



T.C.
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN İŞGÖREN PERFORMANSINA
ETKİSİNDE ROL ÇATIŞMASININ ARACILIK ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AHMET AYSU

OSMANİYE / 2021

T.C.
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AHMET AYSU

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAS

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Murat TÜRK

OSMANİYE / 2021

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;

“Dönüşümcü Liderliğin İşgören Performansına Etkisinde Rol Çatışmasının Aracılık Rolü” başlıklı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Dr. Öğr. Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAŞ
(Danışman)

Üye: Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Üye: Prof. Dr. Murat TÜRK

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

...../...../2021

.....

Doç. Dr. Ebru GÜHER

Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu’ndaki hükümlere tabidir.

ETİK BEYANI

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve elde edilen sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 06/07/2021

Ahmet AYSU

ÖZET

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİNDE ROL ÇATIŞMASININ ARACILIK ROLÜ

AHMET AYSU

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAS

Eylül 2021, 95 sayfa

Bu araştırmanın amacı, dönüşümcü liderlik, rol çatışması ve işgören performansı arasındaki ilişkileri doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler bağlamında ortaya koymaktır. Tüm dünyada etkisini gösteren Covid-19 pandemisinden dolayı online anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Kolayda ve kartopu örnekleme yöntemleri ile Adana ilinde 265 kamu ve özel sektör çalışanından veri toplanmıştır. Veri analizinde keşfedici faktör analizi (KFA), Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), Pearson korelasyon analizi, Cronbach Alfa güvenilirlik testi, yapısal eşitlik modeli (YEM) yol analizi ve SOBEL testi kullanılmıştır.

Yapılan analizler neticesinde, dönüşümcü liderliğin rol çatışması ve işgören performansını etkilediği tespit edilmiştir. Rol çatışmasının da işgören performansını etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca dönüşümcü liderliğin işgören performansına etkisinde rol çatışmasının kısmi aracılık rolü olduğu ortaya konulmuştur.

Anahtar kelimeler: Dönüşümcü liderlik, rol çatışması, işgören performansı

ABSTRACT**THE MEDIATING ROLE OF ROLE CONFLICT IN THE EFFECT OF
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE****AHMET AYSU****Master Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Asst. Prof. Dr. Meryem Derya YEŞİLTAS****September 2021, 95 pages**

The aim of this research is to reveal the relationships between transformational leadership, role conflict and employee performance in the context of direct, indirect and total effects. Due to the Covid-19 pandemic, which has had an impact all over the world, data was collected by online survey method. Data were collected from 265 public and private sector employees in Adana by convenience and snowball sampling methods. Exploratory factor analysis (EFA), Confirmatory Factor Analysis (CFA), Pearson correlation analysis, Cronbach Alpha reliability test, structural equation model (SEM) path analysis and SOBEL test were used in data analysis.

As a result of the analysis, it has been determined that transformational leadership affects role conflict and employee performance. It has been found that role conflict also affects employee performance. In addition, it has been revealed that role conflict has a mediating role in the effect of transformational leadership on employee performance.

Keywords: Transformational leadership, role conflict, employee performance.

ÖNSÖZ

Bu denli uzun ve özveri gerektiren bu çalışmanın hazırlanma sürecinde her saniye üzerimde desteğini hissettiğim ve gece gündüz demeden yardımlarını esirgemeyerek bilimsel anlamda yoluma ışık tutan değerli tez danışmanım Dr.Öğr. Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAS'a, yüksek lisans programına başladığım andan itibaren her zaman yanımda olan ve özellikle tez yazma aşamasında iş dünyası ile yakın temaslar halinde olan, özverili saygıdeğer, öğrencilerine her daim yol gösterici olan ve keyif aldığım sohbetleri ile de projelerimize ışık olan değerli hocam Prof. Dr. Azmi YALÇIN'a, yardım ve desteğini esirgemeyen pek çok zaman düşünceleriyle zihnimi rahatlatan, çalışmama devam etmem de çok değerli katkıları bulunan değerli dostum Türem İlyas BULDUR'a teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak, her başarılı erkeğin arkasında bir kadın olduğu bilinci ve tecrübesiyle maddi manevi her saniye yanımda olarak yetişemediğim her noktaya benim adıma yetişen ve desteğini her zaman kalbimde hissettiğim değerli eşim Nilay AYSU'ya sonsuz şükranlarımı sunarım. Yüksek lisans eğitimimin; sevgili çocuklarım Atahan AYSU ve Asya AYSU'ya gelecek eğitim hayatlarında bir nirengi noktası olmasını dilerim.

Ahmet AYSU

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vi
KISALTMALAR	x
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	1
1.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	3
1.3. Çalışmanın Planı.....	3

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Rolün Tanımı ve Kavramı.....	5
2.1.2 Rol Çeşitleri.....	7
2.2 Rol Çatışması Kavramı ve Önemi.....	7
2.2.1 Rol Çatışması Türleri.....	8
2.2.1.1 Rol Göndericinin Kendi İçinde Çatışması.....	8
2.2.1.2 Rol Göndericiler Arası Çatışma.....	9
2.2.1.3 Roller Arası Çatışma.....	9
2.2.1.4 Kişi – Rol Çatışması.....	9
2.2.1.5 Aşırı Rol Yükleme.....	10
2.2.2 Rol Çatışmasının Nedenleri.....	10
2.2.2.1 Genel Faktörler.....	10

2.2.2.2 Örgütsel Faktörler.....	11
2.2.3 Rol Çatışmasının Sonuçları.....	11
2.3 Lider ve Liderlik Tanımları.....	13
2.3.1. Liderlik Teorileri.....	14
2.3.1.1. Özellikler Kuramı.....	14
2.3.1.2. Davranışsal Liderlik Teorisi.....	15
2.3.1.3. Durumsallık Teorisi.....	15
2.3.2. Çağdaş Liderlik Teorileri.....	16
2.3.2.1. Dönüşümcü Liderlik	16
2.3.2.2. Dönüşümcü Liderlik Kuramının Önemi ve Boyutları.....	17
2.3.3. Dönüşümcü Liderlikle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	19
2.4 Performans Kavramı.....	20
2.4.1 İşgören Performansının Önemi.....	21
2.4.2 İşgören Performansının Boyutları.....	22
2.4.2.1 Görev Performansı (Rol İçi Performans).....	22
2.4.2.2 Bağlamsal Performans (Rol Dışı Performans).....	23
2.4.3 İşgören Performansı ile İlgili Yapılan Araştırmalar.....	23
2.5 Dönüşümcü Liderlik, Rol Çatışması ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiler	24
2.5.1 Dönüşümcü Liderliğin Rol Çatışması ile İlişkisi.....	24
2.5.2 Rol Çatışmasının İşgören Performansı ile İlişkisi.....	26
2.5.3. Dönüşümcü Liderliğin İşgören Performansı ile İlişkisi.....	26

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1.Araştırma Hipotezleri ve Modeli	29
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	32
3.3. Veri Toplama Süreci.....	33
3.4. Veri Toplama Araçları.....	33

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

4.1. Araştırmanın Demografik Bulguları.....	35
4.2. Ölçeklerin Yapı Geçerliği ve Güvenilirliği.....	39
4.2.1. Rol Çatışması Ölçeğinin Yapı Geçerliği ve Güvenilirliği.....	42
4.2.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Yapı Geçerliği ve Güvenilirliği.....	45
4.2.3. İşgören Performansı Ölçeğinin Yapı Geçerliği ve Güvenilirliği.....	51
4.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular.....	54

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç.....	67
5.2. Öneriler.....	69
KAYNAKÇA.....	71
EKLER.....	90
ÖZGEÇMİŞ.....	95

KISALTMALAR

DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi

KFA : Keşfedici Faktör Analizi

KOBİ : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme

KMO : (Kaiser-Meyer-Olkin) Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü Testi

YEM : Yapısal Eşitlik Modellemesi

SPSS : Stastiscal Package of Social Science (Sosyal Bilimler İstatistik Paket Programı)

RÇ : Rol Çatışması

s. : Sayfa

vd. : Ve diğerleri

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Yaşa İlişkin Bulgular.....	36
Tablo 2. Cinsiyete İlişkin Bulgular.....	36
Tablo 3. Medeni Duruma İlişkin Bulgular.....	37
Tablo 4. Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular.....	37
Tablo 5. Çalışılan Sektöre İlişkin Bulgular.....	38
Tablo 6. Mevcut İşyeri Çalışma Süresi Bulguları.....	38
Tablo 7. Sektör Çalışma Süresi Bulguları.....	39
Tablo 8. KMO Değerleri ve Yorumları.....	40
Tablo 9. DFA Uyum İyiliği Değer Aralıkları.....	40
Tablo 10. Rol Çatışması Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Bulguları.....	43
Tablo 11 Rol Çatışması Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi.....	44
Tablo 12. Rol çatışması Ölçeği Modeli.....	45
Tablo 13. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular.....	46
Tablo 14. Dönüşümcü Liderlik Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi.....	47
Tablo 15. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Modeli.....	50
Tablo 16. İşgören Performansı Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Bulguları.....	51
Tablo 17. İşgören Performansı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi.....	52
Tablo 18. İşgören Performansı Ölçeği Modeli.....	53
Tablo 19. Çalışılan Sektör Değişkeni Bağımsız Örneklem t Testi.....	54

Tablo 20. Korelasyon Analizi Bulguları.....	55
Tablo 21. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri.....	57
Tablo 22. Yapısal Eşitlik Modeli Regresyon Ağırlıkları.....	57
Tablo 23. Sobel Testi Sonuçları.....	64
Tablo 24. Sobel Testi Anlamlılık.....	65
Tablo 25. Hipotez Sonuçları.....	66



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

<i>Şekil 1.</i> Araştırma Modeli.....	31
<i>Şekil 2.</i> Rol çatışması Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	44
<i>Şekil 3.</i> Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Birinci Düzey DFA Diyagramı.....	49
<i>Şekil 4.</i> Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İkinci Düzey DFA Diyagramı.....	50
<i>Şekil 5.</i> İşgören Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	53
<i>Şekil 6.</i> Yapısal Eşitlik Modeli.....	56
<i>Şekil 7.</i> Aracı Değişken Modeli.....	58
<i>Şekil 8.</i> SOBEL Testi Birinci Adım.....	60
<i>Şekil 9.</i> SOBEL Testi İkinci Adım.....	61
<i>Şekil 10.</i> SOBEL Testi Üçüncü Adım.....	62
<i>Şekil 11.</i> SOBEL Testi Dördüncü Adım.....	63

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Belirli role ve mevkiye sahip olarak hayatını sürdürmeye çalışan işgörenlerin, toplum içinde düzenli ve verimli şekilde devam edebilmesi için rol gereklerini yerine getirmesi diğer rol sahipleri ile sağlıklı ilişki kurabilmesiyle mümkün olur. İşgörenlerin rollerini verimli bir şekilde yerine getirmesi sadece toplum için değil, örgütler için de çok önemlidir (Arslan ve Üngören, 2017, s. 43-84). Örgüt içinde işgörenin görev aldığı pozisyondan kaynaklanan rolüyle ilgili yaşanabilecek rol çatışması (RÇ) örgütte ortaya çıkabilecek önemli problemlerden biridir (Rizzo vd., 1970). Birden çok rol beklentisine aynı anda uyum sağlanmasına yönelik talepler ve ortaya çıkan RÇ, işgörenlerin işlerine duydukları tatminsizliğe, başarı değerlerinin düşmesine ve bunun sonucunda kişisel ve örgütsel anlamda performans düşüklüğüne sebep olmaktadır (Katz ve Kahn, 1977, s.202). İşletmelerin planladıkları hedef ve amaçlara yoğun rekabet ortamında ulaşabilmesi ve başarıyı yakalaması, varlıklarını devam ettirmeleri açısından önemlidir. Yöneticiler günümüz yönetim yapısında, işgörenlerin, performansını ve iş tatminini yükseltme ve geliştirme bilincini oluşturmaya çalışmaktadır (Özbozkurt ve Özbozkurt, 2019, s.307-314). Yaşadığımız yüzyıl içerisinde süregelen değişim ve gelişim talep edilen istek ve beklentilere de yansımaktadır. İşgören performansı, örgütsel performans için önemli bir değerdir (Richard ve Johnson, 2001, s. 299). Örgüte yeni katılan bir işgörenin, örgütün çalışma şartlarına, örgüt kültürüne ve diğer işgörelere uyum sağlaması, kendisinden bekleneni tam anlayabilmesi ve verimli olabilmesi zaman almaktadır. Bu süreçlerin sonunda, örgütün hedeflerine ve amaçlarına uygun, örgüt ile bütünlük sağlayan işgörelere ulaşılabilir. Yanlış işgören seçimi ve sürekli yeni işgörenlerin işe alınması, yeni bir personel bulunana ve yetiştirilene kadar iş yükünün mevcut çalışanlar tarafından gerçekleştirilmesine neden olmakta ve devamında stres, RÇ gibi sorunların yaşanması ile başarının önüne geçmektedir. Bu durumun ortaya çıkması, örgütün başarısına olumsuz etki etmektedir (Adıgüzel, 2012, s.163-169).

Zaman içerisinde liderlik, içerik olarak değişim göstermiştir. Bu olgu, öncelikle iş odaklı klasik liderlik yaklaşımına, sonrasında ise yerini örgütün hareketli rekabet ortamıyla hızlı bir şekilde farklılaşmasına uyum sağlayabilen ve daha pratik olan, işgören odaklı modern liderlik yaklaşımına bırakmıştır (Gül ve Şahin, 2011, s. 3). İşgörenlerin, örgütün amaçlarına ulaşmasında istenilen gayreti göstermelerinde, yöneticilerin göstermiş olduğu liderlik davranışları önemli rol oynamaktadır (Taş ve Önder, 2010, s. 18-19).

İşgörenlerin birbirleri ile ilişkileri ile işgören performansları arasındaki kesişme, işgörenlerin iş tatmini ve işgören onurunun korunması konularını içermektedir (Kuzu ve Özilhan, 2014, s. 1371). İşgören performansı, genellikle gelişimini sürdüren ülkelerdeki endüstriler için önemli bir sorun olsa da, bu endüstrilerin ortak özellikleri, yanlış işyeri tasarımı, zayıf çalışma yapısı, işçi yetenekleri ile iş gereksinimleri arasındaki uyumsuzluklar ve olumsuz ortamlardan oluşmaktadır (Bilgiç, 2010, s. 67-86).

İşletmelerin planladıkları hedef ve amaçlara yoğun rekabet ortamında ulaşarak başarıyı yakalaması varlıklarını devam ettirmeleri açısından önemlidir. Yöneticiler, günümüz yönetim yapısında, işgörenlerin, performansını ve iş tatminini yükseltme ve geliştirme çabası bilincini oluşturmaya çalışmaktadır (Özbozkurt ve Özbozkurt, 2019, s.307-314). İşgörenlerin rollerini verimli bir şekilde yerine getirmesi sadece toplum için değil, örgütler için de çok önemlidir (Arslan ve Üngören, 2017, s. 43-84). Günümüzde katı davranış ve emir ile başarıya ve verimliliğe ulaşamamaktadır (Ay ve Keleş, 2017, s. 193-203). Başarılı bir lider; işgörenleri olumlu etkilerken, başarısız bir lider, işgörenlerin performanslarının düşmesine neden olarak işten ayrılma isteklerini arttırabilir (Karahana, 2008, s. 145-162). Burns (1978)'e göre, yalnızca dönüşümcü liderler modern örgütlerde yeni alanlar yaratma yeteneğine sahiptir. Dönüşümcü lider sadece lider değil, kararları ile yeniliğe ve değişime uyum sağlayarak, aynı zamanda tutumları ve davranışları ile işgörenleri etkileyebilmeli ve motive edebilmelidir (Domen, 2008, s. 77). Dönüşümcü liderler bir adım ilerisini düşünerek bu bakış açısını işgörelere etkin bir şekilde aktarabilmektedir (Eraslan, 2004, s. 1303-5134). Dönüşümcü liderliğin işgören performansına olan etkisine bakıldığında, dönüşümcü liderin tutum ve davranışları doğrultusunda işgörelere motive olarak kendilerini cesaretlendirilmiş hissetmektedir. Bu nedenle dönüşümcü liderin performans üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır (Eren ve Titizoğlu, 2014, s. 275-303). Dönüşümcü liderlerin işgörelere işin başından itibaren teşvik edip rollerini benimsetmesi sonucu örgütlerdeki RÇ'nin azaldığı belirtilmektedir (Jackson ve Schuler, 1985).

