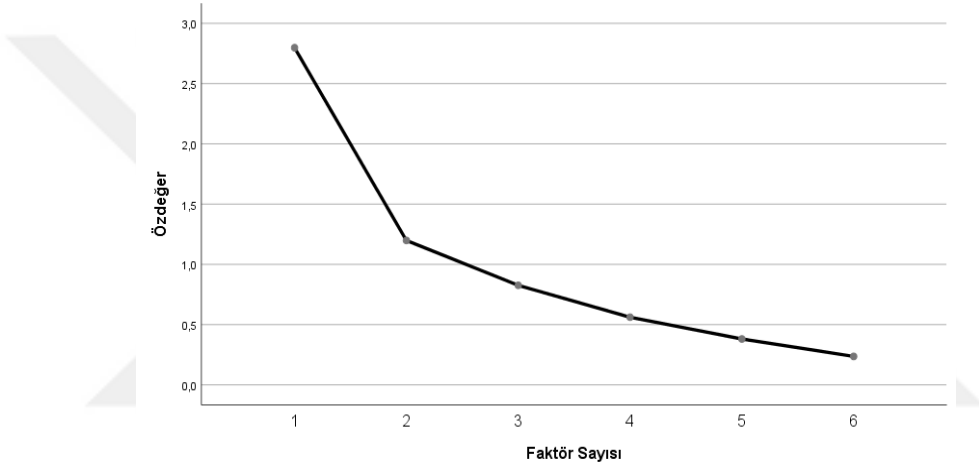
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü		,695
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	898,091
	Serbestlik Derecesi	15
	Anlamlılık	,000

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 10. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Faktör Analizi Özdeğer ve Varyans Sonuçları

		Başlangıç Özdeğer	Varyans %	Toplam Varyans %
Faktör 1	(Örgütle Bütünleşme ve Başarı Algısı)	2,798	46,629	46,629
Faktör 2	(Duygusal Bağlılık ve Savunma)	1,198	19,972	66,601

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.



Şekil 4. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Çizgi (Scree Plot) Grafiği

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

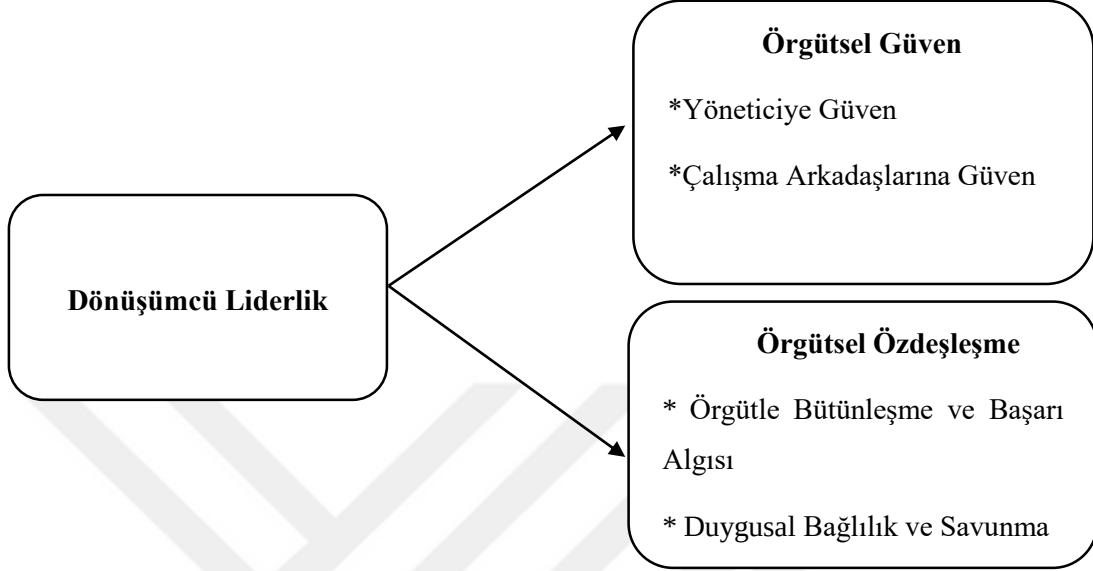
Tablo 11. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör	
	1	2
ÖÖ4	,932	
ÖÖ5	,863	
ÖÖ3	,734	
ÖÖ1		,904
ÖÖ6		,883
ÖÖ2		,474
ÖÖ: Örgütsel Özdeşleşme		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.2.3. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın kavramsal modeli ve hipotezleri, açımlayıcı faktör analizinden sonra şu şekilde belirlenmiştir.



Şekil 5. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

H₁: Dönüşümcü liderlik, örgütsel güveni pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

H_{1a}: Dönüşümcü liderlik, yöneticiye güveni pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

H_{1b}: Dönüşümcü liderlik, çalışma arkadaşlarına güveni pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

H₂: Dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

H_{2a}: Dönüşümcü liderlik, örgütle bütünleşme ve başarı algısını pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

H_{2b}: Dönüşümcü liderlik, duygusal bağlılık ve savunmayı pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

3.2.4. Model Değişkenlerine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Değişkenlik güvenilirlik analizi sonuçları, Tablo 12’de yer almaktadır. ,70’nin üzerinde olan Cronbach’s Alpha değerleri, ölçeğin iç tutarlılığının genel olarak kabul edilebilir olduğu anlamına gelmektedir (Kula Kartal ve Mor Dirlik, 2016, s. 1874). Sonuçlar incelendiğinde, “Duygusal Bağlılık ve Savunma” değişkeni dışında tüm değişkenlerin Cronbach’s Alpha değerlerinin kabul edilebilir seviyenin üzerinde olduğu görülmektedir. “Duygusal Bağlılık ve Savunma” değişkeninin ,668 değeri ile kabul edilebilir seviyenin biraz altında olduğu görülmektedir. Ancak, literatürde ,60 - ,70 arası bir alfa değerinin de kullanılabilir ve geçerli kabul edilebileceği belirtilmektedir (Akgül ve Çevik, 2003).

Tablo 12. Değişkenlerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişken	Madde Sayısı	Cronbach’s Alpha
Dönüşümcü Liderlik	7	,935
Örgütsel Güven	17	,955
Yöneticiye Güven	9	,936
Çalışma Arkadaşlarına Güven	8	,924
Örgütsel Özdeşleşme	6	,759
Örgütle Bütünleşme ve Başarı Algısı	3	,806
Duygusal Bağlılık ve Savunma	3	,668

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.2.5. Model Değişkenlerine İlişkin Merkezi Eğilim Ölçüleri

Tablo 13, değişkenlerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir. Dönüşümcü liderliğe ilişkin ortalama, katılımcıların bu liderlik algılarının genellikle yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel güvenin alt boyutları yüksek olarak nitelendirilebilecek birbirine yakın ortalamalarda olmakla birlikte, “yöneticiye güven” alt boyutunun, “çalışma arkadaşlarına güven” alt boyutuna göre katılımcılar tarafından daha olumlu değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Örgütsel özdeşleşmenin “örgütle bütünleşme ve başarı algısı” alt boyutunun yüksek

bir ortalamaya sahip olduğu söylenebilir. İlgili değişkenin bir diğer boyutu olan “duygusal bağlılık ve savunma” ise ortalama değerin üzerinde, yükseğe yakın bir ortalamaya sahiptir. Örgütsel özdeşleşmeye ilişkin bu sonuçlar, katılımcıların örgütle bütünleşme ve başarı algılarının, duygusal bağlılık ve savunma eğilimlerinden daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Değişkenlerin standart sapma değerleri incelendiğinde, tüm değişkenlerin verilerinin orta seviyede yayıldığı görülmektedir. Standart sapma değerleri birbirine oldukça yakındır. Bu da her bir değişkenin benzer derecede değişken olduğunu ve veri setlerinin ortalama etrafında yakın bir dağılım gösterdiğini ifade etmektedir. Ancak, “duygusal bağlılık ve savunma” değişkeninde (,84777) verilerin diğerlerinden biraz daha fazla dağılmış olduğu söylenebilir. Sonuç olarak, verilerde büyük bir tutarsızlık yoktur, ancak küçük bir yayılma farkı mevcuttur.

Tablo 13. Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Dönüşümcü Liderlik	460	4,17	,75714
Yöneticiye Güven	460	4,10	,73579
Çalışma Arkadaşlarına Güven	460	3,99	,71563
Örgütle Bütünleşme ve Başarı Algısı	460	4,17	,75504
Duygusal Bağlılık ve Savunma	460	3,76	,84777

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.2.6. Model Değişkenlerine İlişkin Normallik Analizi

Araştırmada parametrik analizlerin gerçekleştirilmesi amacıyla, verilerin normal dağılıma uygunluğu incelenmiş ve bu bağlamda çarpıklık ile basıklık değerleri Tablo 14’te sunulmuştur. Byrne (2010), çarpıklık ve basıklık katsayılarının -3 ile +3 arasında bir değer alması durumunda, verilerin normal dağıldığının kabul edilmesi gerektiğini ifade etmektedir (Güneş ve Ataç, 2022, s. 116). Literatürde, basıklık değerinin üst sınırını ± 7 olarak kabul eden çalışmaların olduğu da belirtilmektedir (Gügerçin ve Ay, 2017, s. 69). Tablo 14 incelendiğinde, tüm değişkenlerin çarpıklık

ve basıklık değerlerinin ± 3 aralığında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla elde edilen verilerin normal dağılıma uygunluk gösterdiği söylenebilir.