Bu çalışmada, dönüşümcü liderlik, işgören performansı ve RÇ arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve dönüşümcü liderliğin işgören performansına etkisinde RÇ'nin aracılık rolünün belirlenmesi amaçlanmaktadır. Literatür taraması sonucunda dönüşümcü liderliğin RÇ ile ilişkisini (Foley, Hang-Yue ve Lui, 2005), dönüşümcü liderliğin işgören performansı ile ilişkisini (Çelik ve Turunç, 2010, s. 19-41) ve RÇ'nin işgören performansı ile ilişkisini (Um ve Harrison, 1998; Haj-Yahia vd., 2000; Happell vd., 2003) inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Ancak üç değişkeni birlikte ele alan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Salgınlar, afetler ve iklim krizleri gibi işletmelerin hem iç, hem de dış çevresini değiştiren sayısız faktörler gözönünde bulundurulduğunda hızla değişen koşullara uyum sağlanması, potansiyel sorunların belirlenerek hızlı çözüm yollarının tespit edilebilmesi için dönüşümcü liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu araştırma ile değişkenler arasındaki ilişkilerin, doğrudan, dolaylı ve toplam etkilerin belirlenmesi ile hem alan yazına hem de uygulayıcılara faydalı önerilerde bulunabileceği düşünülmektedir.

1.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma Adana ilinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma evrenini Adana il genelindeki kamu ve özel sektör işgörenleri oluşturmaktadır. Zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı tüm işgörenlerin örnekleme dâhil edilememiş olması, veri toplama yöntemi olarak online anket tekniğinin kullanılması ve verilerin kısıtlı bir zaman aralığında toplanmış olması, araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Ayrıca veri toplama sürecinin Covid-19 salgını dolayısıyla sokağa çıkma yasağı uygulaması ve seyahat kısıtlamaları nedeniyle yüz yüze görüşmenin mümkün olmadığı döneme denk gelmesi, araştırmanın diğer sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

1.3. Çalışmanın Planı

Dönüşümcü liderlik, işgören performansı ve RÇ arasındaki ilişkilerin incelenmesinin ve dönüşümcü liderliğin işgören performansına etkisinde RÇ'nin aracılık rolünün belirlenmesinin amaçlandığı bu araştırma; giriş, kavramsal çerçeve, araştırma yöntemi, araştırma bulguları, sonuç ve öneriler olarak beş bölüm içermektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde tezin içeriği, araştırmanın amacı ve önemi ile sınırlılıklarına dair bilgilerin bulunduğu giriş bölümü oluşturmaktadır. İkinci bölümü olan kavramsal çerçevede, RÇ, dönüşümcü liderlik ve işgören performansı kavramları açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın yöntemine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Dördüncü bölümde analizler ve hipotezlere ilişkin bulgular hakkında bilgiler verilmiştir. Araştırmanın beşinci bölümünü ise sonuç ve öneriler oluşturmaktadır.



BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Rolün Tanımı ve Kavramı

Rol; “*belirli bir pozisyonda olmayı bekleyen veya belirli bir işlevi olan kişinin davranışı*” olarak tanımlanmaktadır (Köroğlu, vd., 2012, s. 132). Başka bir ifade ile roller, işgörenlerin gerçekleştirmesini beklediği gerçek görevler ve eylemlerdir. Astların, amirlerin ve benzer statüdeki diğer işgörenlerin beklenti ve gereksinimleri ile rol; sorumluluklar ve sorumlulukları içeren kapsamlı bir kavramdır (Yıldırım, 1996, s. 15). Linton (1936), insan çalışmalarında statü ve rol yapılarını birlikte düşünmüş ve rolleri statünün aktif genişlemesi şeklinde tanımlamıştır. Statü ise; bir kurum veya toplumdaki çalışanın durumu, yeri, kazandığı saygınlık ve makam (TDK, 2021) olarak tanımlanmış olup, sonrasında bu kavrama bir takım ayrıcalık ve sorumluluklar getirmiştir. Bu ayrıcalık ve sorumluluğa uyan tüm davranışlar, bir rol olarak yorumlanır (Linton, 1936, s. 114).

Örgütsel davranış alanında ise roller; sosyal ve örgütsel konumları ile ilgili olarak işgörenlerin beklediği eylemler ve başkaları tarafından beklenen eylemler şeklinde bilgi içerir. Örgütsel rollerin özellikleri şu şekildedir (Başaran, 2000, s. 233):

- Örgütsel roller, sergilendiğinde davranışa dönüşür ve aynı zamanda örgütün sosyal çevresi ile ilgilidir. Bu roller, örgütün sosyal çevresinin etkisi altında gerçekleşir ve genellikle başkalarının beklediği bir sonuçtur.
- Bir örgütün rol yapısı, o örgütteki herkesin beklentilerini karşılayan oldukça karmaşık bir yapıdır.
- İşgörenlerin, bekledikleri roller ile örgütsel ve sosyal statüleri arasında yüksek derecede bir ilişki vardır.
- İşgörenlerin, o örgütteki üstlendiği farklı görevlerin sayısına göre, roller çok çeşitli ve zahmetli hale gelir.
- İşgörenlerde beklentileri karşılama yeteneği ve görevleri yerine getirme yeteneği, birbirleriyle ilişkilidir.
- İçerik ve rol sayısı ile işgören sorumluluğunun kapsamı arasında bir bağlantı vardır.

- Roller, genel ve soyut davranışlar yerine belirli ve somut davranışlar sergilemeyi içerir.
- RÇ'deki artış nedeniyle, rolün beklenen düzeydeki gerçekleştirilme olasılığı azalır.
- Role karşı bir ilgi oluştuğunda, rolün yerine getirilme olasılığı artacaktır. İşgörenler, rollerini çekici bulurlarsa, görevlerini yerine getirme olasılığını arttırmırlar.
- Bir işgören, birden çok rolü yerine getirebilir ve gerçekleştirilmesi beklenmeyen birbiriyle ilişkili rolleri üstlenebilir ve gösterebilir. Bu nedenle, rolün açıkça yayınlanması gerekmeyebilir.
- Görev davranışı ile rol davranışı karşılaştırıldığında, işgörenlerin kişilik özelliklerini, rol davranışı daha net bir şekilde tanımlayarak sunar.
- Rol, işgörenlerin kurumsal ve sosyal tutumlarını geliştirme ve tamamlama işlevine sahiptir.
- İşgörenlerden beklenen rol, işgörenin kişilik özelliklerine ve kişiliğine uygun olmasa bile işgörenin çevresi üzerindeki baskısı ve beklentilerindeki artışı olarak da ifade edilebilir.

Rolün davranış şekli sırasında, belirli bir konumda olan ve kural yapısı ile belirlenen görevi yerine getirerek rolü gerçekleştiren kişiye odak rol operatörü denir. İşgörenin odak rolü; sorumluluklar, tutum ve davranışını etkileyen hareketlerdir. İşgörenin, istek ve beklentilerinin odağını etkileyebilecek davranışlar göstermesine, karşılıklı olaylar denir (Kılınç, vd., 1988, s. 307-310). Rol süreci ise tarafların kişisel özellik yapılarından, birbiriyle olan ilişki şeklinden ve farklı örgütsel faktörlerden etkilenmiş olan döngüsel bir yapıdır (Kahn vd., 1964; King ve King, 1990, s. 50).

2.1.2 Rol Çeşitleri

Rolleri sınıflandırırken, rollerin nasıl uygulandığını ve evrensel olup olmadıklarına bakılmaktadır. Banton (1968), sosyal psikolojide ve örgütsel davranışta bu rolleri geniş bir şekilde sınıflandırmıştır. Bunlar; temel, genel ve bağımsız roller olmak üzere üç kategoride toplanmıştır (Kundakçı, 2003).

- **Temel Roller:** Yaş ve cinsiyet nedeniyle insanların gerçekleştirmesi gereken rollerdir. Bu roller, toplumun insanlardan beklentileriyle oluşur. Bu tür rol davranışının örnekleri insanların karşısına çıksa da, bu davranışın türü insanların isteklerini aşabilir. Örneğin anne, baba, çocuk, eş ve koca rolleri örnek olarak kullanılabilir (Şimşek vd., 2003, s. 21).
- **Genel Roller:** Genel roller, davranış esasına dayandığından dolayı, çoğunlukla davranışsal düzenlemelerin hukuki kaynağı olan örf ve adetlerden oluşmaktadır (Topuz, 2006, s. 9). Genel roller, bir nevi tüm rolleri içinde barındıran rol şeklidir. Bu etkilerin kökünde; kanunlar ve yönetmelikler, gelenek ve görenekler vardır ve etkileri topluma mal olabilir.
- **Bağımsız Roller:** Bu tür roller, hobi rolleri olarak da adlandırılır. İnsanların boş zamanlarını kullanmak için gerçekleştirdikleri rollerdir (Özkan, 2008, s. 5). Örneğin, sinema ya da tiyatro için program yapmak, isteğe bağlı bir durumdur. Teknoloji ilerledikçe ve toplumlarda demokratik alan ve politikalar geliştikçe, cinsiyet ve yaşa bağlı roller önem durumunu kaybetmektedir. Bu durumda, genellikle bağımsız rollerin sayısı ve önemi artmaktadır (Güven, 2005, s. 75).

2.2. Rol Çatışması Kavramı ve Önemi

Rol çatılması (RÇ) kavramı ilk olarak Kahn vd. (1964) tarafından örgütsel nedenler ve sonuçlar perspektifinden kapsamlı ve sistematik olarak incelenmiştir. İki veya daha fazla rol baskısı arasındaki bir çatışma, uyumsuzluk olarak tanımlanmaktadır.

İşgörenler ve iş tanımları arasındaki çatışmanın, RÇ'nin asıl nedeni olduğu kabul edilmektedir (Erdoğan, 1996, s. 157-158). Bir işyerinde, verilen işi tamamlayacak yeterli işgörenin bulunmaması sonucu verilmiş olan işleri tamamlamak zorlaştığı için işgören, işi yapamaz hale gelmekte ve bu durumda RÇ yaşanması kaçınılmaz olmaktadır. İşgörenin kurallara aykırı şekilde, iş yerinde birbirine uymayan talepler alması, işgörenin örgüt içi farklı bölümler ile ilişkisini de arttırmaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006, s. 48-49).

RÇ'nin ortak özellikleri; işgörelere gönderilen rolün, davranışlarını değiştirmesi için işgören üzerinde baskı oluşturmasıdır (Bumin ve şengöl, 2000, s. 571-579). Yaşanılan bu duruma örnek olarak; bir mühendisin asli görevini yerine getirirken, aynı zamanda idari bölümlere de eğitim vermesi ve eğitimci görevini de yerine getirmesi, örgütsel RÇ'ye neden olabilir (Yılmaz ve Ekici, 2006, s. 31-58).

2.2.1. Rol Çatışması Türleri

RÇ türleri beş ana başlık altında incelenmiştir. Bunlar rol göndericinin kendi içinde çatışması, rol göndericiler arası çatışma, roller arası çatışma, kişi-rol çatışması ile aşırı rol yüklenmesi şeklindedir (Kahn vd., 1964).

2.2.1.1. Rol Göndericinin Kendi İçinde Çatışması

Genellikle, bu tür çatışma rolü üstlenecek kişinin gereksinimlerden birisini yerine getirilmeye çalışırken, üst yönetimin çelişkili taleplerde bulunmasıyla ortaya çıkmaktadır (Kılınç, 1985, s. 103-124). Rol göndericinin kendi içinde çatışması, genellikle belirli mesleklerde rastlanmaktadır (Arnold ve Feldman, 1982, s. 462). Bu meslekler arasında hava trafik kontrollüğü, askerlik ve polislik bulunmaktadır. Örneğin, polis memurları çoğu zaman amirleri tarafından mevcut kurallara katı bir şekilde uymaları konusunda uyarılır. Ancak polis, suçluları tutuklarken veya konuştururken kısmen bu kuralları ihlal edebileceğine dair yarı açık ve yarı kapalı bir mesaj aldığında esas görevini yerine getirememektedir (Demirci, U. 2021, s. 359). Böyle bir durumda rol göndericinin kendi içinde çatışması ortaya çıkmaktadır.

2.2.1.2. Rol Göndericiler Arası Çatışma

İşgörenler, eş zamanlı olarak üstlerinden çelişkili talepler aldığı anda ortaya çıkar. Rolü gönderen kişinin karakteri ve beklentileri çelişkiliyse, aynı zamanda da uyumsuz ise gerçek karakteri gösteren kişiyi çatışmaya sokabilir (Kılınç, 1985, s.120). Böyle bir durumda işgörenin gözünde gönderenin pozisyonu ve değeri birbirine eşit olduğunda işgören, ne yapacağını bilemeyecektir ki bu, daha zordur (Başaran, 2000, s. 265). Örneğin, bir vali, kurum başkanı göreve başlayıncaya kadar işgörenlerin izin istememelerini emrederse ve aynı zamanda işgörenler de kurum başkanından durumla ilgilenme talebi oluşturursa, bu karşıt durum çatışmaya neden olacaktır. Bu durumda iki farklı beklenti arasında bir çatışma yaşanır (Topuz, 2006, s. 11).

2.2.1.3. Roller Arası Çatışma

İşgörenler, rollerinden dolayı farklı gruplara ait olduğunda, roller arası çatışma meydana gelir. Bu durum, yöneticinin işgörenlerden aynı anda tüm görevlerini yerine getirmelerini beklediğinde gerçekleşir. Yani işgörenin oynaması gereken rollerden birini seçememesinden kaynaklanmaktadır (Yeşilyurt, 2009, s. 19). İşgörenin, roller arasındaki çatışması, kişinin kendi yaşamındaki rolü (aile, cinsiyet vb.) ile örgütteki rolü ve işyerindeki birden fazla rol üstlenme durumu çatışmaya neden olur (Turunç ve Çelik, 2010, s. 212). Örnek vermek gerekirse, üniversitede, rektör ya da dekan, akademik ve idari rolleri arasında çatışabilmektedir. Alınan kararlar akademisyenlerin rolüne zarar verse de yöneticiler, rolleri konusunda pozitif dönüşler alabilmektedir (Arslan, 2016, s.14).

2.2.1.4. Kişi-Rol Çatışması

Kişinin bilgi, inanç, yetenek ve tutumları ile uyuşmayan davranışlar sergilemesi beklendiğinde bu tür bir çatışmanın ortaya çıkması muhtemeldir (Kılınç, 1991, s. 19-34). Katz ve Kahn'ın (1977) dediği gibi; bu durum insanların ahlaki değerleri ile rolleri arasındaki çatışmadan kaynaklanmaktadır. Örneğin, rüşvet, iş anlaşmalarında bir kişinin ahlaki değerleriyle çatışabilmektedir.

2.2.1.5. Aşırı rol yüklenme

İnsanların, rollerinin ötesinde bir rol üstlenmesi durumunda ortaya çıkar. Kişi çok çalışsa bile üstesinden gelemeyecektir. Bu durum, az sayıda işgören, zamanın verimsiz kullanımı ve yeni işlerin eklenmesi gibi işgörenler üzerinde baskı oluşturan faktörler nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Tomey, 1996, s. 170-193). İşgören bir veya daha fazla rol ekibinin aşırı rol yükleme sebebi ile beklentilerini gereken zamanda ve beklenen kalitede karşılayamayacağını hissedecek ve beklentileri belirli önceliğe koyamadığında baskı altında olacaktır (Erkenekli vd., 2008, s. 57).

2.2.2. Rol Çatışmasının Nedenleri

RÇ'ye neden olan birçok faktör vardır. Genel ve örgütsel faktörler olmak üzere RÇ iki farklı kategoride tartışılmaktadır (Kahn vd., 1964). Bu bölümde söz konusu faktörlere yer verilmiştir.