Tablo 14. Değişkenlerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişken	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
Dönüşümcü Liderlik	-1,236	,114	2,565	,227
Yöneticiye Güven	-,988	,114	1,649	,227
Çalışma Arkadaşlarına Güven	-,716	,114	,982	,227
Örgütle Bütünleşme ve Başarı Algısı	-1,062	,114	1,642	,227
Duygusal Bağlılık ve Savunma	-,696	,114	,329	,227

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.2.7. Model Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi

Model değişkenlerine ilişkin korelasyon analizi sonuçları Tablo 15'te yer almaktadır. Korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki ilişkiyi ifade eder. Katsayı önündeki işaret negatif olduğunda ilişki ters yönlüdür (bir değer artarken diğeri azalır) (Akgül ve Çevik, 2003). Literatürde korelasyon katsayılarının değerlendirilmesine ilişkin farklı görüşler yer almakla birlikte, Pallant (2017, s. 150), korelasyon katsayısının .10-.29 arasında zayıf, .30-.49 arasında orta, .50-1.0 arasında yüksek olarak değerlendirilebileceğini belirtmektedir. Bu değerler referans alınarak Tablo 15 yorumlanmıştır.

Tablo 15'teki korelasyon analizine göre,

- Dönüşümcü liderlik ile yöneticiye güven arasında pozitif yönlü, anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki ($r = ,797$; $p < 0,01$).
- Dönüşümcü liderlik ile çalışma arkadaşlarına güven arasında pozitif yönlü, anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki ($r = ,682$; $p < 0,01$).
- Dönüşümcü liderlik ile örgütle bütünleşme ve başarı algısı arasında pozitif yönlü, anlamlı ve orta düzeyde ilişki ($r = ,404$; $p < 0,01$).

- Dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık ve savunma arasında pozitif yönlü, anlamlı ve düşük düzeyde ilişki ($r = ,248$; $p < 0,01$) bulunmaktadır.

Tablo 15. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Dönüşümcü Liderlik (1)	1	,797**	,682**	,404**	,248**
Yöneticiye Güven (2)	,797**	1	,778**	,446**	,307**
Çalışma Arkadaşlarına Güven (3)	,682**	,778**	1	,414**	,281**
Örgütle Bütünleşme ve Başarı Algısı (4)	,404**	,446**	,414**	1	,402**
Duygusal Bağlılık ve Savunma (5)	,248**	,307**	,281**	,402**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (Tek kuyruk).

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.2.8. Model Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi

Dönüşümcü liderliğin örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşmeye etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 16’da dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel güven üzerindeki etkisini ortaya koyan regresyon analizi sonuçları sunulmuştur. Analiz sonucunda şu değerlendirme yapılabilir:

- Dönüşümcü liderliğin yöneticiye güven üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır. R^2 değeri (0,636), dönüşümcü liderliğin yöneticiye güven üzerindeki değişimin yaklaşık %64’ünü açıkladığını göstermektedir. F değeri (799,941) ve p değeri (,000) modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve bağımsız değişkenin (dönüşümcü liderlik) bağımlı değişkeni (yöneticiye güven) tahmin etmede istatistiksel olarak güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, B değeri (,775) ve t değeri (28,283) ile p değeri (,000) dönüşümcü liderliğin yöneticiye güven üzerinde güçlü ve anlamlı pozitif etkisi olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderlik puanındaki bir birimlik artış, yöneticiye güven puanında ,775 birimlik bir

artışa yol açmaktadır. Bu bulgular, dönüşümcü liderliğin yöneticiye güveni artırıcı bir faktör olduğunu desteklemektedir.

- Regresyon analizi, dönüşümcü liderliğin çalışma arkadaşlarına güven üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen R^2 değeri (,465), dönüşümcü liderliğin çalışma arkadaşlarına güven üzerindeki değişimin yaklaşık %47'sini açıkladığını göstermektedir. F testi değeri (397,480) ve p değeri (,000), modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca, B değeri (,644) ve t değeri (19,937) ile p değeri (,000), dönüşümcü liderliğin çalışma arkadaşlarına güven üzerinde güçlü ve pozitif bir etkisi olduğuna işaret etmektedir. Dönüşümcü liderlik puanındaki bir birimlik artış, çalışma arkadaşlarına güven puanında ,644 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Bu sonuçlar, dönüşümcü liderliğin çalışma arkadaşlarına güveni yükselten bir etken olduğunu göstermektedir.

Tablo 16. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Güvene Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	R^2	F: Anlamlılık (sig.)	Bağımsız Değişken	B	t	p
Yöneticiye Güven	,636	799,941 ,000**	Dönüşümcü Liderlik (Sabit)	,775 ,871	28,283 7,501	,000 ,000
Çalışma Arkadaşlarına Güven	,465	397,480 ,000**	Dönüşümcü Liderlik (Sabit)	,644 1,302	19,937 9,509	,000 ,000

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 17’de dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları sunulmuştur. İlgili tablodan hareketle, dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisine yönelik şu değerlendirme yapılabilir:

- Dönüşümcü liderlik tarzının, örgütle bütünleşme ve başarı algısı üzerindeki değişimin %16’sını ($R^2 = ,163$) açıkladığı ve modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ($F = 89,334$, $p < 0,01$).

Dönüşümcü liderlik puanındaki bir birimlik artış, örgütle bütünleşme ve başarı algısı puanında ,403 birimlik artışa yol açmaktadır ($p<0,01$).

- Dönüşümcü liderlik tarzının, duygusal bağlılık ve savunma üzerindeki değişimin %6'sını ($R^2 = ,061$) açıkladığı ve modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ($F = 29,944$, $p<0,01$). Dönüşümcü liderlik puanındaki bir birimlik artış, duygusal bağlılık ve savunma puanında ,277 birimlik artışa yol açmaktadır ($p<0,01$).

Bulgular birlikte değerlendirildiğinde, dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşmenin alt boyutları olan “örgütle bütünleşme ve başarı algısı” ve “duygusal bağlılık ve savunma” üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 17. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	R^2	F: Anlamlılık (sig.)	Bağımsız Değişken	B	t	p
Örgütle Bütünleşme ve Başarı Algısı	,163	89,334 ,000**	Dönüşümcü Liderlik (Sabit)	,403 2,487	9,452 13,771	,000 ,000
Duygusal Bağlılık ve Savunma	,061	29,944 ,000**	Dönüşümcü Liderlik (Sabit)	,277 2,601	5,472 12,113	,000 ,000

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 18, hipotez testi sonuçlarına ilişkin genel bir değerlendirme ortaya koymaktadır. Tabloda görüldüğü üzere, araştırmanın tüm hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 18. Hipotez Testi Sonuçlarına İlişkin Değerlendirme

Hipotezler	Sonuç
H ₁ : Dönüşümcü liderlik, örgütsel güveni pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.	Desteklendi
H _{1a} : Dönüşümcü liderlik, yöneticiye güveni pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.	Desteklendi
H _{1b} : Dönüşümcü liderlik, çalışma arkadaşlarına güveni pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.	Desteklendi
H ₂ : Dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.	Desteklendi
H _{2a} : Dönüşümcü liderlik, örgütle bütünleşme ve başarı algısını pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.	Desteklendi
H _{2b} : Dönüşümcü liderlik, duygusal bağlılık ve savunmayı pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.	Desteklendi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

SONUÇ

Dönüşümcü liderlik, yeniliğe ilham verdiği, iş birliğini geliştirdiği ve örgütsel güveni ve özdeşleşmeyi güçlendirdiği için sivil toplum kuruluşları için büyük önem taşımaktadır. Bu liderlik tarzı, takipçileri motive ederek ve onları kuruluşun misyonuyla uyumlu hale getirerek, bir amaç ve bağlılık duygusu geliştirmektedir. Bu da uzun vadeli başarı için kritik unsurlar olan güveni ve bireyler ile kuruluş arasındaki bağlantıyı güçlendirmektedir.

Dönüşümcü liderliğin örgütsel güven ve özdeşleşme üzerindeki etkisini, özellikle gençlerin STK liderlerini değerlendiren bakış açıları üzerinden inceleyen bu çalışma, birkaç nedenden dolayı önemlidir. Teorik bakış açısından, dönüşümcü liderliğin sivil toplum örgütlerinde güven ve özdeşleşmeyi nasıl etkilediğine dair anlayışımızı genişleterek literatüre katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Özellikle daha genç bir demografinin bakış açısından ilgili konuların değerlendirilmesi önemlidir. Çünkü gençler genellikle bu örgütlerde kilit paydaşlardır ve gelecekteki sosyal değişimi yönlendirebilirler. Pratik açıdan ise çalışmanın, STK liderlerine genç kuşakları nasıl motive edecekleri, daha güçlü bağlantılar oluşturacakları ve örgütsel etkinliği artıracakları konusunda değerli içgörüler sağladığı düşünülmektedir.