2.2.2.1. Genel Faktörler

Rol sürekli değildir. Zamanla değişmektedir ve roller arasındaki uyumsuzluk, RÇ'ye neden olmaktadır. Ek olarak, rolün kendisi ve gereksinimleri, rolü yerine getiren kişinin öznel yargısıyla çeliştiğinde RÇ görülebilir (Evrin, 1972, s. 86). RÇ'nin temel nedenleri aşağıdaki gibidir (Taşdelen, 2000, s. 60):

- Çalışan, yeni gelişim sürecindeki rolü ve değişiklikleri anladığı halde, hala yeni rol ile geçmiş rol arasındadır,
- Çalışanın kişilik özelliği ile rolün uyuşmama durumu,
- İş hayatında bir kişiye verilen rolün birbirinin devamı olmaması,
- Yöneticilerin, işgörelere çelişkili ve tutarsız görev vermesi,
- Beklentiler ile rol gönderici etkisinin çakışması,
- Rol liderinin, gerçekleştirmesi gereken birden fazla rol arasında seçim yapamadığı zamanlar,
- Çalışana, alanı ve yeteneklerinin ötesine geçen bir rol vermek,
- Meslekte ve ailede yerine getirilmesi gereken roller birbiriyle uyumlu olmaması

2.2.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgüt kaynaklı RÇ nedenleri, rolün örgütsel sınırları aşmayı gerektirmesi, rolün yenilikçi ve yaratıcı bir nitelik taşıması ve kişiler arası ilişkilerin niteliği olmak üzere üç kategoride ele alınmaktadır (Kılınç, 1998, s.107).

- **Rolün örgütsel sınırları aşmayı gerektirmesi:** Bir işgörenin örgütsel rollerinde, çalışılan farklı departmanlar işgöreni etkilerken; Üçüncü yapılar, yani müşteriler ve diğer kuruluşlarla temas kurulması, RÇ yaşanmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, bir çalışanın geniş rol yelpazesine bağlı olarak beklentileri farklılık göstereceğinden RÇ görülmektedir (Rizzo vd 1970).
- **Rolün yenilikçi ve yaratıcı bir nitelik taşıması:** Kuruluşların, gelişime ve değişime açık olmaları nedeniyle işgörenlerden yenilikçi ve yaratıcı roller beklemeleri, RÇ olasılığını artıran bir faktördür. Geleneksel ve yaşlı işgörenlerin bulunduğu birimlerde yenilikçi roller üstlenmek zorunda olan bir örgüt, geleneksel işgörenlerin tepkileri ile karşılaşmaktadır (Aslan ve Vural, 2001, s. 43).
- **Kişiler arası ilişkilerin niteliği:** Örgütle uyumlu çalışma şartlarından biri olan iletişimde çalışanlar, karakteristik özelliklerden de etkilenmektedir. RÇ'yi etkileyen ve gücünü gösteren bir başka etken de kişiler arası iletişimin kalitesidir. Kişilerarası iletişim, RÇ'deki yoğunluğu göstermektedir (Özkalp ve Kirel, 2003, s. 225-226).

2.2.3. Rol Çatışmasının Sonuçları

Çalışanların içinde bulunduğu rol çatışmaları ve çeşitli örgütlerde sıklıkla karşılaşılan rol çatışmaları, işgörenler ve işletmeler üzerinde birçok olumsuz etki yaratmaktadır. Rol çatışmalarının iç çatışmalara neden olabileceğini, kişiler arası gerginliği artırabileceğini, iş memnuniyetini azaltabileceğini ve işgörenlerin kendilerine ve şirkete olan güvenlerini azaltabileceği öngörülmektedir (Özkalp ve Kirel, 1999, s. 225). Bu sonuçlar şu şekilde sıralanabilir:

- **Bireyin Engellemeye Uğraması**

Çalışanlar, göndericiden görevlerine ilişkin olarak ikiden fazla uyumsuz rolün, kendilerine verilmesinden rahatsız olurlar (Dessler, 1998, s. 242). Çalışanların örgütlerden, örgütlerinde kişilerden beklentileri vardır ve bu beklentiler karşılıklıdır. Bu beklentiler uyuşmuyor ve kişinin beklentilerini karşılamıyorsa, yani kişinin beklenen davranışı beklentilerine uymuyorsa, kişi beklentilerinin engellendiğini düşünecek ve RÇ yaşayacaktır. Algılanan rol ile oynanan rol arasındaki ilişkilerde farklılıklar oluştuğunda RÇ görülür (Özer, 2008, s. 138). Bu sonuçlarla karşılaşılrsa bile yöneticiler, yetişmiş ve yatırım yapılmış işgörenlerini kaybetmek istemezler ve kişisel beklentilerini karşıladığı sürece bu işgörenler örgütte kalabilir (Kılınç, 1991).

- **Stresin Artması**

Çalışanlardaki RÇ ve belirsizlikler, strese neden olabilmektedir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002, s. 26). İşgörenin RÇ algısı baskı yaratabilir. Öte yandan stres, psikolojik veya fiziksel bir tepki şeklini alır. Kişinin stresi, fizyolojik bir reaksiyondan kaynaklanıyorsa, kişi kalp ve mide rahatsızlığı gibi hastalıklar da yaşayabilmektedir. Stres, psikolojik bir tepki nedeniyle olursa; kişi kendinde huzursuzluk, dikkatsizlik, öfke ve unutkanlık gibi endişeli hissedebilmektedir. Bu tür sorunlarla sık sık karşılaşan işgörenler, kendilerini tedirgin hissetmekte, motivasyonları düşerek ve iş başarısızlığı yaşamaktadırlar (Kılınç, 1991, s. 20-21).

- **Düşük Moral, İş Tatmini ve Güvenin Azalması**

Çalışanın örgütten, örgütün de çalışandan karşılıklı bekletisi bulunur. Bu beklentilerin karşılıklı uyuşmaması ile çalışanlar kendilerini kısıtlanmış hissedecektir. Bu ise olumsuz duyguların yaşamasına neden olacaktır (Taşdelen, 2000, s. 49). RÇ ile karşılaşan kişi beklenen davranışı sergileyemediğinden dolayı kötü performans göstermektedir. Bu, kişinin başarısız olarak değerlendirilmesine neden olmaktadır. Bu süreç zarfında kişinin kendine güveni azalır ve işten memnun olmaz. Bu olumsuz duygularla karşı karşıya kalan işgörenlerin moralleri bozulur ve dolayısıyla iş doyumları da düşmektedir (Kılınç, 1991, s. 20-21).

- **İletişim Güçlükleri**

RÇ, işgörenin kendisini soyutlaması ve içsel alandaki hislerini göstermesi ile meydana gelir (Kahn vd., 1964, s. 65-67). İşgören ve gruptaki kişiler arasındaki eksik ilişki, rol çatışmalarına yol açabilir. Kişi kendi ortamında iletişim sorunu yaşıyorsa, kendisini üstlerinden soyutlayarak geri çekilebilir ve kendini ifade etmekte güçlük çekebilir. Bu olumsuz etkenler nedeniyle kişi, memnuniyetsizliğe neden olan sorunları karşı tarafa iletemeyecek ve kısır döngü gibi olumsuz etkenler yaşamaya devam edecektir (Kılınç, 1991, s. 20-21).

2.3. Lider ve Liderlik Kavramları

Günümüzde bilgi ve teknoloji çağının ortaya çıkmasıyla birlikte sosyal değişimler ve giderek zorlaşan ekonomik koşullar, şirketleri daha rasyonel adımlar atmaya yöneltmiştir. Değişikliklere uyum sağlayamayan şirketler ayakta kalamazlar. Liderler, bu durum karşısında çözüm geliştirme sorumluluğunu almaktadır. Değişim adı verilen bu karmaşık olgu, tüm sosyal sistemlerde yaşamla ilgili kültürü ve yönetim sistemlerini derinden etkilemektedir. Devamında bilginin çoğalmasıyla, hızlı gelişim ve hızlı iletişim değişime eşlik etmektedir (Aydın, 2015, s.87).

Tarihte çeşitli araştırmacılar sosyal yapıyı araştırmışlar ve bazı insanların diğerlerine göre avantajları olduğunu ve kitleleri geride bıraktıklarını görmüşlerdir. Toplumdaki bu farklılık, davranış bilimleri ile uğraşan araştırmacıları liderliği araştırmaya yöneltmiştir. Tarihten günümüze liderlik süreci ile ilgili birçok tanım ve çalışma yapılmıştır (Özkalp, 1982, s. 211). Rehberlik etmek, yol göstermek, liderlik etmek anlamına gelmekle birlikte liderlik tanımı yaygın olarak araştırmalarda kullanılmaktadır (Şeker ve Kutanis, 2015, s. 149). Tarihsel süreç boyunca, liderlik kavramının birçok tanımı formüle edilmiştir. Lider, hedeflere ulaşılabilmesi için ortak bir hedef güden ve işgörenlerin etkilenmesinde önemli bir yapıdır (Rost, 2008, s. 94-99). Liderlik, yaptıkları işte ilham kaynağı olarak öncülük sağlamak, örgüt üyelerine hevesli hissettirmek, amaca hizmet etmek ve hedefe doğru ilerlemektir (Sönmez, 2017, s. 7). Liderlik tanımları analiz edildiğinde bu kavram, bir hedefe ulaşmak için organize olan bir grubun eylemlerini etkileme süreci olarak tanımlanabilir (Ogbeide, 2011, s. 177-192).

Lider, örgütün hedeflerine uygun olsun ya da olmasın, başkalarının davranışlarını belirli amaçlar için etkiler (Rost, 2008, s. 94-99). Lider, örgütteki insanları belirli amaç ve hedeflere ulaşabilmek için etkileyerek hedeflenen davranış için motive etmektedir (Güney, 2007, s. 363).

2.3.1. Liderlik Teorileri

Liderlik kavramı üzerine bilimsel araştırmalar 1930’larda başlamıştır. Bu araştırmalar sonucunda çeşitli liderlik teorileri ortaya konulmuştur. Ekip verimliliği ve üretkenliği söz konusu olduğunda ve çalışmaları koordine etmek gerektiğinde, kesinlikle bir lidere ihtiyaç vardır. Ancak değişen koşullar, liderliğin uygulanma şeklini değiştirmiştir (Eren, 2003, s. 525).

Klasik liderlik teorileri; özellikler kuramı, davranışçı liderlik kuramı ve durumsallık kuramı olmak üzere üç bölümde incelenmiştir (Özdemir, 2015, s. 474).

2.3.1.1. Özellikler Kuramı

Tarihsel süreçte karakteristik yöntemler kapsamında ilk çalışmanın Thomas Carlisle araştırmaları ile incelendiği belirtilmektedir. Geleneksel yöntem olarak da bilinen bu teoriye göre insanlar, özelliklerinden dolayı lider olarak kabul edilmektedir (Baron ve Greenberg, 2000, s. 447). Mükemmel bir zeka, analitik ve kapsamlı beceriler, fikirleri ifade etme yeteneği, hedefler koyarak yola devam etme yeteneği, tüm liderlerin sahip olduğu ortak özellikler haline gelmiştir (Eren, 2003, s. 526). Diğer bir ifadeyle, grupta, bir çalışanın lider olarak görülmesinin yani gruba liderlik etmesinin sebebi, o çalışanın özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

Kuram açısından liderler, beden ve karakter yapısına göre izleyiciden ayrı değerlendirilir. Örgütler için liderlik ile güçlü yönlerin karıştırılmaması önemlidir. Liderlik, takımın seçtiği kişilere takımın verdiği bir özelliktir. Bir örgütte personel seçim sistemi, liderlik becerilerine sahip kişileri seçmek için yeniden düzenlenebilir (Bursalıoğlu, 2005, s. 206).

2.3.1.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Bu teorinin temel noktası, liderin özelliklerinden ziyade liderin davranışına odaklanmaktır. Davranışsal liderlik teorisi işgörenin davranışı ile liderlik rolüne sahip kişi arasındaki etkileşimdir. Davranışsal liderlik teorisinin temel görüşü lideri başarılı ve benzersiz kılan kişisel özelliklerinden çok liderlik sürecinde gösterdiği üstün davranışların bütünüdür (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 74). Liderlik teorisinde liderlerin işgörenlerle iletişim kurma ve karar verme şekli, yetki devri yapılıp yapılmayacağı, planlama ve kontrol yolu, hedef belirleme ve sorunları çözme yolu gibi davranışlar, bir liderin etkinliğini belirleyen özellikler olarak listelenir (Yörük vd., 2011, s. 2).

Davranışsal liderlik teorisinde, güçlü liderlerin doğuştan bu vasıfla doğmadığı ya da tasarlanmadığı ve zamanla bu güçlü nitelikleri edindiği görüşü hakimdir. Bu yaklaşım tarzı, liderlerin kişisel yeteneklerine ya da içsel yapılarına değil onların davranışlarına odaklanır. Davranışsal yaklaşımlardaki farklılıklar, insanların hazırlık ve farkındalık yoluyla nasıl lider olunacağını anlamalarına yardımcı olabilmektedir (Amanchukwu, Stanley ve Ololube, 2015).

2.3.1.3. Durumsallık Teorisi

Fred Fiedler (1967) tarafından ilk kez öne sürülen olasılık yöntemine göre, en etkili liderlik tarzı olan duruma bağlı (durumsallık) liderlik niteliklerinin, iş veya davranış biçimine göre daha etkili olacağı öne sürülmüştür (Celep, 2004, s. 16). 1970 ve 1980 yılları arasında yürütülen farklı araştırmalardan çıkarılan bulgular değerlendirildiğinde, sadece bir liderlik yapısının olamayacağı görülmektedir. Liderlik faaliyetine, örgütün şekline, kullanılan teknolojik yapıya, eğitime, kültürel ve kişisel özelliklere ve farklı çevre faktörlerinin birbirleriyle ilişkisine bağlı değişik örnekler gösterilebilmektedir (Sıgır ve Gürbüz, 2015, s. 386). Liderlik, insanların karakterisel özelliği değil, yapısal farklılıklarının sonucudur (Bursalıoğlu, 2005, s. 204). Hitler, Mussolini ve Roosevelt, bulunduğu dönemlerin, durumsallık teorisine örnek gösterilebilecek liderlerdendir (Bursalıoğlu, 2005, s. 207).

Kararlar, astların karar alma sürecine fiilen katılımı ile verilebilir. Bir liderin, takipçilerin karar verme sürecinden etkilenmeden, alınan kararı uygulayabilecek etkin yapıya sahip olması gerekmektedir (Çelik, 2007, s. 24).

2.3.2. Çağdaş Liderlik Teorileri

Özgür ekonomi ve demokratik yönetim, modern zamanlarda giderek daha önemli hale gelmiş ve bu dönemin liderlik tarzını da etkilemiştir. Etkilenen liderlik tarzı gelişerek farklı düşüncelere dayanan dönüşümcü liderliğin çıkmasına neden olmuştur. Dönüşümcü liderliğin zaman içinde öneminin artacağı düşünülmekte olup, genel özellikleriyle detaylı şekilde incelenmektedir (Berber, 2000, s. 36).