Çalışmada dönüşümcü liderliğin örgütsel güvene etkisine ilişkin elde edilen bulgulardan biri, dönüşümcü liderliğin yöneticiye duyulan güven üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğudur. Bu bulgu, çalışanlar ve yöneticileri arasındaki güveni artırmada dönüşümcü liderliğin önemli rolünü vurgulamaktadır. Dönüşümcü liderler ekiplerine ilham verir ve onları motive eder; bu da yöneticinin etkili bir şekilde liderlik etme becerisine saygı, hayranlık ve güven duygusu yaratabilir. Dönüşümcü liderler, net bir vizyon sağlamak, empati göstermek ve yeniliği teşvik etmek gibi davranışlarda bulunarak, olumlu bir çalışma ortamı ve örgütsel başarı sağlamada gerekli olan güven için güçlü bir temel oluşturur.

Çalışmanın bir diğer bulgusu, dönüşümcü liderliğin, çalışma arkadaşlarına duyulan güven üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğudur. Dönüşümcü liderliğin etkisi, yöneticinin ötesine, örgüt içindeki akranlara kadar uzanmaktadır. Liderler açıklık, dürüstlük ve destekleyicilik gibi tutum ve davranış sergilediğinde, çalışma arkadaşları arasında benzer tutum ve davranışların gösterilmesi yönünde bir

etki bırakırlar. Bu, bireylerin birbirlerine güvenme konusunda kendilerini daha rahat hissettikleri işbirlikçi bir kültürle sonuçlanabilir. Bu, kolektif çabanın genellikle amaç ve hedeflere ulaşmak için merkezi olduğu sivil toplum örgütleri içinde etkili takım çalışması ve uyum için kritik rol oynamaktadır.

Bununla birlikte, regresyon analizi, dönüşümcü liderliğin, “çalışma arkadaşlarına güven” alt boyutuyla karşılaştırıldığında, “yöneticiye güven” alt boyutundaki değişimi daha fazla açıkladığını göstermektedir. Bu bulgu, dönüşümcü liderliğin hem yöneticilere duyulan güveni hem de çalışma arkadaşları arasındaki güveni olumlu yönde etkilemesine rağmen, yöneticilere duyulan güven üzerindeki etkisinin daha belirgin olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni, dönüşümcü liderlerin astlarının niyetleri ve yetenekleri hakkındaki algıları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olması ve bu sayede astların liderlerine güvenme olasılıklarının daha yüksek olması olabilir. Buna karşılık, çalışma arkadaşları arasındaki güven, kişilerarası ilişkiler ya da örgüt kültürü gibi çeşitli faktörler tarafından şekillendirilebilir ve bu nedenle yalnızca liderlik tarafından güçlü bir şekilde etkilenmeyebilir. Bu, yöneticilerin bir takım veya örgüt içindeki güven dinamiklerini şekillendirmede oynadığı merkezi rolü vurgular.

Çalışmada dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisine ilişkin elde edilen bulgulardan biri, dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşmenin “örgütle bütünleşme ve başarı algısı” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğudur. Bu bulgu, dönüşümcü liderlerin bireylerin kendilerini örgütün değerleri ve hedefleriyle daha uyumlu hissetmelerine yardımcı olduğunu ve böylece aidiyet duygusunu artırdığını göstermektedir. Liderler ilham verdiğinde, motive ettiğinde ve net bir vizyon ilettiğinde, çalışanların örgütün kültürüne entegre olma ve başarısını paylaşma olasılığı daha yüksektir. Bu bütünleşme ve başarı algısı, özellikle paylaşılan değerlerin ve bir misyon duygusunun motivasyonu yönlendirdiği sivil toplum örgütlerinde daha güçlü bir bağ oluşturur.

Dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşmenin “duygusal bağlılık ve savunma” alt boyutunu da pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Dönüşümcü liderler, ekipleriyle duygusal bağ kurarak daha güçlü duygusal bağlılığa yol açar. Empati, destek ve paylaşılan bir amaç duygusu göstererek, bu liderler çalışanların örgütü

savunma olasılığının daha yüksek olduğu bir ortam yaratır. Bu duygusal bağlılık, özellikle çalışanların örgütün misyonu ve vizyonuna büyük önem atfettiği STK'larda sadakati ve savunuculuğu güçlendirmektedir.

Ayrıca, regresyon analizi, dönüşümcü liderliğin, “duygusal bağlılık ve savunma” alt boyutuyla karşılaştırıldığında, “örgütle bütünleşme ve başarı algısı” alt boyutundaki değişimi daha fazla açıkladığını göstermektedir. Bu bulgu, dönüşümcü liderliğin çalışanların örgütün hedefleriyle nasıl uyum sağladıkları ve başarısını nasıl algıladıkları üzerinde, duygusal bağlılıkları ve örgütü savunmalarından daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu, dönüşümcü liderlerin çalışanların kuruluşun misyonu ve performansı ile özdeşleşmelerini şekillendirmede özellikle etkili oldukları ve bunun uzun vadeli başarıyı sağlayabileceği anlamına gelebilir. Duygusal bağlılık da önemli olmakla birlikte, daha net bir başarı ve örgütle bütünleşme duygusu, özellikle sivil toplum örgütleri gibi dinamik ortamlarda, daha genç çalışanlar için öncelik olabilir.

Çalışmada, regresyon analizleri doğrultusunda yapılabilecek bir diğer çıkarım, dönüşümcü liderliğin, örgütsel özdeşleşme ile karşılaştırıldığında, örgütsel güven üzerinde daha yüksek bir olumlu etkiye sahip olmasıdır. Bu bulgu, liderliğe olan güvenin önemini vurgulamaktadır. Dönüşümcü liderlik, liderler ve ekipleri arasında açık iletişim, iş birliği ve genel örgütsel etkinlik için önemli olabilecek yüksek düzeyde bir güvene doğrudan katkıda bulunmaktadır. Örgütsel özdeşleşme önemli olmakla birlikte, örgütsel güven, özellikle iş birliğine dayalı çabaların önemli olduğu sivil toplum örgütlerinde, çalışanların katılımı, performansı ve elde tutulması açısından daha temel bir itici güç olabilir.

Araştırmanın dönüşümcü liderliğin örgütsel güvene etkisine yönelik bulgularının, Akter vd. (2024), Saed ve Saed (2023), Kaya ve Öcal (2023), Lu ve Guy (2022), Bükeç ve Dalmış (2022), Öztürk ve Uslu (2022), Şimşek (2020), Yue vd. (2019), Yolaç (2011), tarafından yapılan araştırmaların bulgularıyla benzerlik taşıdığı görülmektedir.

Araştırmanın dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisine yönelik bulgularının, Zeynel (2022), Zhu ve Adler (2021), Liu vd. (2021), Karşı (2019), Eren

ve Titizoğlu (2014) ve İşcan (2006) tarafından yapılan araştırmaların bulgularıyla benzerlik taşıdığı görülmektedir.

Çalışmanın bulgularına dayanarak, sivil toplum örgütlerinin yöneticileri/liderleri için bazı öneriler şunlardır:

- Dönüşümcü liderlik davranışlarını geliştirme
- Çalışanlar arasında güven oluşturma davranışlarını teşvik etme
- Güçlü lider-üye ilişkileri geliştirmeye odaklanma
- Güveni teşvik etmek için örnek davranışlar sergileme
- Liderlik becerileri için eğitim ve geliştirme fırsatları sağlama
- Net vizyon ve örgütsel başarıya odaklanma
- Duygusal bağlılığı artırma

Çalışmanın bulgularına dayanarak, sivil toplum kuruluşlarında çalışan gençler için şu öneriler yararlı olabilir:

- Liderlerin dönüşümcü davranışlarıyla etkileşim kurma ve destekleme
- İş birliği yoluyla akran güvenini teşvik etme
- Kişisel liderlik becerilerini geliştirme
- Açık iletişimi ve geri bildirimi teşvik etme
- Öğrenme fırsatlarını aktif olarak arama, atölyelere katılma ve kuruluş içindeki liderlerden mentorluk isteme
- Örgütsel değerler ve misyonla uyum sağlama
- Duygusal bağlılığı teşvik etme
- Kapsayıcılığı teşvik ederek, farklı bakış açılarına saygı göstererek ve ekip uyumunu destekleyerek olumlu örgüt kültürüne katkıda bulunma

Çalışmanın, sivil toplum örgütlerinde dönüşümcü liderliğin örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerini inceleyerek, bu tür bağlamlarda liderlik dinamikleri hakkında değerli içgörüler sağladığı düşünülmektedir. Ancak kullanılan örnekleme yöntemi dolayısıyla elde edilen bulguların yalnızca bu örneklem için geçerli olduğu, evreni temsil gücünün zayıf olduğu söylenebilir. Dolayısıyla gelecekteki çalışmalarda olasılığa dayanan örnekleme yöntemlerinin kullanılması, evreni temsil gücü yüksek bulgulara ulaşmak açısından daha uygun bir yol olabilir.