2.3.2.1 Dönüşümcü Liderlik

James Victor Downton (1973), dönüşümcü liderlik kavramını ilk defa "Rebel Leadership" adlı çalışmasında kullanmıştır. Liderlik yöntemine göre lider, izleyicinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değerlerini değiştiren ve organizasyonda değişiklikler ve güncellemeler yaparak mükemmel performans elde etmesini sağlayan kişiyi ifade etmektedir. Bu, liderin bir vizyona sahip olduğu anlamına gelir ve izleyiciye bir vizyon empoze etmeyi mümkün kılar. Vizyon ise örgüt yaşamını anlamlı kılarak işgörenin arzusunu harekete geçirir ve hedeflere ulaşma konusunda izleyiciler kendine güvenir. Siyaset bilimci James MacGregor Burns (1978), "Liderlik" adlı kitabında iki tür siyasi liderlik ortaya çıkartmıştır: "etkileşimciler" ve "değişimciler". Daha sonra Bernard M. Bass (1985), Burns'un fikirlerini işletme yönetim sistemine eşleştirmeye çalışmıştır (Bycio vd., 1995, s. 468). Bu nedenle 1980 kuşağından itibaren kurumsal yönetim ve organizasyon şekli ile liderlerin modern davranışlarının incelenmesi önemli olmuştur (Uyguç vd., 2000, s. 587). Dönüşümcü (Transformasyonel- Transformational) liderlik, Türkçeye çeşitli kaynaklardan çevrilirken "dönüşümcü", "değişimci" ve "dönüşümsel" gibi kavramlarla ifade edilmiştir. Genel olarak araştırmalarda dönüşümcü liderlik tanımı kullanılmış ve bu tanıma göre mevcut yapıları, gelenekleri, alışkanlıkları ve eğilimleri terk eden veya gelecekteki eğilimleri hazırlayan ve geleceğin trendlerini uygulamaya koyan devrim anlamında olan, bir farklılaşma süreci olarak belirtilmiştir (Eraslan, 2003, s. 76).

Aslında en popüler liderlik tarzının dönüşümcü liderlik tarzı olduğu söylenebilir. Bu durumun ana sebebi, bu tarz liderliğin olağanüstü kişisel ve örgütsel sonuçlar göstermesidir (Barling, vd., 2000, s. 157). Piyasa koşulları ve işgücü yapısındaki değişiklikler, dönüşümcü liderlik yapısında bir teori olarak görülmeye başlanmıştır. Değişen ve gelişen yapıda daha etkili çalışmak isteyen kuruluşların dönüşümcü liderlik

yöntemlerine odaklanmaları ve daha az etkileşimli liderlik odaklı yöntemlere yönelmeleri önerilmektedir (Bass ve Avolio, 1992, s. 21).

2.3.2.2. Dönüşümcü Liderlik Kuramının Önemi ve Boyutları

Dönüşümcü liderliğin temeli, izleyicinin standardı aşma motivasyonunu sağlamasıdır (Conger, 1999, s. 148). Liderler, örgütsel hedeflere ulaşılmasında inançlar ve örgütsel vizyonun kavramsallaştırılması için ilham verir (Çelik, 2007, s. 145). Dönüşümcü bir liderin görevi, yenilikçi bakış, yenilikçi görüş veya realite yaratarak yeni gerçekliğe uygun yeni standart ve davranış şekilleri geliştirmek ve bu hedeflere, halkın anlayabileceği bir dilde ulaşmanın yolunu göstermektir (Eraslan, 2003, s. 12). Dönüşümcü liderin, yüksek derecede özgüveni, ikna edici bir vizyonu ve bir amacı olmalı, bunları açıklayabilmeli ve izleyiciye benimseterek klasik davranışın ötesine geçme yeteneğine sahip olmalıdır. Radikal değişikliklere cesaret etme yeteneği, çevre bilinci, tutarlılık ve kendini tanıma, liderlerin genel nitelikleridir (Arıkan, 2001, s. 300).

Dönüşümcü liderler, hem örgütteki hedefleri takip edip hem de işgörenin gelişimine odaklanır. Dönüşümcü liderler, kriz zamanlarında ortaya çıkarlar, panik yapmazlar ve moral aşırlar. Ayrıca bir vizyonları vardır (Arslantaş, 2007, s. 263). Dönüşümcü liderler nasıl öğrenileceğini öğrenirler. Bu liderler; işgörenlere eşit davranan, etkili çözümler bulan, değişen kural ve süreç koşullarında örnek davranış modelleri sergileyen ve yönetim için çalışmalar yapan kişilerdir (Starrrt, 1995, s. 112).

Dönüşümcü liderlik, gelecekte daha önemli bir hale geleceği düşünülerek genel özellikleri ayrıntılı biçimde incelenmiş ve aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Berber, 2000, s. 36):

- Bu liderler değişimler konusunda cesurdur. Tüm koşullara rağmen mücadelecilik yapısı ile değişim faaliyetlerini başarı ile gerçekleştirme cesaretleri olduğu söylenebilir.
- Dönüşümcü liderler kendilerini değişimin öncüsü olarak görürler.
- Dönüşümcü liderler izleyicilerine güvenirlir ve özel olarak ilgi gösterebilmeleri için, izleyicilerine problemlerini çözmeleri konusunda destek olurlar.

- Dönüşümcü liderler, izleyicileri ile bütünleşirler. Bu sayede lider ile izleyici arasında iletişim gücü oluşur. Bu güç sayesinde izleyici kendi değerleri doğrultusunda liderle ilişki kurar.
- Dönüşümcü lider vizyonu yaratan, oluşturan kişilerdir.
- Mücadeleci ve pes etmeyen yapısı ile dönüşümcü liderler karmaşık ve belirsizlik durumlarında liderlik özelliklerini ortaya çıkarmaktadır.

Dönüşümcü liderlik üzerine yapılan araştırmalarda; dönüşümcü liderliğin beş kategorik davranış grubuna odaklanılmaktadır. Bunlar; idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon, bireyselleştirilmiş ilgi ve grup amaçlarına bağlılıktır (Karip, 1998, s. 5).

- **Karizma veya İdealleştirilmiş Etki:** Karizmatik liderlerin; özgüven, kararlılık ve egemenlik davranışlarındaki dönüşümcü liderlik yapısı, izleyicinin davranış modeline göre şekillenir. Dönüşümcü liderler, bu alana vizyon ve sorumluluk sağlar, gurur aşılar. Bunların sonucunda da saygı ve güven kazanır (Bass, 1990, s. 22). Bu gibi özellikler, lideri sıradan yöneticilerden ayırır. Karizmatik olabilmek, izleyiciyi ve dönüşümcü lideri örnek alarak ortak bir vizyon paylaşmak ve belli semboller yardımıyla ortak hedeflere ulaşabilmek için yol göstermektir (Bolat, 2003, s. 67). Örneğin film sanatçıları, sporcular gibi bazı karizmatik kişiler izleyicinin kimliğine uygun güçlü duygular üretecek olsalar da, tek başına izleyicide dönüşüm etkisi sağlayamazlar (Erçetin, 2001, s. 1-10). Öte yandan lidere atfedilen etki, astlarının kendisiyle çalışmaktan gurur duyması, olayları kendi çıkarlarının üstünde tutması, izleyicinin saygı duymasını sağlaması ve güven vermesi gibi davranışları içeren etkilerdir (Karip, 1998, s. 6). İdealleştirilmiş etki, arzu edilen etki davranışıdır. Bu davranış, liderlerin değer yargılarını ve ilkelerini ifade etmelerini ve davranışlarının sonuçlarını dikkate alarak bir iş birliği duygusu aşılamlarını içermektedir. İdealleştirilmiş etki, liderin, grup üyelerinin kendisiyle birlikte olmaktan memnun olmalarını sağlayarak, grubun çıkarlarını ön planda tutmasını, haysiyetli ve güçlü bir imaj sergilemesini sağlar (Cemaloğlu ve Okçu, 2012, s. 218).

- **İlham verme:** İlham, vizyonu oluşturma, onu izleyicilerin paylaşımına sunma, izleyicinin dikkatli çalışmalarını takibe alma ve gruptaki çıkarılara rol model olma sürecidir. Dönüşümcü liderler sadece lider değildir. Kararları ile yeniliğe ve değişime uyum sağlar. Ayrıca tutum ve davranışları ile ilham vererek işgörenleri motive etmektedir (Domen, 2008, s. 77).
- **Entelektüel Uyarım:** Entelektüel uyarım davranışı, izleyicinin zekasını yaratıcı bir şekilde kullanmaya, olayları makul bir şekilde ele almaya, sorunları başka yollarla çözmeye ve hatta liderin düşüncesini sorgulamaya teşvik etmektedir. İşgörenlerin değer ve inançlarındaki değişimleri, liderin farkındalığı ve sorunlara yönelik çözümleri oluşturur (Celep, 2004, s. 76). Yeni yöntemler ve farklı izleyici deneyimleri ile dönüşümcü bir lider, entelektüel olarak uyarıcı davranış sergilediğinde, astlarının entelektüel gelişimini artırarak problemleri çözmede dikkatli olmaları için ortam hazırlar (Ertugut, 2007, s. 93).
- **Bireysel İlgi:** Dönüşümcü liderler, örgütteki tüm takipçilere eşit bir tutum sergiler. Bu liderler koçluk becerileri ile empati geliştirirler. Dönüşümcü bir lider, her hedef kitledeki çalışanların ihtiyaçlarına özel önem vererek başarıya ulaşır. Dönüşümcü bir lider, izleyicileri etkin bir şekilde dinlemesi ile gelişim için sorumluluklarını devretmektedir. İzleyiciler devredilen görevlerde destek isterse daimi olarak kontrol edilirler (Töremen, 2010, s. 30).
- **Grup Amaçlarına Bağlılık:** Grup hedeflerine bağlılık, dönüşümcü liderliğin bir başka alt boyutudur ve grup hedefleriyle tutarlı bir vizyon elde etme sürecidir. Lider, işgörenleri planlanan bir amaç için bir araya getirerek aralarında iş birliği yapmaktadır (Podsakoff vd., 1990, s. 107-142).

2.3.3. Dönüşümcü Liderlikle İlgili Yapılan Araştırmalar

Demirci ve Aydemir (2006) araştırmalarında, demografik faktörlerde yöneticinin algıladığı dönüşümcü liderlik boyutunu nasıl etkilediğini incelemek için Akdemir (1997) tarafından geliştirilen dönüşümcü liderlik boyutlarını kullanmışlardır. Bu çalışmada araştırma sonucunda yöneticilerin, dönüşümcü liderlik boyutunun önemli olmadığını düşündükleri belirlenmiştir.

Tutar ve Tuzcuoğlu'nun (2009) çalışmasında; dönüşümcü liderlerin fikirleri ile örgütsel bağlılıkları arasında önemli bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre işgörenlerin bağlılık duygusunun olumlu bir etkisi vardır. Özellikle hızlı

değişim çağında, işlem odaklı liderlik anlayışından daha yüksek olan ilişki odaklı dönüşümcü liderlik kavramının önemli olduğu gözlemlenmiştir.

Çetin (2012) tarafından 659 eğitimci üzerinde yapılan araştırmanın sonucuna göre, dönüşümcü liderliğin okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki ilişkiyi nitelik olarak etkilediğini ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilediği ortaya çıkmıştır. Tok ve Bacak (2013), 328 ilkokul öğretmenin katıldığı bir çalışmada öğretmenlerin iş doyumlarıyla yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerindeki ilişkiyi incelemiştir. Okul yönetiminin dönüşümcü liderlik becerilerine sahip olduğu sonucuna vararak, öğretmenlerin çalışma motivasyonlarının olumlu yönde etkilendiği kanısına ulaşılmıştır. Yıldırım (2013), üniversitelerin spor akademisi çalışanları açısından, dönüşümcü liderlik davranışlarıyla örgütsel kültür türlerindeki ilişkiyi incelemiştir. 110 kadın ve 311 erkek öğretim üyesiyle yaptığı çalışmada, akademik personelin dönüşümcü liderliğe ilişkin görüşleri orta düzeyde bulunmuştur. Ayrıca İnsanlar, sınıf kültürüne yüksek bir bakış açısına sahiptir. Dönüşümcü liderlik ile klan, otokrasi, pazar ve sınıf kültürünün çeşitli boyutları arasında da pozitif yönlü önemli ilişkiler bulunmuştur.

2.4. Performans Kavramı

Örgütlerde bilimsel olarak performans ve performans değerlendirme kavramlarının incelenmesine yönelik araştırmalar, 1900'li yılların ilk yarısında yapılmıştır. Ülkemizde bu kavram ile ilgili araştırmalar öncelikle kamusal alandaki kuruluşlarda başlamıştır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005, s. 238). Performans, özellikle terfi, maaş artışı, planlanma, işten çıkarma gibi yönetsel kararların alınmasında oldukça etkilidir (Eroğlu ve İspir, 2006, s. 63-70). Performansın Türk Dil Kurumu Sözlüğündeki anlamı; *“Ortaya çıkarılırken gösterilen yüksek bir başarı, bir işin yapılması, uygulama aşaması, icraat gösterme, bir olayı veya durumu sonlandırma istekliliği ve gayreti, bir kişinin tamamlayabileceği en yüksek derece, rastgele bir iş, oyun, çalışma vb. ”* olarak ifade edilmektedir (TDK, 2021).

Performans kavramının tanımı genellikle örgütün veya işgörenin hedefe ulaşma çabaları ve sonucunda ortaya çıkan faaliyetlerin olumlu veya olumsuz değerlendirilmesidir. Bu değerlendirmelerin sonuçlarına göre işgörenlerin görevlerini beklendiği gibi yerine getirip getirmediğine dair bir sonuç çıkarılabilir (Uzunoğlu,

2011, s. 3). Ayrıca performans, işgörenler ve yöneticiler ile dış çevre arasındaki ilişkiyi, makine ve teçhizatın durumunu ve sistemde uygulanan yöntemleri de ifade etmektedir (Bilgiç, 2010, s. 67-86).

Performans, örgüt için işgörenlerin çalışma sonucunda ki kuruma olan katkılarının niteliksel veya niceliksel bir ölçüsüdür. Bir işletmenin en temel amacı; performansını artırarak rekabet avantajı sağlamaktır. Bu nedenle işgörenlerin kişisel performansı, kuruluşlar için önemli bir konudur. İşgören performansı örgütün faaliyetlerini ve üretkenliğini ciddi şekilde etkilemektedir (Bayram, 2006, s. 47-48).

2.4.1. İşgören Performansının Önemi

İşgören performansı, iş gündemini meşgul eden ve büyük önem taşıyan kavramlardan biridir. İşgörenler, örgütlerin en etkin unsurlarındandır. Bir örgütsel yapının başarılı olup olmaması, çalışanların iş verimleri ile direkt bağlantılıdır. Tek bir çalışanın performansı, örgüt yapıları için çok etkin ve önem taşır. İşgören performansından ne derece yüksek verim alınır, örgüte bir o kadar fayda sağlayacaktır (Benligiray, 2004, s. 141). Kısalan ürün ve yaşam evreleri, gelişen global pazarlar, teknolojilerin hızla gelişmesi, örgütleri zaman içinde daha iyi olmaya zorlamaktadır. Bundan dolayı, örgütleri pazarlama aşamasından, finansa, finans aşamasından teknoloji ortamına bütün alanlarda gelişmeye zorlarken, tüm boyutların odağı çalışan faktörü olacaktır.

Örgütsel anlamda performans, çalışanların kendi başlarına ulaşamayacakları hedeflere ulaşmak için örgütler tarafından kurulan sosyal sistemlerdir (Onay, 2011, s. 590). Örgütlerdeki etkin ve verimli çalışmaların, amaçlarına, hedeflerine ve olumlu sonuçlara ulaşabilmeleri için insan kaynakları seviyesi önemlidir (Beğenirbaş ve Turgut, 2014, s. 137). Örgütlerin başarısı büyük ölçüde işgörenlerinin performansına bağlıdır (Cemaloğlu, 2007, s. 121). İşgören performansı, örgüt performansına değer katan ve onu etkileme yeteneğine sahip önemli bir belirleyicidir. İşgörenlerin performansını artırmak, örgüt performansını artırır (Çöl, 2008, s. 45). Yüksek performans sergileyen işgörenler, hedefe ulaşma ve sektörün rekabet gücünü artırmada önemli rol oynamaktadırlar (Yelboğa, 2006, s. 200). Yüksek vasıflı işgörenler örgütsel kapasiteyi artırır. Bu büyümenin sonucunda, işletme için kritik önem taşıyan rekabetçilik de artar (Turunç,

2010, s. 253-254). İşgörenlerin sorumluluklarının artması, doğrudan veya dolaylı şekilde örgüt performansını yansıtır (Lam ve Schaubroeck, 1999, s. 446).

İşgörenler için motivasyon ile performans ilişkisel olarak yakın ve bağlantılıdır (Öğüt vd, 2004). İşgörenleri planlanan örgütsel amaçlara ulaşmak için çok çalışmaya teşvik etmek, tüm yönetimlerce karşılaşılan zorluklardan biridir. İşgörenler, örgütün planladığı amaç ve hedeflere ulaşmada önemli bir faktördür (Öğüt vd., 2004, s. 277-290).

2.4.2. İşgören Performansının Boyutları

İşgörenin görev tanımının bir parçası olarak gösterilen işgören performansı, örgütün hedefleri doğrultusunda ve belli bir ücret karşılığında yapılması gereken bir çabadır (Rousseau ve McLean, 1993, s. 3). Genel olarak performansın çok kademeli bir yapı olduğu kabul edilmekle birlikte, örnek uygulama açısından işgören performans kavramı, genelde görev performansı (rol içi performans), bağlamsal performans (rol dışı performans) şeklinde ifade edilir (Aktaş ve Şimşek, 2014, s. 31). Borman ve Motowidlo'ya (1993) göre bu sınıflandırma, sadece işle ilgili sorumlulukların yerine getirilmesinin yeterli olmadığı ve işin sosyal yapısına fayda sağlayacak önlemlerin de alınması gerektiği görüşü ile ifade edilmektedir.

2.4.2.1. Görev Performansı (Rol İçi Performans)

İşgören performansının ilk boyutu olan görev performansı, bir iş yapılırken, iş içinde tanımlanan görevler ile sorumlu olunan durumun yerine getirilmesi sonucu ortaya çıkan performanstır. Yani bir işgörenin iş ihtiyaçlarını karşılama derecesidir (Borman ve Motowidlo, 1997, s. 99-109). Borman ve Motowidlo'a (1993) göre işgören performansı, iş tanımındaki görev performansına bağlı olan, kuruluşa mal veya hizmet sağlamada doğrudan veya dolaylı olarak yardımcı olmaktır (Otluoğlu, 2015, s. 226). Bu tanımlara göre işgörenlerin iş tanımında yer alan eylemleri içeren davranış olduğu anlaşılmaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009, s. 60).

2.4.2.2. Bağlamsal Performans (Rol Dışı Performans)

Bağlamsal performans, işgörenlere kuruluşun sosyal çevresini sağlayan gönüllülüğü içerir. Bağlamsal performans, çalışanın iş tanımında yer almayan ve kuruma işgören performansı kapsamının ötesinde sosyal ve ekonomik getiri sağlayan önemli bir çalışmadır (Otluoğlu, 2015, s. 222-223). Bağlamsal performans, işgörenlerin iş birliği çerçevesinde işi başarıyla tamamladığında gösterdiği davranıştır (Rousseau ve McLean, 1993, s. 3). Bağlamsal bir işgören performansı sergileyen işgörenler, işlerini tamamlamak için meslektaşları ile iş birliği yapmaktadır. Ayrıca, üstleriyle sürekli iletişim halinde örgüt tarafından fayda sağlayacak konuları öğrenerek bu adımları iyileştiren yöntemler geliştirmeye çalışırlar (Griffin vd., 2007, s. 330). Bağlamsal performans, bir çalışanın örgüte olan bağlılığını göstermesinin bir yolu olarak görülmektedir. Yüksek düzeyde iş tatmini olan işgörenlerin, örgütün amaç ve hedeflerine uygun olarak ek görevleri yerine getirme ve gönüllü davranış sergileme olasılığı daha yüksektir (Kappagoda, 2012, s. 1). İşgören performansının ölçülmesinde ek görevleri yerine getirmek ve gönüllü davranış sergilemek önem taşımaktadır (Akı ve Demirbilek, 2010, s. 81).

Sonuç olarak, görevlerini başarıyla yerine getiren işgörenlere sahip örgütler hedeflerine kolaylıkla ulaşabilirler. Örgütün beklentilerini karşılayan ve başarılı çalışanların iş tatmini seviyeleri de artacaktır. Örgütler yüksek nitelikli işgörenler ile çalışmak isterler, işgören performansının yetersizliği işgörenin işten çıkarılmasına sebep olabilir (Stup ve Holden, 2006, s.1116-1120).

2.4.3. İşgören Performansı ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Örgütsel kronizm ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sayısı sınırlı görünmektedir. Khatri ve Tsang (2003, s. 298), kronizmin örgütlere girdiğinde örgütsel performansın tehlikeye girdiğini iddia etmektedir. Örgütsel kronizm ile işgören üretkenliğinin ve verimliliğinin düştüğünü ve rekabetçi bir ortamda ayakta kalmanın zor olduğunu belirtilmektedir.

Zefeiti ve Mohamad (2017), yaptıkları çalışmada, talimatların uygulanmasının tüm yönlerinin işgören performansı ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ve işgören bağlılığını artırmaya yardımcı olduğunu belirtmişlerdir. İşgörenin iş tatmini etkisinin derecesi veya etkilerine dair eğitmenler hakkındaki araştırmaya göre, iş tatmin düzeyi ve

işgören performansı düzeyleri incelenmiş ve aralarında güçlü bir pozitif korelasyon olduğu ortaya çıkarılmıştır (Koç, vd., 2009, s. 20).

Stogdill (1965), işgörenlerin üretkenliği ile örgütsel iklim arasında önemli bir bağlantı olduğuna işaret etmiştir. Stogdill (1965) için, işgörenlerin iş tatminleri, onure edilme değeri ile alakalıdır ve bu durum, işgören performansı ile verimliliğine pozitif katkı sağlamaktadır. Frone vd. (1997), çalışmalarında aile-iş çatışmasının işgören performansını düşürdüğü sonucuna varmışlardır. Aryee (1992) tarafından yapılan bir çalışmada aile-iş çatışmasının, yaşamda tatminsizliğe neden olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumda, çalışanların memnuniyetlerinin azalması ile işgören performansının negatif olarak etkilendiği düşünülmektedir (Frone, vd., 1997, s. 146).

Çöl (2008) tarafından yapılan ve akademisyenlerin performans ve güçlendirme algıları üzerine olan bir araştırmaya göre, bir örgütün refahı, işgören performansına bağlıdır. İşgören performansının artırılması, örgütün performansı üzerinde de olumlu bir etkiye sahiptir ve bu olumlu sonuçlara ulaşmak için, işgörenlerin işlerini anlamlı bulmaları ve kendilerini yetkin, yaptığı iş ile özdeş gördükleri bir çalışma ortamında hissetmeleri çok önemlidir (Çöl, 2008, s. 45).

2.5. Dönüşümcü Liderlik, Rol Çatışması ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde dönüşümcü liderlik, rol çatışması ve işgören performansı kavramları arasındaki ilişkilere yer verilmiştir.

2.5.1. Dönüşümcü Liderliğin Rol Çatışması ile İlişkisi

Karip'e (1998) göre, liderler farklı problem çözme yolları belirler ve astların görüşlerini ifade edebilmeleri için gerekli ortamı ve koşulları sağlarlar. Bu durum, astların örgütte değişim ve yenilik yapma yeteneklerini ortaya çıkarmaktadır. Dönüşümcü lider, entelektüel olarak uyarıcı davranış sergileyerek, astların entelektüel gelişimini artırmaya çalışmaktadır (Erturgut, 2007, s. 93). Dönüşümcü lider, işgörenleri geçmiş dönemde tekrarladıkları problem ve RÇ'ye neden olan alışkanlıklarından vazgeçirmeye çalışarak değişen çevreye adapte olmalarına yardımcı olur. Dönüşümcü lider, RÇ yaşayan

2.5.2. Rol Çatışmasının İşgören Performansı ile ilişkisi

İşletmelerde işgörenlerin birden çok rol beklentisine aynı anda uyum sağlanmaya çalışması, buna yönelik yoğun talepler, işlerine duydukları tatminsizliğe, başarı değerlerinin düşmesine, RÇ'ye ve bunun sonucunda da kişisel ve örgütsel anlamda performans kaybına sebep olmaktadır (Katz ve Kahn, 1977, s. 202).

RÇ, işgörenlerde strese ve tükenmişliğe neden olan önemli bir faktördür. Özellikle, duygusal yorgunluğun ve duyarsızlaşmanın düzeyini arttırdığı belirlenmiştir (Um ve Harrison, 1998; Haj-Yahia vd., 2000; Happell vd., 2003). Buna karşılık olarak örgüte etkisi bakımından işgören performansının düştüğü gözlenmiştir (Tanova ve Karatepe, 2004; Stordeur vd., 2001). Belirli seviyedeki stres, çalışanın motivasyonunu sağlayarak performansın yükselmesine sebep olurken, yüksek düzeydeki stresin ise performansın düşmesine ve başarısızlığa sebep olduğu gözlenmiştir. Bu durum örgütlerde ek maliyete sebep olmaktadır (Patel, 1989, s. 2).

Çalışanın kişilik özellikleri, gürültülü ortam, ısılandırma problemi, yetersiz ısı ve havalandırma problemleri gibi içinde bulunduğu fiziksel şartlar iş stresi oluşturabilecek faktörlerdendir (Şimşek vd., 2008, s. 337). Shahid vd. (2011) çalışmalarında, stres ile çalışan performansı ilişkisini incelemiş, işgörenler arasında iletişimdeki zayıflığı, iş yükünün ağırlığı ile RÇ gibi önemli faktörler ve kavramlar arasındaki ilişkilerin önemine dikkat çekmiştir. RÇ'nin çalışan performansı ile, negatif ve anlamlı ilişkisi bulunmaktadır (Fisher, 2001, s. 143). Ceylan ve Ulutürk (2006, s. 54)'e göre, RÇ, işgören performansını azaltmaktadır. RÇ ile işgören performansı arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğunu, geçmişteki araştırmacılar ileri sürmüştür (Fried, 1998; Fisher, 2001; Behrman, 1984).

2.5.3. Dönüşümcü Liderliğin İşgören Performansı ile ilişkisi

Dönüşümcü liderlerin işletme içerisinde, işgörelere sağladığı desteğin işgörelere davranışında etkisinin olabileceği öngörülmektedir. Bu etkinlik işgörelere performansının yükseltilmesi açısından önemlidir (Çelik ve Turunç, 2010, s. 19-41). Bir işletmenin başarısı, işgörelere performansına ve onların işe karşı olumlu tutumlarına bağlıdır. Örgütler, işgörelere performanslarını yükseltmek amacıyla farklı taktikler ve stratejiler oluştururlar. Burada işgörelere performansını etkileyen en önemli etken, yöneticinin tutum ve davranışlarıdır. Dönüşümcü liderliğin işgörelere sağladığı sosyal ve örgütsel destek örgüt ve işgörelere açısından çok önemlidir. Bu

destek, işgörenlerin stres düzeylerini azaltmakta, performanslarını arttırmaktadır. (Viswesvaran vd., 1999; Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Yöneticinin tutum ve davranışı, işgörenlerin performansı ve şirketin geleceği için önem taşımaktadır (Şahin ve Sarıdemir, 2017, s. 391-726). İşgörelere, rol benimsetme ve teşvik etme yeteneklerini yansıtmada başarılı olan yöneticiler, işgörelenler üzerinde pozitif etkiler oluştururken diğler yandan bu liderlik yeteneklerini yansıtamayan yöneticiler, işgörelenlerin performanslarını negatif yönde etkileyerek işgörelenlerin işten ayrılma niyetlerinde de artışa neden olmaktadırlar (Karahana, 2008, s. 145-162). Araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin en belirgin özelliğini sahip liderlerin, işgörelenlerin performanslarını olumlu olarak etkilediği görölmüştür. Dönüşümcü liderler işgörelenlere adaletli ve eşit bir ortam sağlayarak onların motivasyonlarının artmasını sağlamaktadırlar. Bu durum da işgörelenlerde performans artışına sebep olmaktadır (Çekmecelioğlu, 2014, s. 21-34). Griffith (2004), araştırmasında dönüşümcü liderliğin, işgörelenleri iş doyumuna ulaştırması nedeniyle onların işten ayrılma niyetine negatif yönlü olarak etki gösterdiğini saptamıştır.

Dönüşümcü bir lider, çalışanlarını anlayarak onlara önem verir. Örgüt içi ya da örgüt dışı meydana gelen durumaları yakından izler. Gerektiğinde örgüt kültürünü ve yapılarını etkin şekilde düzenler. Bütün olarak incelendiğinde yöneticinin liderlik özelliklerinin çalışan performansını etkilediği görölmüştür. Bu durum dünya üzerindeki uygulamalar ile uyumlu olup, dönüşümcü liderliğin çalışan performansını pozitif yönlü etkisinin olduğunu ortaya koymuştur (Aktuna ve Kılıçlar, 2019, s. 299-322).

Montes vd. (2005), yaptığı bir araştırmada dönüşümcü liderlerin verdikleri destek ile işletme açısından işgörelenlerin performansı arasında bir ilişki bulunmuştur. Dönüşümcü liderin verdiği desteğin işgörelenlerdeki örgütsel hedeflerine olan katkısını istekli şekilde artırdıkları hususundaki bulgulara değinmişlerdir (Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003; Eisenberger vd., 2002).

Dönüşümcü liderlerin, yaklaşım ve davranış şekilleri doğrultusunda işgörelenler kişisel olarak özel, motive ve cesaretlendirilmiş hissetmektedir. Bu durumun performans üzerinde de pozitif etkisi bulunmaktadır (Eren ve Titizoğlu, 2014, s. 275-303). Modern liderlik stillerini benimseyen yöneticiler, insanları yetki veya güç kullanmak yerine ikna edici teknikler kullanarak, belirli hedeflere ulaşmaları konusunda etkilemekte başarılı

olmaktadırlar. Bu durum, işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir (Vigoda ve Gadot, 2006, s.661-683).



BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, öncelikle araştırma hipotezleri ve modeli, ardından araştırma evreni ve örnekleme ile veri toplama süreci ve araçlarından bahsedilmektedir. Araştırma hipotezlerine ilişkin gerekçelere, hipotezlerden önce yer verilmiştir. Bölümde ayrıca araştırmaya konu olan değişkenlere ait ölçek bilgileri bulunmaktadır.

3.1. Araştırma Hipotezleri ve Modeli

Bu çalışmada, dönüşümcü liderlik, işgören performansı ve RÇ arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve dönüşümcü liderliğin işgören performansına etkisinde RÇ'nin aracılık rolünün belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın hipotezleri, kuramsal ve literatür çalışması ve taraması sonucunda aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Kamu sektörü ve özel sektör açısından ele alındığında, kamuda dönüşümcü liderlerin daha az güç ve inisiyatif kullandıkları, işgörenler arasında daha az çatışma yaşandığı gözlenmiştir. İstatistiksel açıdan değerlendirildiğinde, kamu sektörü ve özel sektörün stres yoğunluğu ile kişilerarası ilişkilerin düzeyi arasında ise anlamlı bir ilişki görülmemiştir (Özdevecioğlu, 2002, s.132). Bu doğrultuda katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları, rol çatışması ve işgören performansları arasında farklılık olması söz konusudur. Dolayısıyla H₁ hipotezi aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

H₁: Katılımcıların RÇ, dönüşümcü liderlik ve işgören performansı algıları özel sektör ve kamu çalışanları arasında farklılık göstermektedir.

H_{1a}: Katılımcıların algıladıkları RÇ seviyeleri özel sektör ve kamu çalışanları arasında farklılık göstermektedir.

H_{1b}: Katılımcıların algıladıkları liderlik seviyeleri özel sektör ve kamu çalışanları arasında farklılık göstermektedir.

H_{1c}: Katılımcıların algıladıkları işgören performansı seviyeleri özel sektör ve kamu çalışanları arasında farklılık göstermektedir.

Dönüşümcü liderler, farklı sorunlara yeni yaklaşımlar geliştirerek çalışanlar arasında sosyal uyumu geliştirmektedirler. Ayrıca her çalışanın gelişimini ele alarak işgörenlere ilham vermektedirler. Dönüşümcü liderler, işgörenlere psikososyal destek sağlayarak potansiyellerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Bu anlamda dönüşümcü liderin dönüştürücü entelektüel yaklaşımı sayesinde işgörenlerin performansları yükselmektedir (Breevaart vd., 2014). Bu doğrultuda H₂ hipotezi aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

H₂: Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları işgören performansını anlamlı olarak etkilemektedir.