Bu çalışmaya dayanarak, gelecekteki çalışmalarda dönüşümcü liderliğin örgütsel sonuçları nasıl etkilediğine dair anlayışımızı derinleştirebilecek iş motivasyonu, örgütsel iletişim gibi aracı ve örgütsel adalet gibi düzenleyici değişkenlerin araştırılması faydalı olabilir. Ayrıca, gelecekteki çalışmalar, dönüşümcü liderliğin farklı organizasyon biçimlerinde örgütsel sonuçları nasıl etkilediğini araştırabilir. Örneğin, dönüşümcü liderliğin hiyerarşik örgütlerde, daha merkezi olmayan, düz yapılara kıyasla örgütsel güven ve özdeşleşme üzerindeki etkileri incelenebilir. Bununla birlikte, örgütlerde çeşitliliğin ve kapsayıcılığın artan önemi göz önüne alındığında, gelecekteki çalışmalar, işgücündeki çeşitliliğin dönüşümcü liderlikle etkileşime girerek örgütsel güveni ve özdeşleşmeyi nasıl etkilediğini araştırabilir. Liderlik üzerine yapılan çoğu çalışma kesitsel olma eğilimindedir. Ancak gelecekteki araştırmalar, özellikle dönüşümcü liderliği güçlendirmek için tasarlanmış müdahalelerden sonra, örgütsel güven ve özdeşleşmedeki değişiklikleri zaman içinde izleyen boylamsal çalışmalardan faydalanabilir. Bu, dönüşümcü liderliğin bu sonuçlar üzerindeki uzun vadeli etkisini, özellikle de değişim ve adaptasyonun sürekli olduğu sivil toplum örgütleri bağlamında belirlemeye yardımcı olabilir.

KAYNAKÇA

- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology*, 13, 1015921.
- Akdağ, Z. M. (2020). *Örgütsel güven ve işe adanmışlık ilişkisi* [Yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Akdemir, A. (2018). *Liderlik ve vizyon yönetimi*. Beta Yayınları.
- Akgül A. ve Çevik O. (2003). *İstatistiksel analiz teknikleri*. Emek Ofset.
- Akgündüz, Y., Güzel, T. ve Harman, S. (2106). Yöneticiye güven ve dağıtımsal adalet çalışanların işe gömülmüşlüğü nasıl etkiler? *Ege Akademik Bakış*, 16(2), 351-362. DOI: 10.21121/eab.2016219984
- Akhila, N. (2018). *Impact of leadership styles on employee job satisfaction and organizational commitment – a study in the construction sector in india*. [Yüksek lisans tezi]. Western Kentucky University.
- Akman, E. (2019). Yerel yönetimlerde dönüştürücü ve etkileşimci liderlik: Isparta Belediyesi çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 24(1), 101-117.
- Akman, G., Alkan, A. ve Canbay, K. (2020). Organizasyonel kültür ve globe kültür unsurları arasındaki etkileşimin bulanık DEMATEL ile incelenmesi. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 288-308. <https://doi.org/10.33905/bseusbed.779860>
- Aksel İ. (2008). Liderlik teorileri. C. Serinkan (Ed.), *Liderlik ve motivasyon “geleneksel ve güncel yaklaşımlar”* içinde (s. 33-61). Nobel Yay. Dağ.
- Aksoy Kürü, S. (2020). Etik liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: Kişi örgüt uyumunun aracılık etkisi. *İşletme ve Ekonomi Araştırma Dergisi*, 11(2), 515-530. DOI: 10.20409/berj.2020.264
- Aksoy, C. (2017). Çalışanlarda adalet ve yönetici desteği algısının güven oluşumundaki rolü: havacılık sektöründe bir uygulama. *Journal of Aviation*, 1(1), 8-17. DOI: 10.30518/jav.323786

- Aktan, E., Ağca, H. ve Çakmak, V. (2014). Liderliğe yönelik bilimsel yaklaşımlar. P. A. Gürel (Ed.), *Liderlik ve çağdaş boyutları* içinde (s. 57-79). Derin Yayınları.
- Akter, K. M., Banik, S., Tang, S. M. ve Adnan, Z. (2024). Transformational leadership and climate of trust: Mediating role of organizational justice. *SAGE Open*, 14(4), <https://doi.org/10.1177/21582440241293132>
- Alanazi, T., Ratyana, T., Alharthey, B.K. ve Rasli, A. (2013). Overview of path-goal leadership theory. *Jurnal Teknologi (Social Sciences)*, 64(2), 49-53. DOI: 10.11113/jt.v64.2235
- Alga, E. (2016). *Örgütlerde yöneticilerin liderlik tarzlarının algılanması ve tükenmişlik sendromu ilişkisi* [Doktora Tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Alga, E. (2017). Örgütlerde algılanan liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişliğine etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 97-124. DOI: 10.5505/pausbed.2017.63383
- Altaş, S. S. ve Kuzu, A. (2013). Örgütsel etik, örgütsel güven ve bireysel iş performansı arasındaki ilişki: okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 31-33.
- Altunkaya, K. (2011). *Örgütsel güven ile insan kaynakları fonksiyonlarından performans değerlendirme arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama* [Yüksek lisans tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Apiyev, A., Güney, S., ve Güröl, B. (2020). Dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt iklimine etkisi ve buna yönelik bir araştırma. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(59), 2483-2495. <http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.2257>
- Arı, G. S. (2003), Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 17-36.
- Ataman, G. (2009). *İşletme yönetimi, temel kavramlar ve yeni yaklaşımlar*. Türkmen Kitabevi.

- Avcı, M.S. (2023). Taraftarlarda sosyal kimlik: fenerbahçe ve panathinaikos taraftar grupları üzerine keşifsel bir çalışma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 58(1), 134-146. Doi: 10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.23.01.2062
- Aydın Küçük, B. ve Günaydın C. (2021). Lider ile örgüt düzeyindeki güven duygusunun yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi: değişime direncin rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(2), 540-576. <http://dx.doi.org/10.17130/ijmeh.837287>
- Aydın, M. ve Karaman, A. (2022). Vizyoner liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: otel işletmelerinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (47), 265-277. <https://doi.org/10.52642/susbed.1028284>
- Aytürk, N. (2019). *Örgütsel Davranış Örgütsel Kuramlar ve Uygulamalar*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Azizoğlu, C.H. (2011). Davranışsal Kuramlar. H. Can (Ed.), *Organizasyon ve yönetim içinde* (s. 291). Siyasal Kitabevi.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erşahan, B. ve Kefe, İ. (2013). Kadın çalışanların yöneticilere ilişkin algıları: Bir alan çalışması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 71-84.
- Balcı, B. E. ve Erbay, E. Ö. (2021). Dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerine etkisi. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 91-102. DOI: <http://dx.doi.org/10.29064/ijma.984033>
- Balkar, B. (2015). Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının simetrik ve asimetrik okul kültürü bağlamında incelenmesi. *International Journal of Sport Culture and Science*, 3(Special Issue 4), 274-287. <https://doi.org/10.14486/IJSCS389>
- Baloğlu, N. ve Karadağ, E. (2009). Ruhsal liderlik üzerine teorik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58(58), 165-190.
- Baltaş, A. (2013). *Ekip çalışması ve liderlik*. Remzi Kitabevi.

- Barda, B. (2019). *Üniversite öğrencilerinin liderlik tarzları ile toplumsal cinsiyet rolleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Medipol Üniversitesi.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M. ve Riggio R.E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers. doi.org/10.4324/9781410617095
- Başaran, S. ve Akbaş, O. (2012). Genel lise müdürlerinde örgütsel güvensizlik algısı oluşturan faktörlerin belirlenmesine yönelik nitel bir çalışma. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 21-32.
- Bayındır, M. ve Buyrukoğlu, E. (2023). Sporda İnovasyon ve Liderlik. F. Hazar (Ed.), *Beden eğitimi ve spor araştırmaları 2023-1 içinde* (s. 81-92). Efe Akademi Yayınları.
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7), 43-53.
- Bektaş, E. (2023). *Güçlendirici liderlik tarzının çalışanların motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki etkisi* [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Beykent Üniversitesi.
- Bhattacharya, C. B., Rao, H., ve Glynn, M. A. (1995). Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum

- members. *Journal of marketing*, 59(4), 46-57.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/1252327>
- Bilgin, G. D. (2014). *Sivil toplum kuruluşlarında stratejik liderlik: Uluslararası operasyonlar yürüten Türk yardım dernekleri üzerine bir araştırma* [Yüksek lisans tezi]. Düzce Üniversitesi.
- Blanchard, K. (2020). *Liderlikte çitayı yükseltmek*. (Çev. A. Arı). Salon Yayınları.
- Bromiley, P. ve L. L. Cummings, (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI). R. M. Kramer ve T. R. Tyler (Der.), *Trust in Organizations* (s. 302-319). Thousand Oaks: Sage.
- Bükeç, M. C. ve Dalmış, A. B. (2022). Dönüşümcü liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisi: Havacılık sektöründe bir çalışma. *International Journal of Aeronautics and Astronautics*, 3(2), 87-97. DOI: 10.55212/ijaa.1148483
- Büyüköztürk, Ş. (2008). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Canal, B. (2017). *Örgütsel özdeşleşmenin bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma* [Yüksek lisans tezi]. Nevşehir Hacı Bayram Veli Üniversitesi.
- Canbolat, S. G. (2016). *Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları, Çedaş grup şirketleri örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)* [Yüksek lisans tezi]. Hitit Üniversitesi.
- Charbonneau, D. (2015). Influence tactics and perceptions of transformational leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 565-576. DOI: 10.1108/01437730410561459
- Cinnioğlu, H. Atay, L. Karakaş, E. (2019). Algılanan liderlik tarzının tükenmişlik düzeyine etkisi: Çanakkale otel işletmelerinde bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(6) 157-165.
<https://doi.org/10.18506/anemon.506539>
- Çalışkan, A. (2021). Örgütsel güven: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 42-59.