İşgörenler, orta düzey rol çatışması yaşadıklarında, dönüşümcü liderin verdiği ilham ve kaliteli eğitim desteği sayesinde entelektüel becerilerini geliştirmektedirler. Bu durum, işgörenlerin yaptıkları işlerini bir tür meydan okuma olarak algılamalarını sağlamaktadır. Bunun sonucunda işgörenler çalışmalara daha fazla katılım göstererek hedeflerine ulaşmada daha başarılı olmaktadır (Tims vd., 2011). Bu doğrultuda H₃ hipotezi aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

H₃: Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları RÇ'nı anlamlı olarak etkilemektedir.

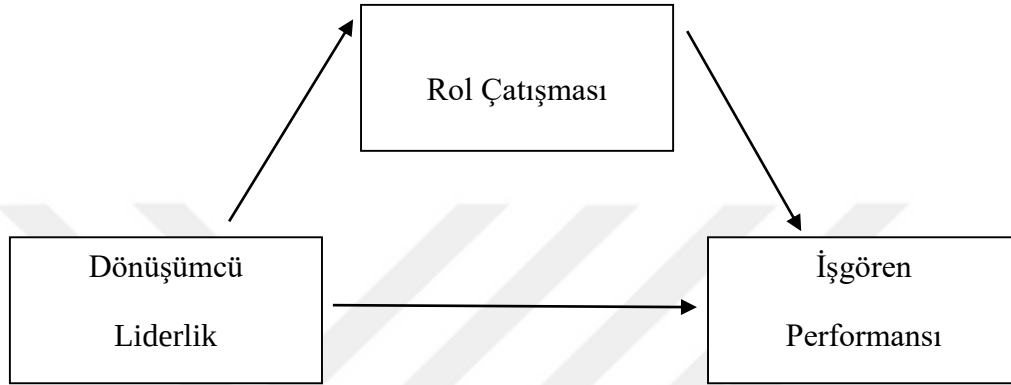
RÇ yaşayan işgörenlerde duygusal yorgunluk, stres ve tükenmişlik sıkça gözlenmekte olup, işgörenler açısından bu durum iş performanlarında düşüşe sebep olmaktadır (Katz ve Kahn, 1977, s. 202). Farklı çalışmalarda da, stres, duygusal yorgunluk, duyarsız olma ve tükemişlik yaşayan işgörenlerin RÇ yaşadıkları ve bu durumun iş performanlarına etkisinin negatif yönlü olduğu görülmektedir (Um ve Harrison, 1998; Haj-Yahia vd., 2000; Happell vd., 2003). RÇ yaşayan işgörenlerde performans düşüşü olmaktadır (Stordeur vd., 2001; Tanova ve Karatepe, 2004). RÇ ile işgören performansı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Fisher, 2001, s. 143). Bu doğrultuda kurgulanan H₄ hipotezi şöyledir;

H₄: Katılımcıların RÇ algıları işgören performansını anlamlı olarak etkilemektedir.

Alan yazın araştırmasında elde edilen bilgiler ışığında dönüşümcü liderlik, RÇ ve işgören performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Dönüşümcü liderliğin, işgören performansına etkisi (Vigoda ve Gadot, 2006, s.661-683), dönüşümcü liderliğin RÇ'ye (Şahin, vd., 2006) etkisi, RÇ'nin de işgören performansına etkisi (Ceylan ve Ulutürk, 2006, s. 54) olduğu göz önünde bulundurulduğundadönüşümcü liderliğin işgören performansına etkisinde RÇ'nin aracılık rolünün bulunabileceği düşünülmektedir. Bu

aracılık rolünün olup olmadığını belirleyebilmek amacı ile H₅ hipotezi aşağıdaki gibi kurgulanmıştır;

H₅: Katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının işgören performansına etkisinde RÇ'nin aracılık rolü bulunmaktadır.



Şekil 1. Araştırma modeli

Bu araştırmada dönüşümcü liderlik, işgören performansı ve RÇ arasındaki ilişkilerin incelenmesi, dönüşümcü liderlik algılarının işgören performansına etkisinde RÇ'nin aracılık rolü incelenmektedir. Araştırmanın modeli Şekil 1'de verilmiştir.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmadaki çalışma evrenini Adana il genelindeki kamu ve özel sektör işgörenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde “Kolayda Örnekleme” ve “Kartopu Örnekleme” yöntemi birlikte kullanılmıştır. Veri toplama süreci Covid-19 salgını dolayısıyla “online” olarak düzenlenmiştir. Ayrıca zaman açısından hızlı tamamlanabilmesi, hem de kolay ulaştırılabilmesi bakımından internet üzerinden oluşturulan anketler, yüz yüze anket yöntemindeki toplanan verilerin dijital alana taşıma uğraşısını da ortadan kaldırmaktadır (Özüsağlam, vd., 2009, s. 753-758). Genel itibarıyla “online” anketler araştırma yapan kişiler tarafından kullanılmak üzere; değiştirilebilir tasarım ve ekran yapısını farklılaştırmada kolaylık, maliyetin azaltılması, çok fazla veri örneklemesine ulaşma, çok kısa zamanda verileri elde etme, rasgele verileri hatadan kurtarma gibi birçok avantaj sunmaktadır (Çoruhlu ve Demir, 2014, s. 94-106).

Örneklen büyüklüğü açısından ise kesin bir fikir birliği oluşmamış olsa da genel olarak örneklemin büyüklüğünün ifade sayısının en az 5 katı olabileceği ön görülmektedir (Kline, 1994; Hinkin, 1995; Pett vd., 2003; Tavşancıl, 2006; Kass ve Tinsley, 1979). Anket formundaki toplam ifade sayısı 41 olduğu göz önünde bulundurularak; en az 205 (41*5) olarak hesaplanmıştır. Bu araştırmada, işgörenlerin dönüşümcü liderliğin işgören performansına etkisinde RÇ’nin aracılık rolünün incelenmesi planlanmaktadır. Adana ili içerisinde ankete katılmayı kabul eden kamu ve özel sektör işgörenlerine “online” olarak anket ulaştırılmış olup, katılımcı sayısı 270’tir. Hatalı ve/veya eksik doldurulmuş olan 5 adet anket veri setine dahil edilmemiştir. Toplamda 265 adet geçerli anket analizlerin gerçekleştirilmesinde kullanılmıştır.

3.3. Veri Toplama Süreci

Adana ili içerisinde kamu ve özel sektör alanındaki işgörenlerin dönüşümcü liderliğin işgören performansına etkisinde RÇ'nin aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmaktadır. Kapsam olarak yapılan araştırma da oluşturulan anketler, ülke ve dünya çapında etki gösteren Covid-19 salgını dolayısı ile uygulanan sokağa çıkma ve seyahat kısıtlamalarından dolayı yüz yüze görüşmenin mümkün olmaması sebebi ile Google Forms üzerinden 265 işgörene online anket uygulanmıştır.

Örnekleme bulunan işgörene anket soruları, “elektronik posta” ve “WhatsApp çalışan grupları” aracılığıyla bildirilerek veriler toplanmaya çalışılmıştır. Çalışmada anket formu dört ayrı kısımdan oluşmaktadır. Ankette RÇ'yi ölçmeye yönelik 14 soru, dönüşümcü liderliği ölçmeye yönelik 23 soru, işgören performansını ölçmeye yönelik 4 soru ve katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik hazırlanmış 9 sorudan oluşmaktadır. Bu çalışmada form (EK-1) kullanılmıştır. Kolayda örnekleme ve kartopu örnekleme yöntemlerinden faydalanılmıştır. Araştırmanın gerçekleştirilmesi için Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan (EK-2) Etik Onay Yazısı alınmıştır. Ardından Kasım2020-Ocak 2021 tarihleri arasında online anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Ankete katılmayı kabul eden Adana ilindeki kamu ve özel sektör işgörenlerinden “online” anket dolduran sayısı 270'tir. Hatalı ve/veya eksik doldurulmuş olan 5 adet anket veri setine dahil edilmemiştir. Toplamda 265 adet geçerli anket ile analizler gerçekleştirilmiştir.

3.4. Veri Toplama Araçları

Çalışma kapsamında kurulan hipotezleri test etmek için, daha önceki çalışmalarda kullanılan farklı ölçekler incelenerek, araştırmaya uygun olduğu düşünülen ölçekler kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerle ilgili bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

- **Rol çatışması ve Rol belirsizliği Ölçeği**

Çalışanlarda RÇ'yi ölçebilmek için Rizzo vd. (1970)'nin geliştirdiği ve Schuler vd. (1977) ve House vd. (1983)'nin de güvenilirlik çalışmasını yaptığı RÇ ve Rol Belirsizliği Ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçekte RÇ ölçeği 8, rol belirsizliği 6 ifadeden

oluşmaktadır. Mevcut araştırmada rol belirsizliğini ölçen ifadelerin güvenilirlik değerlerinin çok düşük olması nedeniyle değişken kullanılmamıştır. Rizzo vd. (1970)'nin, 1500 işgörene uyguladığı ölçekte iç tutarlılığın katsayı değeri RÇ için 0,82 şeklinde bulunmuştur. Ölçek, alan yazında RÇ ile yapılmış çalışmalar için yaygın bir kullanma şekline sahip olması nedeniyle sık sık değerlendirilmiştir. Jackson ve Schuler (1985, s. 26)'in 200 den fazla araştırma kullandıkları detaylı meta-analizde, mercek altına alınan çalışmalarda RÇ ölçeği güvenilirlik seviyesinin en az 0,76 olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğin ülkemizde güvenilirliğe ait çalışması Yıldırım (1996) tarafından yapılmış, RÇ için 0,81 şeklinde bulunmuştur. Sorular beşli Likert tipi şeklindedir.

- **İşgören Performansı Ölçeği**

İşgören performans ölçeğinde Kirkman ve Rosen (1999)'nın geliştirdiği, Sigler ve Pearson (2000)'nin çalışmalarında kullandığı ölçek kullanılmıştır. Ölçeği Türkçe'ye düzenleyen Çöl (2008, s. 42)'ün akademisyenlere yönelik çalışmasında ölçek güvenilirlik katsayı değeri 0,82 bulunmuştur. Ölçek 5'li likert tipi yanıtlama seçeneğine sahip olup; 4 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır.

- **Dönüşümcü Liderlik Ölçeği**

Araştırmada algılanan dönüşümcü liderliği ölçmek amacı ile Podsakoff ve Arkadaşları (1990) 'nın dönüşümcü liderlik ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu araştırmada, İşcan (2002)'nin Türkçe'ye düzenlediği ölçek kullanılmıştır. Ölçek güvenilirlik katsayı değeri 0,951 olarak bulunmuştur. Ölçekte toplamda 23 madde ve 5 boyut bulunmakta olup, ölçek ifadeleri 5'li likert seçeneğine sahiptir. Türkçe'deki

- **Demografik Sorular**

Kamu ve özel sektördeki işgörenlere ait anketin son bölümünde ise demografik yapıları ile ilgili 9 soru bulunmaktadır. İşgörenlere yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu soruları ile mesleği, bu işyerindeki toplam çalışma süresi, bu sektördeki çalışma süresi ve bulunulan il ile ilgili sorular yönetilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bulgular ve yorum kısmında katılımcıların demografik özelliklerine, RÇ seviyelerine, dönüşümcü liderlik algılarına ve işleri ile ilgili işgören performans düzeylerine, hipotezlere yönelik bulgulara yer verilmiştir. İlk olarak araştırmada katılımcıların demografik özellikleri frekans ve yüzde dağılımı şeklinde açıklanmaktadır. Sonrasında, değişkenlere ait betimleyici istatistiksel veriler; ortalama, standart sapma, normallik testleri (çarpıklık ve basıklık) verilmektedir. Ardından kullanılan ölçeklerdeki yapı geçerliliklerinin belirlenmesi için KFA'dan ve DFA'dan; ölçeklerin güvenilirliğinin belirlenmesi için Cronbach Alfa güvenilirlik analizinden faydalanılmıştır. Devamında atılımcıların RÇ seviyelerinin, dönüşümcü liderlik ve işgören performanslarının kamu ve özel sektördeki işgörenler arasında farklılaşmasının incelenmesi için bağımsız örneklem t testi sonucuna yer verilmektedir. Değişkenler arasında ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Dönüşümcü liderliğin işgören performansına etkisinde RÇ'nin aracılık rolününü tespit edebilmek için ise yapısal eşitlik modeli ile yol analizi sonuçları ve SOBEL testi sonuçları sunulmuştur. SPSS, AMOS 24.0 analiz paket programından yararlanılmıştır.

4.1. Araştırmanın Demografik Bulguları

Araştırmada kullanılan anketin son bölümünde, demografik sorular yer almaktadır. Katılımcılar tarafından demografik sorulara verilen cevaplara tanımlayıcı istatistiklerle incelenmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin yaşına ilişkin veriler Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1

Yaşa İlişkin Bulgular

Yaş	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-20	11	4,2	4,2
21-25	28	10,6	14,7
26-30	17	6,4	21,1
31-35	66	24,9	46
36-40	59	22,3	68,3
41-45	45	17	85,3
46-50	28	10,6	95,8
51 ve üzeri	11	4,2	100,0
Toplam	265	100,0	

Araştırmaya katılan işgörenlerin 66'sı 31-35, 59'u 36-40 yaş aralığında, 45'i 41-45 arası yaşa sahip ve 11'i de 18-20 yaş aralığındadır. Genel olarak bakıldığında katılımcıların büyük bir çoğunluğunun orta yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyetine yönelik veriler Tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 2

Cinsiyete İlişkin Bulgular

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	82	30,9	30,9
Erkek	183	69,1	100,0
Toplam	265	100,0	

Katılımcıların 183'ü erkek ve 82'si de kadındır. Araştırmaya katılan işgörenlerin medeni durumlarına ait veriler Tablo 3'te verilmektedir.

Tablo 3

Medeni Durum Bulguları

Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	164	61,9	61,9
Bekar	101	38,1	100,0
Toplam	265	100,0	

Katılımcıların 164'ü evli ve 101'i de bekarıdır. Araştırmaya katılan işgörenlerin eğitimleri ile ilgili değerler Tablo 4'te verilmektedir.

Tablo 4

Eğitim Durumu Bulguları

Eğitim	Frekans	Yüzde	K. Yüzde
İlköğretim	12	4,5	4,5
Lise	66	24,9	29,4
Önlisans	64	24,2	53,6
Lisans	93	35,1	88,7
Yüksek Lisans	27	10,2	98,9
Doktora	3	1,1	100,0
Toplam	265	100,0	

Katılımcılardan 93'ü lisans mezunu, 64'ü ön lisans, 27'si yüksek lisans, 66'sı lise mezunu ve 3'ü da doktora mezunudur. Çoğunluğun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu araştırmanın katılımcıların çalışılan sektöre ait bulguları Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5

Çalışılan Sektöre Ait Bulguları

Çalışılan Sektör	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Özel	160	60,4	60,4
Kamu	105	39,6	100,0
Toplam	265	100,0	

Katılımcıların 160'ı özel sektörde, 105'i kamu sektörün de görev yapmaktadır. Katılımcıların çoğu özel sektörde olduğu görülmektedir. Bu araştırmanın katılımcılarının çalıştıkları işyerindeki toplam çalıştıkları süreye yönelik bulguları Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6

Mevcut İşyeri Çalışma Süresi Bulguları

Mevcut İşyeri Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	38	14,3	14,3
1-5 yıl	84	31,7	46,0
6-10	74	27,9	74,0
11-15	23	8,7	82,6
16 üzeri	46	17,4	100,0
Toplam	265	100,0	

Katılımcıların 84'ü 1-5 yıl, 74'ü 6-10 yıl arası, 46'sı 16 yıl ve üzeri ve 38'i de 1 yıldan az olarak mevcut işyerlerinde çalışmaktadır. Genel olarak uzun yıllar mevcut işyerinde çalışılmakta olduğu görülmektedir. Bu araştırmanın katılımcılarının çalıştıkları sektördeki toplam çalıştıkları süreye yönelik bulguları Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7

Sektör Çalışma Süresi Bulguları

Sektör Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	28	10,6	10,6
1-5 yıl	59	22,3	32,8
6-10	63	23,8	56,6
11-15	44	16,6	73,2
16 üzeri	71	26,8	100,0
Toplam	265	100,0	

Katılımcılardan 71'i 16 yıl ve üzeri, 63'ü 6-10 yıl arası, 59'u 1-5 yıl arası, 44'ü 11-15 yıl ve 28'i de 1 yıldan az sektörde görev yapmaktadır. Genel olarak bakıldığında aynı sektördeki işgören sayısının daha fazla olduğu görülmektedir.

4.2. Ölçeklerin Yapı Geçerliliği ve Güvenilirliği

Ölçeklerdeki yapı geçerliliği ve güvenilirliği testini gerçekleştirmek amacıyla araştırmalarda KFA, DFA, güvenilirlik analizi ve normal dağılım testleri yapılmıştır. Ölçeğin geliştirilmesi ve ayrıca test edilmesi çalışmasının birinci aşamasında da KFA. KFA'da yapının geçerliliğinin kanıtı; gözlenen değişkenleri toplayan faktörleri açıklamak için değişkenin faktör yükleme katsayısı, faktör tarafından açıklanan varyans oranı gibi faktör ve ölçütlere göre değerlendirilir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 310). Faktör analizinin veri setine uygulanabilirliğini test etmek için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), "Örnekleme

Verimliliği Testi" ve Bartlett (Bartlett Küre Testi) "Küresel Test" testlerinden faydaniılmaktadır. KMO verileri Tablo 8’de sunulmaktadır.

Tablo 8

KMO Değerleri Yorumları

KMO Değeri	Yorumu
0,9	Mükemmel
0,8	Çok iyi
0,7	İyi
0,6	Orta
0,5	Zayıf
0,50’nin altı	Kabul Edilemez

Kaynak: Kalaycı, (2013), s.322

Tablo 8’de görüleceği üzere KMO değeri olarak 0,6’nın üzerinde olması kabul edilebilir bir değeri anlamına gelmektedir. DFA, KFA sonuçlarında ulaşılan faktörlerin yapısını teyit ve doğrulamak için yapılmıştır. Kuramsal ve temel odaklı ölçeklerin ve yapılarının verilerle doğrulamalarının yapılması amacı ile DFA kullanılır (Gürbüz, 2006, s. 48-75). DFA Kabul edilebilir uyum değeri ve uyum iyiliğine ait değeri Tablo 9’da sunulmaktadır.

Tablo 9

DFA Uyum İyiliği Değeri Aralıkları

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	≤ 3	≤ 5
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,10$
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,76$
RMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,06 \leq SRMR \leq 0,08$

Kaynak: Evci ve Aylar (2017, s.399-400); Sayın ve Gelbal (2016, s.64-68).

Yapısal eşitlik modeli çalışmalarında araştırmacılar; uyum indekslerinin kullanımı konusunda aralarında ortak bir görüş belirtse de (Mulaik., 2009), var olan uyum indekslerinden hangilerinin kullanılacağına dair birçoğu farklı görüşlerde bulunmuştur. Örneğin, McDonald ve Ho (2002); CFI, GFI, NFI ve NFI(TLI), Garver ve Mentzer (1999); RMSEA, CFI ve NFI(TLI), Brown (2006); RMSEA, SRMR, CFI ve NFI(TLI), Iacobucci (2010) ise CFI ve SRMR değerleri olacak şekilde uyum indekslerinin raporlanabileceğini önermişlerdir. Gerbing ve Anderson (1992) ise, araştırmacıların amaçları doğrultusundaki uyum indekslerinin raporlanabileceğini belirtmişlerdir. Gerbing ve Anderson (1992), yapılan çalışmalarda hangileri raporlanmalıdır? Sorusuna cevap vermek, araba galerisinde hangi araç tercih edilmelidir? Sorusuna yanıt vermek kadar zordur. Seçim yapılacak aracın en iyi olma durumu, kişinin yaşam şekline göre değiştiği gibi, yapılan çalışma ve araştırmalarda raporlanması gerekli uyum indekslerinin, araştırmacıların yaptığı çalışmalar doğrultusunda farklılaşmaktadır. Bundan dolayı değişik amaçları bulunan araştırmacılardan raporlayacakları uyum indeksleri de değişiklik gösterebilmektedir. Tablo 9'daki kriterler, DFA ile elde edilen değerlerin uyum iyiliğini açıklamak için kullanılmaktadır.

DFA analizinde model anlamlılığının kontrolü için uyum değerlerine bakılmaktadır. CMIN/DF değerinin 1 ile 3 arasında bulunması iyi uyumu, 1 ile 5 arasında bulunması kabul gören uyumu gösterir. Genellikle uyum iyiliği, analizlerde kullanılmakta olan CFI, NFI ve TLI ölçütlerin de 0 ile 1 arasında değişebilen değerleri alıp bu değer 1'e yakın olması model yapısına uygunluğunun iyi olabileceğini göstermektedir. RMSEA değerleri için 0,05'e eşit veya bu değerden düşük değer, mükemmel bir uyuma ulaştığını, 0,08 ile 0,10 arası değerler kabul edilebilen şekilde uyuma, 0,10 üzeri değerler de kötü uyuma işaret etmektedir (Hajduk 1987; Cheng 2001; Joreskog ve Sörbom 2001; Evci ve Aylar, 2017, s. 399-400). Güç değişkeninin, uyum indeksleri üzerine etkisine göre araştırma yapıldığında örneklem büyüklüğünün çok etkili olduğunu; Kim (2009), CFI değerinin 0,95 olduğu değerde ise RMSEA'nın 0,05 değerinde olmadığı belirtilmiştir. Uyum indekslerinin yüksek değişimler göstererek kararsız değerleri aldığından bahsetmektedirler (Suguwara ve MacCallum, 1993). X^2 /sd uyum indekslerinin örneklem büyüklüğü durumu ile alakalı artış gösterebildiği; RMSEA ve SRMR değerlerinin de azaldığını ortaya koymuşlardır. Sayın ve Gelbal (2016,s.64-68)'e göre örneklem büyüklüğündeki artışa bağlı azalan yapıdaki uyum indeksinin $0,76 \leq CFI \leq 0,97$ gibi değere yakın sonuçların çıkacağı görülmektedir. Ayrıca Model uyumu (model fit)

için, model yapısı ile verilerin birbiri arasında uyumun testi gerçekleştirilirken, uyum iyiliği testinden bazılarının kullanıldığı gibi, hepsi şeklinde de kullanılması tercih sebebi olabilir (Schumacker, 2006, s. 120). Uyum iyiliği istatistik verilerinden hangisinin kullanılacağı şeklinde literatürlerde tam bir uzlaşa bulunmadığı görülmektedir (İlhan vd., 2014, s. 30-31).

Ölçeğin güvenilirliği; bu, ölçüm aracının değişkenin gerçek değerini doğru ve tam olarak ölçebilme derecesidir. Güvenilirlik kavramı ölçümlerde gereklidir. Bir test ya da anketteki sorulardaki tutarlılığı ve ölçekteki kaygı sorununu hangi ölçüde yansıtabildiğini temsil etmektedir. Bu analizde çokça kullanılmakta olan yöntemler, Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanarak yapılmakta olan tutarlılık analizleridir. Cronbach's Alpha değerlerinin katsayı yorumuna göre; *"0,00 ≤ α < 0,40 ölçek güvenilir değil, 0,40 ≤ α < 0,60 ölçek güvenilirliği düşük, 0,60 ≤ α < 0,80 ölçek oldukça güvenilir, 0,80 ≤ α < 1,00 ölçek yüksek derecede güvenilirdir"*. Katsayının 0,40 altında ise ölçeğin güvenilir olmadığı, 0,40 ile 0,60 arası ise ölçek düşük güvenilir ve 0,60 ile 0,80 arası ise ölçek oldukça güvenilir demektir (Kalaycı, 2013, s. 405).

4.2.1. Rol Çatışması Ölçeğinin Yapı Geçerliliği ve Güvenilirliği

KFA ve DFA analizleriyle ölçeklerin geçerliliğine bakılacağı için, ölçekteki maddelerin normal dağılıp dağılmadığının kontrolü gerçekleştirilmiştir. Çarpıklık ve basıklık sonuç değerleri ile Q-Q pilot grafiklerine bakılarak değerlendirilmektedir. Normal dağılıma karar verilme aşamasında sosyal bilimlerde basıklık değerinin 3,0 ve çarpıklık değerinin 10,0 değerinin altında bir değer olması beklenir (Kline, 2011, s. 63). Tablo 10'da RÇ maddelerinin tanımlayıcı değerleri sunulmaktadır.

Tablo 10

Rol Çatışması Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Bulguları

	N	Min	Max	Ort.	Std.Sap.	Çarpıklık	Basıklık
Rç1	265	1,0	5,0	3,86	1,423	-,865	-,684
Rç2	265	3,0	5,0	4,68	,584	-1,632	-1,607
Rç3	265	1,0	5,0	3,31	1,457	-,329	-1,191
Rç4	265	1,0	5,0	3,46	1,593	-,459	-1,390
Rç5	265	1,0	5,0	3,34	1,609	-,374	-1,470
Rç6	265	1,0	5,0	3,38	1,526	-,424	-1,297
Rç7	265	1,0	5,0	3,08	1,543	-,152	-1,438
Rç8	265	1,0	5,0	2,69	1,513	,318	-1,353

RÇ ölçeği maddelerinin ortalama değerleri incelendiğinde çoğunluğunun ortalama değerinin yüksek olduğu ve dolayısıyla ölçeğin genel ortalamasının da yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu işgörenlerin RÇ seviyelerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

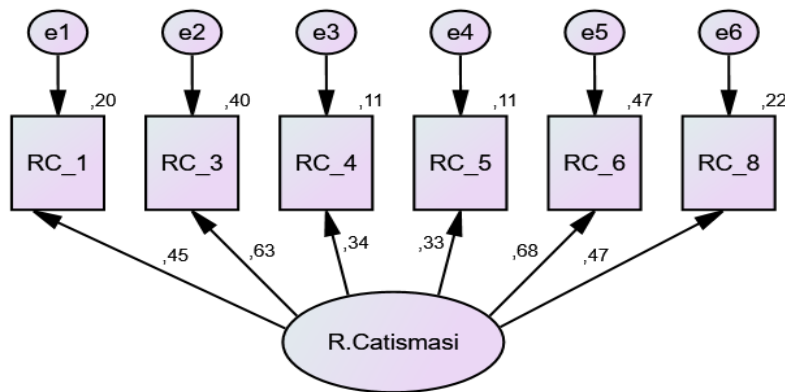
Normal dağılım ön koşullarını sağlamaları sonrasında ölçek maddeleri için geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiştir. Ayrıca KFA, RÇ ölçeklerinin yapı geçerliliklerinin testi için yapılmıştır. Analiz içerisinde varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Verilere faktör analizi uygulanabilmesi doğrultusunda KMO ile Bartlett'in küresellik testi uygulanmıştır. RÇ ölçeklerinin KMO testi sonucu 0,689 ve örneklemin değerleri'nin faktör analizine göre yeterli olduğuna dair sonuca varılmıştır. Bartlett küresellik testi anlamlı çıkması [$\chi^2 (91) = 549,481, p < 0,01$] maddelerin birbiri ile aralarındaki korelasyon ilişkisinin faktör analizleri için uygunluğunu gösterir. Açıklanmış ve analizi yapılan ölçeğe ait faktör analizi, güvenlik analizi ve açıklanan varyans oranları Tablo 11'de sunulmaktadır.

Tablo 11

Rol Çatışması Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Faktörler	İfadeler	Faktör Yük	Toplam Madde Korelasyonu	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa
Rol Çatışması	Rç1	0,455	0,395	43,327	0,641
	Rç3	0,515	0,458		
	Rç4	0,663	0,267		
	Rç5	0,624	0,254		
	Rç6	0,569	0,487		
	Rç8	0,445	0,392		

Gerçekleştirilen analizler doğrultusunda toplam varyans %43,327'si açıklayacak şekile ve yapıya ulaştığı görülmektedir. Varyans oranlarında %40 ve üzeri yeterli kabul edilmektedir. KFA sonucundaki ölçek faktör yükü 0,445 ve 0,663 değerleri arası bulunmuştur. Faktör yükünün 0,40'ın üzeri bulunması maddelerin ölçeği açıklama gücünün yeterli olduğunu göstermektedir (Karagöz, 2016, s. 879-880). RÇ'nin 5. ve 12. soruları faktör yükleri düşük olduğundan çıkarılmıştır. Ölçek yapısının geçerliliğini test etmek için DFA yapılmıştır. DFA sonucu Şekil 2'de, uyum iyiliği değerleri de Tablo 12'de verilmiştir.



Şekil 2. Rol çatışması ölçeği doğrulayıcı faktör analizi

Tablo 12.

Rol çatışması Ölçeği Modeli

Uyum İndisleri	CMIN/DF	CFI	RMR	RMSEA
Modelin Değerleri	2,91	0,90	0,05	0,08
Eşik Değerler	<5	>0,76	<0,08	<0,10

* Kaynak: Evci ve Aylar (2017, s.399-400); Sayın ve Gelbal (2016, s.64-68).

RÇ ölçeği DFA ile ulaşılan uyum iyiliğinin verileri Tablo 12'de yer almaktadır. Ölçeğin uyum değerlerine bakıldığında genel olarak kabul edilebilir uyum gösterdiği ifade edilebilir (CMIN/DFI=2,91; RMSEA=0,08).

4.2.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Yapı Geçerliliği ve Güvenilirliği

KFA ve DFA analizleriyle ölçeklerin geçerliliği gerçekleştirileceğinden, ölçekteki maddelerin normal dağılıp dağılmadığının kontrolü gerçekleştirilmiştir. Çarpıklık ve basıklık sonuç değerleri ile Q-Q pilot grafiklerine bakılarak değerlendirilmektedir. Normal dağılıma karar verilme aşamasında sosyal bilimlerde basıklık değerinin 3,0 ve çarpıklık değerinin 10,0 değerinin altında bir değer olması beklenir (Kline, 2011, s. 63). Tablo 13'te dönüşümcü liderlik madde değerleri sunulmaktadır.