- Çalışkan, E. N. (2010). Çokuluslu işletmelerde motivasyon ve liderlik. C. Serinkan (Ed.), *Liderlik ve motivasyon geleneksel ve güncel yaklaşımlar* içinde (s. 255-273). Nobel Yayın Dağıtım.
- Çekmecelioğlu H. G. ve Dinçel, G. (2013). Çalışanların iş tutum ve davranışlarının kurumsal itibar üzerindeki etkileri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(47), 125-139.
- Çelik, A. ve Şimşek, M. Ş. (2013). *İşletme yönetimi*. Eğitim Yayınevi.
- Çetin, N. G. ve Beceren, E. (2007). Lider kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5), 111-132.
- Demir, E. (2019). Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik: Katılım bankaları üzerine bir çalışma. S. Erdoğan (Ed.), *Çevrimiçi Uluslararası Yönetim, Ekonomi ve Politika Kongresi*, İstanbul.
- Demir, M., Demir, S. ve Nield, K. (2014). The relationship between person-organization fit, organizational identification and work outcomes. *Journal of Business Economics and Management*, 16(2), 369-386. DOI: 10.3846/16111699.2013.785975
- Demirağ, B. ve Çelik, M. (2019). Lider davranış özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27), 1-21. DOI: 10.20875/makusobed.401700
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Demirel, H. G. ve Kışman, Z. A. (2014). Kültürler arası liderlik. *Electronic Turkish Studies*, 9(5), 689-705.
- Dick, V. R. (2001). Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 265-283.
- Dick, V.R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O. ve Tissington, P.A. (2005). To be (long) or not to be(long): social identification in organizational contexts.

Genetic, Social, and General Psychology Monographs. 131(3), 189-218.
DOI:10.3200/MONO.131.3.189-218

- Diken, A. ve Güler, B. (2019). Sosyal değişim sürecinde örgütsel güven ve örgüte duygusal bağlılık: bir kamu üniversitesinde araştırma. *Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Dergisi (Prof. Dr. Fuat Sezgin Özel Sayısı)*, 128-140.
- Dinç, S. (2007). *Örgütsel güven yaratmada örgüt kültürünün rolü* [Yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Dionne, S.D., Yammarino, F.J., Atwater, L.E., Spangler, W.D. (2004). Dönüşümsel liderlik ve ekip performansı. *Örgütsel Değişim Yönetimi Dergisi*, 17(2), 177-193. <https://doi.org/10.1108/09534810410530601>
- Dirks, K.T ve Ferrin, D.L. (2002). Trust In Leadership: Meta-Analytic Findings And Implications For Research And Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. DOI: 10.1037//0021-9010.87.4.611
- Doğan, A. (2018). *Liderlik, örgüt kültürü ve üretkenlik karşısı iş davranışları*. Hiperlink.
- Doğan, S. (2022). Çağdaş liderlik yaklaşımları, vizyoner liderlik-dönüşümcü liderlik-işlemci liderlik. N. Güçlü (Ed.), *Eğitim yönetiminde liderlik, teori, araştırma ve uygulama* içinde (s. 91-132). Pagem Akademi.
- Doğan, S. ve Özdemir, L. (2021). Stratejik liderlik kavramı, özellikleri, yetkinlikleri ve stratejik liderlik davranışının işletmelere sağladığı katkılar. *Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 1(1), 1-13.
- Donuk, B. (2007). *Liderlik ve spor*. Ötüken Yayınları.
- Duman, Ş. (2018). *Ortaöğretim öğretmenlerinde psikolojik güçlendirmenin yordayıcıları olarak yapısal güçlendirme, yöneticiye güven ve lider-üye etkileşimi* [Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Dur, S. (2011). *Çalışanların kurumsal itibarı algılamasında insan kaynakları yöneticilerinin rolü ve bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.

- Duyan, M. ve Yıldız, S. M. (2020). *Dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerine etkisi: Spor bilimleri fakülteleri akademik personeli üzerinde bir uygulama*. Akademisyen Kitabevi.
- Erdem, F. (2003). Örgütsel yaşamda güven. F. Erdem (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Güven* içinde (s. 153-182). Vadi Yayınları.
- Erdem, O. ve Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Eren, M. Ş. ve Titizoglu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275-303.
- Erenel, F. (2015). Yol-amaç liderlik stillerinin çalışma grubunun performansına etkisi: istanbul'daki kuyumculuk sektöründe bir araştırma. *Journal of Management, Marketing and Logistics* 2(4), 360-377.
- Ertürk, A., Vurgun, L. ve Kürü, S. A. (2014). Dönüştürücü liderliğin algılanmasında lider-çalışan uyumu ve bu uyumun lider-çalışan üzerindeki etkisi. P.A. Gürel (Ed.), *Liderlik ve çağdaş boyutları* içinde (s. 81-114). Derin Yayınları.
- Ertürk, M. (2018). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Beta.
- Argon, T. ve Ertürk, R. (2021). Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve davranışları. *MSGSÜ Sosyal Bilimler*, 1(23), 371-393.
- Eryılmaz, İ. (2019). Sosyal güç, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini ilişkisinde politik yetinin düzenleyici rolü: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 33(1), 373-393.
- Esen, A. (2012). *Örgütsel değişimde dönüştürücü liderlik davranışları* [Yüksek lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Fırat, İ. ve Yeşil S. (2020). Dönüşümcü liderlik özelliklerinin işletmenin yenilik yeteneği ve performansı üzerindeki etkisi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 13(2), 40-57.
- Foot, N. N. (1951). Identification as the Basis for a Theory of Motivation. *American Sociology Review*, 16(1), 14-21.

- Garip, S. (2023). Sosyal bilimlerde nicel araştırma geleneği üzerine kuramsal bir inceleme. *Uluslararası Sosyal Alan Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 1-19.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 19-34.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi*. Anı Yayıncılık.
- Gelmez, M. ve Ürtürk, E. A. (2019). Özel bir hastanede liderlik stillerinin ve çalışan performansının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(1), 51-72.
- Genç, E. (2020). Yöneticilerin iş ortamında birbirlerine duydukları güvenin bireysel performanslarına etkisinin incelenmesi. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 343-352. DOI: 10.30692/sisad.733929
- Ghadi, M. Y. (2024). Visionary leadership and job crafting: a moderated mediation model. *RAUSP Management Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2024-0020>
- Goleman, D., Boyatzis, R. ve McKee, A. (2022). *Yeni liderler*. (Çev. F. Nayır ve O. Deniztekin). Varlık Yayınları.
- Gökalp, S., Kaya, O., Angay, A. ve Akgün, F. (2015). Okul müdürüne güvenin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider – üye etkileşiminin aracı rolü. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 45-70.
- Görmezoğlu, Z. (2023). *Hizmetkar liderlik*. Hiperyayın.
- Gügerçin, U. ve Ay, Ü. (2017). Etik konum ölçeği'nin faktör analitik yapısı: banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35(4), 53-78. <https://doi.org/10.17065/huniibf.372386>
- Güler, H.N. (2018). *Kişilik, örgütsel güven ve bağlılığın duygusal emeğe etkileri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma* [Doktora tezi]. İstanbul Aydın Üniversitesi.

- Gümüştas C. (2021). *İş sağlığı ve güvenliği bağlamında örgütsel güven ve güvensizliğin öncülleri: örgütsel ve kurumsal etkiler* [Doktora tezi]. İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Güneş, H. N. ve Ataç, L. O. (2022). Kariyer tatmini ile işe adanmışlık ilişkisi: kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(Özel Sayı), 109-122. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.1081570>
- Gürel, P.A. ve Yılmaz, R. (2014). Liderliğe yönelik bilimsel yaklaşımlar. P.A. Gürel (Ed.), *Liderlik ve çağdaş boyutları* içinde (s. 57-79). Derin Yayınları.
- Gürlek, M. ve Tuna, M. (2017). Sosyal kimlik teorisi açısından örgütsel özdeşleşmenin teorik temelleri. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 39-48.
- Gürsel, M. ve Negiş, A. (2012). Liderlik ve rolleri “Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları”. H. Izgar (Ed.), *Endüstri ve örgüt psikolojisi* içinde (s. 61-108). Eğitim Yayınevi.
- Halıcı, M., Söyük, S. ve Gün, İ. (2015). Sağlık çalışanlarında örgütsel güven. *Journal of Management and Economics Research*, 13(3), 180-198. <https://doi.org/10.11611/JMER648>
- Halis, M., Gökgöz, G. S. ve Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 187-205.
- Haslam, S. A. Eggins, R. A. ve Reynolds, K. J. (2003). The aspire model: Actualizing social and personal identity resources to enhance organizational outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(1), 83-113.
- Hemedoğlu, E. ve Evliyaoğlu, F. (2012). Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1) 58-77.
- Hersey, P. ve Blanchard, K. (1996). Great ideas revisited. *Journal of Training and Development*, 50(1), 42-49.

- Hogg, M. A. ve Williams, K. D. (2000). From I to we: social identity and the collective self. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 4(1), 81-97.
- Hogg, M.A. ve Terry D.J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review* 25(1), 121-140. DOI: 10.2307/259266
- Hosmer, L.T. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Howell, K. R. (2018). Fiedler and chemers revisited; understanding the implications of the least preferred co-worker scale. *Journal of Business and Management Sciences*, 6(3), 82-85. doi: 10.12691/jbms-6-3-3.
- İbrahimoglu, N., Uğurlu, Y. Ö. ve Kızıloğlu, M. (2011). Örgütlerde mentorlüğün örgütsel güven algısına etkisine ilişkin bir araştırma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 297-318.
- İnan, Ö. I. ve Serinkan, C. (2020). Liderlik yaklaşımları ve spor yönetiminde liderlik. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 308-332.
- İntepeler, Ş.S. ve Barış, V.K. (2018). Dönüşümcü ve etkileşimci lider izleyen ilişkilerinin hemşirelik ve sağlık hizmetlerine etkisi, *ACU Sağlık Bil Dergisi*, 9(2), 97-104.
- İslamoğlu, G., Birsell, M., ve Börü, D. (2007). *Kurum içinde güven: Yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü, alan araştırması ve sonuçları*. İnkılap Kitabevi.
- İşcan Ö.F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-2016.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(11), 160-177.

- Johnson, M. D., Morgeson, F. P., Ilgen, D. R., Meyer, C. J. ve Lloyd, J. W. (2006). Multiple professional identities: Examining differences in identification across work-related targets. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 498-506. DOI: 10.1037/0021-9010.91.2.498
- Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü* [Doktora tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Kalmaz, P. E. (2018). *Örgütsel güvenin örgütsel özdeşleşme ve mesleki özdeşleşme üzerine etkileri hakkında bir araştırma* [Doktora tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Kaltainen J., Lipponen J. ve Petrou P. (2018). Dynamics of trust and fairness during organizational change Implications for job crafting and work engagement. In: Vakola M., Petrou P. (eds.) *Organizational Change Psychological effects and strategies for coping input* (s. 1-16). Routledge, London. DOI: 10.4324/9781315386102-7
- Kanten, P. (2012). *İşgörenlerde işe adanmanın ve proaktif davranışların oluşumunda örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşmenin rolü* [Doktora tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Karataş, S. ve Taş, A. (2017). İlk ve ortaokullardaki öğretmenlerin narsistik kişilik eğilimleri ile örgütsel özdeşleşme düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 92- 121. <https://doi.org/10.29065/usakead.288093>
- Karlı, E. (2019). *Dönüştürücü liderliğin motivasyon ve örgütsel özdeşleşmeye etkisi* [Yüksek lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Kavak, H. O. ve Acar, K. O. (2023). *Liderlik mi? yöneticilik mi? kadim tartışma sağlık çalışanları üzerine bir değerlendirme*. Eğitim Yayınları.
- Kaya Mercan, Ş. (2022). *Liderlik tarzlarının iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisi* [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Beykent Üniversitesi.
- Kaya, Z. ve Öcal, H. (2023). Sanal örgütlerde dönüştürücü liderliğin örgütsel güven üzerine etkisi-112 acil çağrı merkezlerinde bir araştırma. *Hastane Öncesi Dergisi*, 8(1), 13-30. DOI: 10.54409/hod.1246247

- Kaygın, E. ve Kaygın, C. Y. (2012). Çalışanların dönüştürücü liderlik algılarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 29-38.
- Keser, S. ve Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 1-22.
- Kılıç, T. (2015). Kurumsal liderlik: Kurum kültürü ile uyumlu etkin liderlik davranışlarının belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(2), 30-54.
- Kılınç, M. (2012). *Etkin liderlik*. Kariyer Yayıncılık.
- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: kamu ve özel sektör karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 46-57.
- Koç, S. E. (2023). Hizmet sektöründeki yönetici kadınların liderlik algısı. *Artikkel International Journal of Social Science*, 1(1), 27-52.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayıncılık.
- Korkmazyürek, Y. (2021). *Liderlik ve motivasyon teorileri*. Hiperyayın.
- Korkut, G. ve Uysal, M. T. (2017). Gençlerin ve Yaşlıların Yaşlılık Sürecine İlişkin Görüşleri: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Journal of Awareness*, 2(Special 1), 565-584.
- Köse, C. G. (2009). *Örgütsel özdeşleşmenin çalışanların sürekli iyileştirme çabalarına katkısı: bir araştırma* [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Köy, A. K. (2011). *Yöneticiye güvenin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü: istanbul ve kocaeli illerinde beyaz yakalılar üzerinde bir araştırma* [Yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Kreiner, G. E. ve Ashforth, B.E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior* 25(1), 1-27. DOI:10.1002/job.234

- Kula Kartal, S. ve Mor Dirlik, E. (2016). Geçerlik kavramının tarihsel gelişimi ve güvenilirlikte en çok tercih edilen yöntem: Cronbach Alfa Katsayısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(4), 1865-1879.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C. ve Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *Sage Open*, 10(1), 1-11.
- Larson, G. S. ve Pepper, G. L. (2003). Strategies for managing multiple organizational identifications a case of competing identities. *Management Communication Quarterly*, 16(4), 528-557. doi.org/10.1177/0893318903251626
- Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14(2), 213-226.
- Liu, H., Bracht, E., Zhang, X. A., Bradley, B. ve van Dick, R. (2021). Creativity in non-routine jobs: The role of transformational leadership and organizational identification. *Creativity and Innovation Management*, 30(1), 129-143. https://doi.org/10.1111/caim.12419
- Lu, X. ve Guy, M. E. (2022). Transformational leadership and organizational trust: The role of psychological empowerment. *Public Personnel Management*, 51(2), 243-263. https://doi.org/10.1177/00910260211070704
- Mael, F. ve Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior* 13(2), 103-123.
- Maladzh, R. W. ve Yan, B. (2014, December). Effect of inspirational and motivational leadership on creativity and innovation in SMEs. In *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management* (pp. 1433-1437). IEEE.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer ve T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 261-287). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Mujtaba, B.G. (2009). Situational Leadership and diversity management coaching skills, *Journal of Diversity Management – First Quarter*, 4(1), 1-12.
- Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2008). Değişim çağının vazgeçilmez aktörleri: dönüşümcü liderler. *Kamu-İş Dergisi*, 10(2), 153-171.
- M. Taylor, C., J. Cornelius, C. ve Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566-583. DOI: 10.1108/LODJ-10-2012-0130
- Nuel, O. I. E., Ifechi, A. N. ve Emmanuella, U. I. (2021). Transformational leadership and organizational success: Evidence from tertiary institutions. *Journal of Economics and Business*, 4(1), 170-182.
- Okta, E., Yürek, H., Altun, B., Altun, K., ve Kilgi, F. (2024). İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin görüşleri. *Entis-Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 107-115.
- Öcal, M. (2021). *Örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir uygulama* [Yüksek lisans tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Ölçer, F. ve Kaya C. (2021). Dönüşümcü liderlik ile duygusal zekâ arasındaki ilişki: Spor perakende zincirinde çalışanlar üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30(3), 42-54.
- Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64. <https://doi.org/10.20493/bt.25754>
- Özdemir, M. (2022). Çağdaş liderlik yaklaşımları, vizyoner liderlik-dönüşümcü liderlik-İşlemci liderlik. N. Güçlü (Ed.), *Kültürel farklılıklar ve liderlik içinde* (s. 353-378). Pegem Akademi.
- Özdemir, N. E. ve Erçelik M. A. (2022). *Whistleblowing (bilgi ifşası) ve örgütsel güven*. Eğitim Yayınları.
- Özel, M. (2018). *Stratejik liderlik*. Küre Yayınları.
- Özevren, M. (2009). *İşletme yönetimi*. Türkmen Kitabevi.

- Özgür, S. ve Özel, M. Y. (2021). *Hizmetkar liderlik*. Humanist Kitap.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel davranış*. Ekin Yayınevi.
- Özkara, Z. U. (2022). Ruhsal liderlik: Literatür taraması ve içerik analizi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(2), 1249-1280. DOI: <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.22.06.1869>
- Özler, D. E., Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi bulaşır?. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.
- Öztürk C. (2018). *Liderlik, Kamuda lider yöneticiye doğru*. Nobel Yayınları.
- Öztürk, C. (2016). Argyris'in olgunlaşma teorisine liderlikte durumsallık yaklaşımlarından çözüm arayışları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(8), 3085-3098. <https://doi.org/10.15869/itobiad.273166>
- Öztürk, C. ve Kurtkan, A. (2020). Örgütsel adalet ile örgütsel güven ilişkisi üzerine alan araştırması: bitlis belediyesi personeli. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(4), 955-978. <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i4.1610>
- Öztürk, S. ve Uslu, O. (2022). Dönüştürücü liderlik algısı ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel güvene etkileri. *Journal of Politics, Economy and Management (JOPEM)*, 5(2), 144-164.
- Paksoy, M. H. (2010). Küreselleşme ve liderlik. C. Serinkan (Ed.), *Liderlik ve motivasyon geleneksel ve güncel yaklaşımlar içinde* (s. 1-32). Nobel Yayın Dağıtım.
- Palalar Alkan, D. (2020). *Dördüncü sanayi devrimi megatrendleri ekseninde liderlik*. Der Yayınları.
- Pallant, J. (2017). *SPSS kullanma kılavuzu-SPSS ile adım adım veri analizi* (S. Balcı ve B. Ahi, Çev.). Anı Yayıncılık.
- Polat, M. (2009). *Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları üzerine bir saha çalışması* [Doktora tezi]. Bursa Uludağ Üniversitesi.

- Polat, M. (2015). Örgütsel kültürün örgütsel güven üzerine etkisine yönelik alan araştırması. *Social Sciences Studies Journal*, 1(1), 29-41. DOI: 10.26449/sssj.2
- Polat, S. (2009). *Eğitim örgütleri için sosyal sermaye: örgütsel güven*. Pegem Yayınevi.
- Rotondi, T. (1975). Organizational identification and group involvement. *The Academy of Management Journal*, 18(4), 892-897. <https://doi.org/10.2307/255389>
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Alfa Basım, Yayım ve Dağıtım.
- Saed, R. A. ve Saed, M. A. (2023). The impact of transformational leadership on enhancing organizational trust: Moderating role of empowerment. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 101-112. doi:10.21511/ppm.21(4).2023.08
- Salas-Vallina, A., Simone, C. ve Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107, 162-171.
- Sanlav, R. ve Dinç, A. (2023). Liderlikte yeni yaklaşımlar ve dönüştürücü liderlik. E. Durukan (Ed.), *Spor Bilimleri Alanında Uluslararası Araştırmalar XII* içinde (s. 29-50). Eğitim Yayınevi.
- Sargut, A. S. (2015). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. İmge Kitabevi.
- Sarı, S. (2022). *Algılanan liderlik tarzının görev performansı üzerindeki etkisinde işe tutulmanın ve ototelik kişiliğin rolü* [Doktora tezi]. Başkent Üniversitesi.
- Sayım, F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma ve tez yazım yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Scott, C. R., Corman, S. ve Cheney, G. (1998). Developing a structural model of identity in organization. *Communication Theory*, 8(3), 298-336. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1998.tb00223.x>

- Shafi, M., Xiaoting, S. ve Sarker, N.I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review* 25(3), 166-176. DOI: 10.1016/j.apmr.2019.12.002
- Shockley, Z. P., Ellis, K. ve Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H. ve Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management journal*, 44(5), 1051-1062. DOI:10.5465/3069448
- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2009). Yol amaç modeli kapsamında önderlik davranışlarının incelenmesine yönelik bir araştırma, *Journal of Yasar University*, 4(15), 2381-2402.
- Şengöz, M. (2019). *Çalışanların liderlik algısı*. Astana Yayınları.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2019). *Yönetim ve organizasyon*. Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2019). *Davranış bilimleri*. Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M.Ş. ve Çalık, A. (2020). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi alanındaki temel bilgiler. M. Ş. Şimşek (Ed.), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* içinde (s. 5-142). Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, T. (2020). Dönüştürücü liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisi: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 9(18), 184-194.
- Tan, H.H. ve Lim, A. K. H. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66. DOI: 10.3200/JRLP.143.1.45-66
- Teke, A. ve Karalar, R. (2018). Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde çalışan performansının rolü: havacılık sektöründe bir uygulama. *International Journal of Academic Value Studies*, 4(21), 729-741. DOI: 10.13934/1999.393

- Tekin, Y. ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının temel aktörleri: vizyoner liderler. *Journal of Yaşar University*, 24(6) 4007-4023.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Teoh, B. E. W., Wider, W., Saad, A., Sam, T. H., Vasudevan, A. ve Lajuma, S. (2022). The effects of transformational leadership dimensions on employee performance in the hospitality industry in Malaysia. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-15. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.913773
- Teyfur, M. ve Teyfur, E. (2018). Liderlik. Y. Çelikten (Ed.), *Eğitim Örgüt ve Liderlik içinde* (s. 219-288). Eğitim Yayınları.
- Tiktaş, G. (2012). *Örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik bir inceleme* [Yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Tokgöz, E. (2012). *Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki* [Yüksek lisans tezi]. Balıkesir Üniversitesi.
- Topçu, M.K. ve Basım H. N. (2015). Kobi'lerde çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde psikolojik sözleşme algısının rolü. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(10), 861-886. DOI:http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.8431
- Tor, H. (2018). *Beden eğitimi ve spor yüksekokulunda öğrenim gören öğrenciler ile eğitim fakültesi öğrencilerinin liderlik özelliklerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi* [Yüksek lisans tezi]. Bartın Üniversitesi.
- Trepte, S. ve Loy, L. S. (2017). Social identity theory and self-categorization theory. *International Encyclopedia of Media Effect*, 63, 1-13. <https://doi.org/10.1002/9781118783764.wbieme0088>
- Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Turgut, H., Tokmak, İ. ve Güçel, C. (2012). The effect of employees organizational justice perceptions on their organizational commitment: A university sample. *International Journal of Business and Management*, 4(1), 21-30.
- Turhan, M., Köprülü, O. Helvacı, İ. (2018). Örgütsel güven ile bireysel iş performansı arasındaki ilişki. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(5), 47-55.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş-aile, aile iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: savunma sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 209-232.
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, örgütsel güven ve güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 93-118.
- Uçar, Ö. (2018). *İşgörenlerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları algılamaları ile öz-yeterlilikleri arasındaki ilişkide yöneticiye duyulan güvenin aracılık rolü: bir zincir otel uygulaması* [Doktora tezi]. Akdeniz Üniversitesi.
- Uğur, S. S. ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Uray, M. (2014). *Müşteri odaklılık ve örgütsel güven ilişkisinde örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü ve bir araştırma* [Doktora tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R. ve Çelik, R. (2012). Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 25-57.
- Ünal, S. ve Gürbüz, S. (2016). *Örgütsel davranış*. Beta Yayınları.
- Üstün, F. (2015). *Örgütlerde sıklık-esneklik boyutunun örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansına etkisi: Türkiye'nin öncü sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma* [Doktora tezi]. Çukurova Üniversitesi.

- Westley, F. ve Mintzberg, H. (1989), Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10, 17-32.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250100704>
- Whitener, E. M., Brodt, S. E Korsgaard, M. A. ve Werner, J.M. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *The Academy Of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Yalım, F. ve Mızrak K. C. (2021). Örgütsel özdeşleşmenin bir öncülü olarak örgüt kültürü: havacılık sektörüne yönelik bir araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 11(2), 737-759.
<https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.875115>
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(özel sayı 2017), 74-85.
- Yeşiltaş, M., Çeken, H. ve Sormaz, Ü. (2012). Etik liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 19-39.
- Yılmaz, A., Çelik, A. ve Yılmaz, H.U. (2013). Otantik ve dönüşümcü liderlik düzeyi algılamasının çalışanların iç girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi: Konya ilinde bir araştırma. *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Kütahya.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin yöneticilerin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* [Doktora tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Yılmaz, K. (2024). Üretim işletmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla çalışanların iş performansları arasındaki etkileşimde örgütsel güvenin aracılık etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 544-568.
<https://doi.org/10.15869/itobiad.1420727>

- Yılmaz, Z. ve Kartal, Ş. (2023). Uzaktan eğitimde öz-yönetimli öğrenme becerileri ölçeği geliştirme çalışması. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 14(5), 143-160. DOI: <https://doi.org/10.19160/e-ijer.1340111>
- Yolaç, S. (2011). Yöneticinin algılanan liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin rolü. *Öneri Dergisi*, 9(36), 63-72. DOI: 10.14783/od.v9i36.1012000269
- Yorulmaz, M. ve Karabacak, A. (2020). Liman çalışanlarında örgütsel güven ile iş performansı arasındaki ilişki: iş tatmini ve örgütsel bağlılığın rolü. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 06(02), 121-130.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson-Prentice Hall, U.S.A.
- Yue, C. A., Men L. R. ve Ferguson M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3), 1-13. DOI: 10.1016/j.pubrev.2019.04.012
- Yücel, E. E. (2023). *Kendi kendine liderliğin bireysel iş yapılandırmanın üzerindeki etkisinin ve bireysel iş yapılandırmanın işyeri mutluluğu ile işin anlamlılığı üzerindeki etkisinin incelenmesi* [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Okan Üniversitesi.
- Yücel, İ. ve Kılıç, E. (2017). Otantik liderliğin örgütsel güven üzerine etkileri: Erzincan Üniversitesi'nde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 81-94. <https://doi.org/10.18037/ausbd.550772>
- Zeynel, E. (2022). Dönüştürücü liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi ve duygusal bağlılığın düzenleyici rolü. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 545-572. <https://doi.org/10.18037/ausbd.1136350>
- Zhu, Y., ve Adler, P. S. (2021). Transformational leadership and organizational identification: The role of psychological empowerment and organizational culture. *Journal of Business Research*, 134, 729-739. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.057>

İnternet Kaynakları

Aksoy, T. *Etkili liderlerin dört temel ilkesi*. 4 Aralık 2023 tarihinde <https://temelaksoy.com/etkili-liderlerin-dort-temel-ilkesi/> adresinden edinilmiştir.

Kraemer, H. (2012). *From values to action*. 4 Aralık 2023 tarihinde <https://harrykraemer.org/books/harrys-books/from-values-to-action/> adresinden edinilmiştir.



EKLER

Ek-1: Anket Formu

Bu araştırma, İstanbul Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Programı yüksek lisans öğrencisi Ersan ERGÜR tarafından Dr. Öğr. Üyesi Ebru YILDIZ danışmanlığında yürütülmektedir. Araştırmanın amacı, sivil toplum kuruluşlarında çalışan gençler üzerinde dönüşümcü liderliğin örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşmeye etkisini belirlemektir.

Araştırmaya katılımınız **gönüllülük** esasına dayanmakta olup bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelmektedir. Ancak, katılımınız sırasında istediğiniz takdirde araştırmadan ayrılabilirsiniz. Araştırmada sizden tahminen **5 dakika** ayırmanız istenmektedir. Araştırmaya katılmayı kabul ettiğinizde sizden, araştırmanın amacına ulaşması için soruları içtenlikle cevaplamanızı bekliyoruz.

Bu araştırmadan elde edilecek bilgiler tamamen veri analizi ve bilimsel yayın yapma amacı ile kullanılacak ve kişisel bilgileriniz **gizli tutulacaktır.** Eğer araştırma ile ilgili verilen bu bilgiler dışında öğrenmek istediğiniz bir husus olursa araştırmacı ile 2220068032@student.beykent.edu.tr adresi üzerinden iletişime geçebilirsiniz.

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma hakkında yazılı veya sözlü açıklama, adı belirtilen araştırmacı tarafından yapıldı. Kişisel bilgilerimin özenle korunacağı konusunda yeterli güven verildi.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı

☐ Kabul ediyorum

Cinsiyetiniz:

Kadın () Erkek ()

Yaşınız: (Yazınız.)

Eğitim Durumunuz:

İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü ()

Mensubu olduğunuz Sivil Toplum Kuruluşunun (STK) faaliyet alanı/alanları nedir/nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

Çocuk () Genç () Kadın () Sağlık () Eğitim () Çevre () Spor ()

Kültür ve Sanat () Bilim ve Teknoloji () İnsan Hakları () Engelli Yaşam ()

Toplumsal Gelişme () İnsani Yardım () Doğal Afetler () Hayvan Hakları ()

Diğer () (Yazınız.)

Mensubu olduğunuz STK'da ne kadar zamandır bulunuyorsunuz?

1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7 yıl ve üzeri ()

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

	Mensubu olduğunuz STK'yı düşünerek aşağıdaki ifadelerde sizin için en uygun olan şıkkı işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticim; ekip çalışanları arasında güveni, katılımı ve iş birliğini teşvik eder.	()	()	()	()	()
2	Yöneticim değerleri konusunda nettir ve verdiği telkinleri kendisi de uygular.	()	()	()	()	()
3	Yöneticim; çalışanlarına gurur ve saygı aşılar ve son derece yetkin olmakla bana ilham verir.	()	()	()	()	()
4	Yöneticim; çalışanlarına geleceğe dair net ve olumlu bir vizyon iletir.	()	()	()	()	()
5	Yöneticim; çalışanlarını problemler hakkında yeni yollarla ve sorularla düşünmeleri için teşvik eder.	()	()	()	()	()
6	Yöneticim; çalışanlarına birer birey gibi davranır, onları destekler ve teşvik eder.	()	()	()	()	()
7	Yöneticim; çalışanlarını cesaretlendirir ve onları takdir eder.	()	()	()	()	()

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ

	Mensubu olduğunuz STK'yı düşünerek aşağıdaki ifadelerde sizin için en uygun olan şıkkı işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışma arkadaşlarımdan sahip olduğu iş becerilerine güvenirim.	()	()	()	()	()
2	Çalışma arkadaşlarımdan özü, sözü birdir.	()	()	()	()	()
3	Çalışma arkadaşlarımdan fedakârdır, ihtiyacım olduğunda yardım istemekten çekinmem.	()	()	()	()	()
4	Çalışma arkadaşlarımla, işle ilgili her türlü düşüncemi rahatlıkla paylaşıyorum.	()	()	()	()	()
5	Çalışma arkadaşlarımdan bana verdiği sözleri tutacaklarına güvenirim.	()	()	()	()	()
6	Çalışma arkadaşlarımdan, kendi menfaatleri için bana zarar vermez.	()	()	()	()	()
7	Genel anlamda iş arkadaşlarımdan oldukça güvenilirdir.	()	()	()	()	()
8	Yöneticimin benim yaptığım işi kontrol edebilecek ve geliştirebilecek bilgisi vardır.	()	()	()	()	()
9	Yöneticim, ihtiyaç duyduğumda yardıma hazırdır.	()	()	()	()	()
10	Yöneticime, kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim.	()	()	()	()	()
11	Bana karşı kullanmayacağını bildiğim için her türlü düşüncemi yöneticim ile tartışabilirim.	()	()	()	()	()
12	Yöneticimin bana verdiği sözleri tutacağına dair güvenim tamdır.	()	()	()	()	()
13	Kurumumuzun geleceğini ilgilendiren doğru kararlar alınması hususunda güvenim tamdır.	()	()	()	()	()
14	Bu kurumda her şey yasalara uygun bir şekilde açıklıkla yürür, gizli saklı uygulamalar yoktur.	()	()	()	()	()
15	Kurum, özlük haklarımızı adil olarak karşılar.	()	()	()	()	()
16	Kurum çalışanlarına her konuda destek olur.	()	()	()	()	()
17	Kurum politikaları ile ilgili öneri geliştirmekten ve düşüncelerimi belirtmekten çekinmem.	()	()	()	()	()

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÖLÇEĞİ

	Mensubu olduğunuz STK'yı düşünerek aşağıdaki ifadelerde sizin için en uygun olan şıkkı işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurumumu herhangi bir kişi eleştirdiğinde, kendimi kötü hissederim.	()	()	()	()	()
2	Çalıştığım kurum hakkında diğer insanların düşünceleri önemlidir.	()	()	()	()	()
3	Kurumum konusunda, genellikle “onlar” yerine “biz” kelimesini kullanırım.	()	()	()	()	()
4	Kurumumun başarısı bana kendi başarıım gibi gelir.	()	()	()	()	()
5	Kurumumu biri övdüğünde, kendime yapılan bir övgü gibi düşünürüm.	()	()	()	()	()
6	Kurumumla ilgili medyada bir eleştiri yapıldığında, rahatsız olurum.	()	()	()	()	()

Ek-2: Etik Kurul İzin Belgesi

“Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Güven ve Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Sivil Toplum Kuruluşlarında Çalışan Gençler Üzerine Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezi için Beykent Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler için Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’ndan 10/06/2024 tarih ve 572 sayı ile izin alınmıştır.



TOPLUMSAL KATKI

Sivil toplum çalışmaları toplumsal anlamda yaşanan gelişmelere uyum sağlayabilmek için hızlı, etkili ve köklü bir değişimi gerekli kılmaktadır. Bunun için dönüşümü rehber alan liderlere ihtiyaç vardır. Toplumsal yapıda karmaşık yönetim anlayışının kendini gösterdiği bir ortamda kamu kurum ve kuruluşlarından bağımsız olarak, kâr amacı gütmeden, toplumlar arası iş birliğine önem vererek çalışan ve bu maksatla insanları gönüllülük esasına göre bir araya getiren sivil toplum kuruluşları genel itibari ile ağırlıklı olarak gençler üzerinden hizmet verdiğinden etkin bir liderlik anlayışının benimsenmesi gerekmektedir. Etkin bir liderlik anlayışının benimsenmemesi sivil toplumun çekirdeğini oluşturan gençlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Gönüllülük esasına dayanan bu kuruluşlar, etkili bir liderlik anlayışına sahip olmadıkça amaç ve hedeflerine ulaşmada zorluklarla karşılaşabilmektedir. Bu noktada, dönüşümcü liderlik, STK'lar için çok önemli bir liderlik tarzı olarak dikkat çekmektedir.

Dönüşümcü liderlik, takipçilerin mevcut performanslarını arttırmakla kalmayıp, potansiyellerini de ortaya çıkarmalarını sağlayan bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı, çalışanları motive ederek örgütlerine olan bağlılıklarını güçlendirmektedir. Dönüşümcü liderler, çalışanlarının yalnızca görevlerini yerine getiren bireyler olmasından ziyade, örgütün vizyonunu benimseyen ve bu vizyona katkı sağlayan bireyler olmalarına da katkı sunmaktadır.

Dönüşümcü liderliğin örgütsel güven ve özdeşleşme üzerindeki etkisini, özellikle gençlerin STK liderlerini değerlendiren bakış açıları üzerinden inceleyen bu çalışma, bu nedenden dolayı oldukça önemlidir. Araştırmamızdan yola çıkarak dönüşümcü liderliğin sivil toplum örgütlerinde çalışan gençler üzerinde güven ve özdeşleşmeyi nasıl etkilediğine dair anlayışımızı genişleterek literatüre katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Özellikle daha genç bir demografinin bakış açısından ilgili konuların değerlendirilmesi önemlidir. Çünkü gençler genellikle bu örgütlerde kilit paydaşlardır ve gelecekteki sosyal değişimi yönlendirebilirler. Pratik açıdan ise çalışmanın, STK liderlerine genç kuşakları nasıl motive edecekleri, daha güçlü

başlantılar oluşturacakları ve örgütsel etkinliği artıracakları konusunda değerli içgörüler sağladığı düşünölmektedir.