Tablo 13

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular

	N	Min	Max	Ort.	Std Sap.	Çarpıklık	Basıklık
ILHAM1	265	1,0	5,0	4,22	1,112	-1,415	1,162
ILHAM2	265	1,0	5,0	4,36	1,043	-1,811	2,721
ILHAM3	265	1,0	5,0	3,42	1,490	-,453	-1,197
B_ILGI1	265	1,0	5,0	3,43	1,458	-,452	-1,126
B_ILGI2	265	1,0	5,0	3,65	1,491	-,723	-,914
B_ILGI3	265	1,0	5,0	3,33	1,479	-,352	-1,277
EN_TUEL1	265	1,0	5,0	3,61	1,380	-,582	-,923
EN_TUEL2	265	1,0	5,0	3,54	1,417	-,580	-,958
EN_TUEL3	265	1,0	5,0	3,65	1,380	-,624	-,893
EN_TUEL4	265	1,0	5,0	3,80	1,375	-,853	-,540
KARIZMA1	265	1,0	5,0	3,80	1,355	-,894	-,394
KARIZMA2	265	1,0	5,0	3,99	1,300	-1,060	-,124
KARIZMA3	265	1,0	5,0	3,79	1,345	-,830	-,494
KARIZMA4	265	1,0	5,0	3,50	1,428	-,515	-1,027
KARIZMA5	265	1,0	5,0	3,94	1,375	-1,054	-,245
KARIZMA6	265	1,0	5,0	3,84	1,323	-,816	-,556
KARIZMA7	265	1,0	5,0	3,63	1,398	-,660	-,847
KARIZMA8	265	1,0	5,0	4,02	1,235	-1,214	-,485
G_BAGLILIK1	265	1,0	5,0	3,85	1,310	-,886	-,357
G_BAGLILIK2	265	1,0	5,0	3,75	1,319	-,758	-,567
G_BAGLILIK3	265	1,0	5,0	3,78	1,362	-,832	-,552
G_BAGLILIK4	265	1,0	5,0	4,03	1,214	-1,127	,287
G_BAGLILIK5	265	1,0	5,0	3,89	1,287	-,995	-,088

Dönüşümcü liderlik ölçeği maddelerinin ortalama değerleri incelendiğinde çoğunluğunun ortalama değerinin yüksek olduğu ve dolayısıyla ölçeğin genel ortalamasının da yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu işgörenlerin algıladıkları dönüşümcü liderlik düzeyinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Ölçeğin geçerliğine ait analiz, normal dağılım ön koşulları sağlaması sonrası ölçek maddeleri için yapılmıştır. Dönüşümcü liderliğin ölçek yapı geçerliliğinin testini yapmak amacıyla öncelikli olarak KFA analizi gerçekleştirilmiştir. Burada varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Verilere faktör analizi uygulanabilmesinin testi doğrultusunda KMO ile Bartlett'in uygulanmıştır. Dönüşümcü liderliğin KMO testi ile bakıldığında 0,949 ve örneklemin büyüklüğü KFA değeri için ise geçerli seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bartlett küresellik testinde anlamlı sonuç bulunması [$\chi^2 (253) = 4279,616$, $p < 0,01$] maddelerin birbiri arasında korelasyon ilişkisinde faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Açıklanan ve analizi yapılan ölçeğe ait faktör analizi, güvenilirlik analizi ve açıklanan varyans oranları Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14

Dönüşümcü Liderlik Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

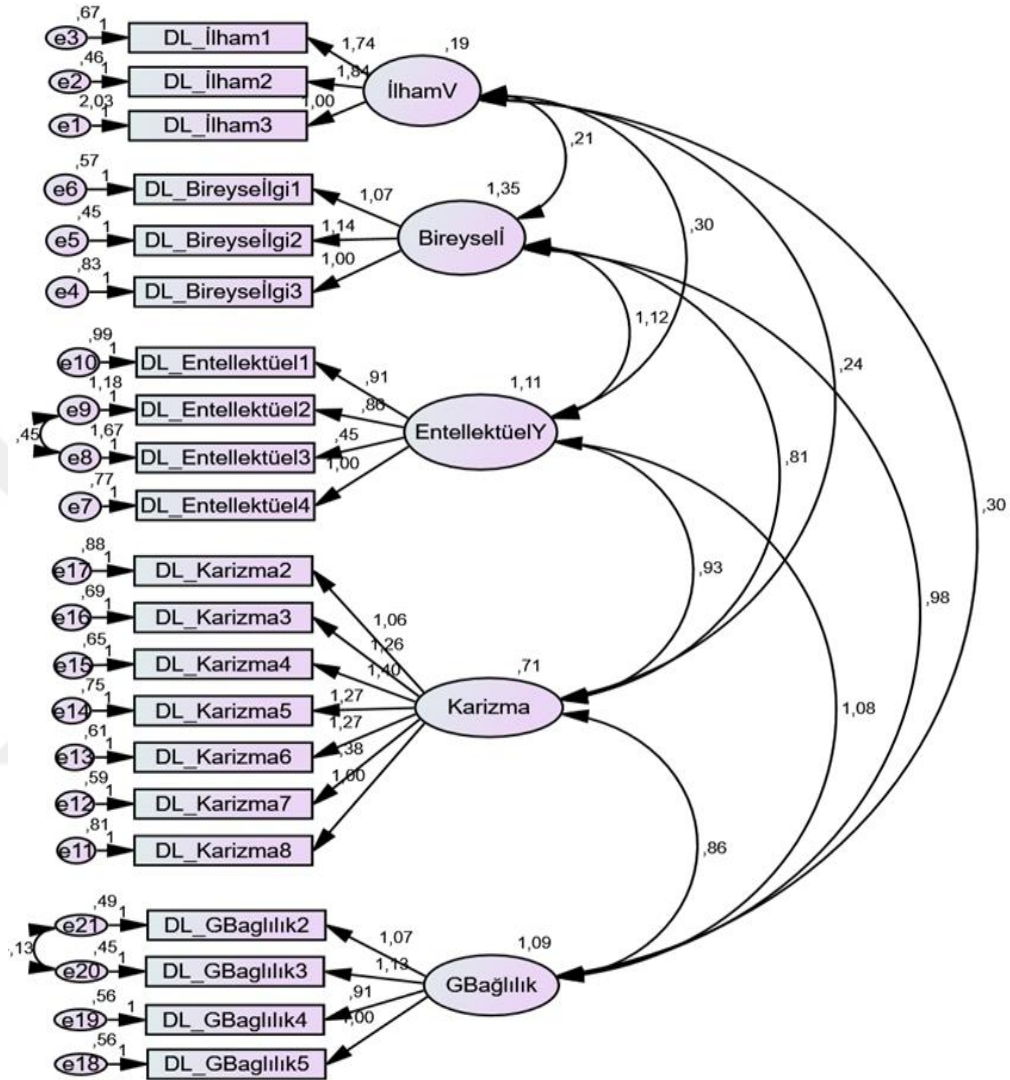
Faktörler	İfadeler	Faktör Yüğü	Toplam Madde Korelasyonu	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa
İlham Verme	ILHAM1	0,637	0,447	50,904	0,490**
	ILHAM2	0,613	0,504		
	ILHAM3	0,642	0,272		
Bireysel İlgi	B_ILGI1	0,737	0,684	57,542	0,880
	B_ILGI2	0,765	0,728		
	B_ILGI3	0,687	0,668		

Tablo 14 (Devamı)

Entelektüel Yaklaşım	EN_TUEL1	0,597	0,701	63,182	0,751
	EN_TUEL2	0,583	0,666		
	EN_TUEL3	0,618	0,406		
	EN_TUEL4	0,646	0,763		
Karizma ve İdealleştirilmiş Etki	KARIZMA2	0,526	0,682	67,035	0,912
	KARIZMA3	0,675	0,781		
	KARIZMA4	0,701	0,800		
	KARIZMA5	0,654	0,763		
	KARIZMA6	0,661	0,781		
	KARIZMA7	0,711	0,807		
	KARIZMA8	0,576	0,660		
Grupsal Bağlılık	G_BAGLILIK2	0,704	0,799	70,599	0,893
	G_BAGLILIK3	0,733	0,831		
	G_BAGLILIK4	0,629	0,745		
	G_BAGLILIK5	0,641	0,759		

Analiz sonucu toplam varyansın %70,599'sini açıklanan bir yapı şekline ulaşılmıştır. Varyans oranlarında %40 ve üzeri yeterli kabul edilmektedir (Karagöz, 2016, s. 879-880). KFA sonucu faktör yükleri ilham verme boyutunda 0,613 ile 0,642 arası, bireysel ilgi boyutunda 0,687 ile 0,765 arası, entelektüel yaklaşım boyutu için 0,583 ile 0,646 arası, karizma ile idealleştirilmiş etki boyutunda 0,526 ile 0,711 arasında, grupsal bağlılık boyutu için 0,629 ile 0,733 arası bulunmuştur. Faktör yükünün 0,50'in üzeri bulunması maddelerin ölçekleri açıklama gücünün yeterli olduğunu göstermektedir. Karizma ve idealleştirilmiş etki birinci maddesi olan KARIZMA1 ile grupsal bağlılık boyutunun birinci maddesindeki G_BAGLILIK1 faktör yükleri düşük çıktığından analizden çıkarılmıştır. Cronbach alfa değerlerine bakılırken boyutun maddelerinin azlığı olması gereken güvenilirlik değerlerinden daha aşağı değerler aldığı çeşitli çalışmalarla doğrulanmıştır (Cortina, 1993; Kartal ve Dirlik, 2016, s. 1873; Osburn, 2000). Güvenilirlik analiz sonucu alfa katsayısı değeri ilham verme boyutunda 0,490 , bireysel ilgi boyutunda 0,880, entelektüel yaklaşım boyutu için 0,751 ve karizma ve idealleştirilmiş etki boyutu için 0,912, grupsal bağlılık boyutu için de 0,893 olarak elde edilmiş olup genel dönüşümcü liderlik ölçeği için de 0,952 şeklinde bulunmuştur. Bulgular, ölçeğin genel olarak yüksek ve güvenilir olduğunu göstermektedir. İlham verme boyutu hariç ortalama değerler genel boyutlar için de yüksek çıkmıştır. Bu bulgu işgörenlerin ilham verme boyutu hariç, bireysel ilgi, entelektüel yaklaşım, karizma ve

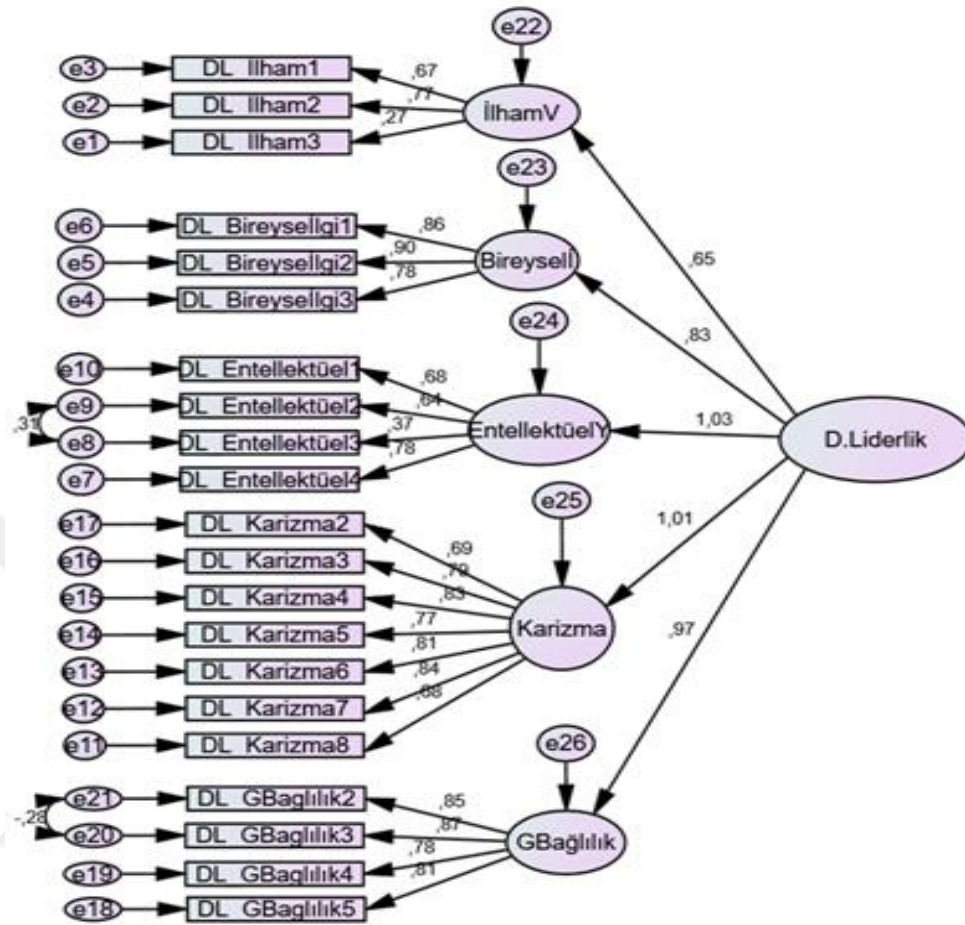
idealleştirilmiş etki ve grupsal bağlılık seviyelerinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Yapı geçerliği testi için DFA yapılmıştır. DFA değerleri Şekil 3'te ve uyum iyiliği de Tablo 15'te sunulmaktadır.



Şekil 3. Dönüşümcü liderlik ölçeği birinci düzey DFA diyagramı

Analiz neticesinde DL_İlham ve DL_Bireyselilgi boyutları arasında aynı yönde ve düşük, DL_Bireyselilgi ile DL_Entellektuel arasında aynı yönde yüksek, DL_Entellektuel ile DL_Karizma arasında aynı yönde yüksek, DL_Karizma ile DL_Gbağlılık arasında aynı yönde yüksek, DL_İlham ile DL_Entellektuel arasında aynı

yönde ve orta ve DL_Ilham ile DL_Gbaglılık arasında aynı yönde orta korelasyon olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.



Şekil 4. Dönüşümcü liderlik ölçeği ikinci düzey DFA diyagramı

Tablo 15. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Modeli

Uyum İndisleri	DFA Düzeyleri	CMIN/DF	CFI	RMR	RMSEA
Modelin Değerleri	1.Düzye DFA	3,03	0,90	0,05	0,08

Tablo 15 (Devamı)

2.Düzye	3,06	0,90	0,05	0,08
DFA				
Eşik	<5	>0,76	<0,08	<0,10
Değerler				

Kaynak: Evci ve Aylar (2017, s.399-400); Sayın ve Gelbal (2016, s.64-68).

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ulaşılan uyum iyiliği değeri Tablo 20'de sunulmaktadır. Uyum iyiliği değerlerini elde edebilmek için ölçeğin e8 “İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır”, e9 “Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar”, e20 “Çalışanların, takım oyuncusu olmalarını sağlamaya çalışır” ve e21 “İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir” maddeleri arasında kovaryans çizilerek modifikasyon yapılmıştır. Genel olarak ölçeğin birinci düzey yapısının ikinci düzey yapıya göre daha iyi uyum gösterdiği görülmektedir.

4.2.3. İşgören Performansı Ölçeğinin Yapı Geçerliliği ve Güvenilirliği

KFA ve DFA analizleriyle ölçeklerin geçerliliği gerçekleştirileceğinden, ölçekteki maddelerin normal dağılıp dağılmadığının kontrolü gerçekleştirilmiştir. Çarpıklık ve basıklık sonuç değerleri ile Q-Q pilot grafiklerine bakılarak değerlendirilmektedir. Normal dağılıma karar verilme aşamasında sosyal bilimlerde basıklık değerinin 3,0 ve çarpıklık değerinin 10,0 değerinin altında bir değer olması beklenir (Kline, 2011, s. 63). Tablo 16’da işgören performansı maddeleri sunulmuştur.

Tablo 16

İşgören Performansı Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Bulguları

N	Min	Max	Ort.	Std Sap.	Çarpıklık	Basıklık
İ_PERF1	1,0	5,0	4,45	,839	-1,830	3,709
İ_PERF2	1,0	5,0	4,40	,829	-1,424	1,875
İ_PERF3	1,0	5,0	4,45	,824	-1,560	2,262
İ_PERF4	1,0	5,0	4,51	,803	-1,756	2,981

Ölçek maddelerinin ortalama değerleri incelendiğinde çoğunluğunun ortalama değerinin yüksek olduğu ve dolayısıyla ölçeğin genel ortalamasının da yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu işgören performansı seviyelerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

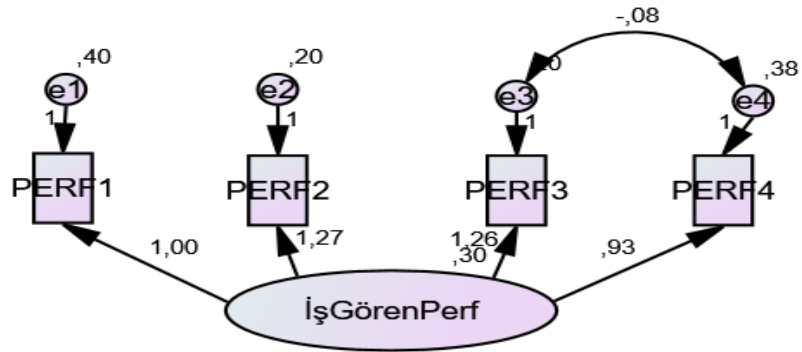
Ölçeğin geçerliliğine ait analiz, normal dağılım ön koşulları sağlaması sonrası ölçek maddeleri için yapılmıştır. İşgören performansının ölçek yapı geçerliliğinin testini yapmak amacıyla öncelikli olarak keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Burada varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Verilere faktör analizi uygulanabilmesinin testi doğrultusunda KMO ile Bartlett'in küresellik testi uygulanmıştır. İşgören performansı KMO testi ile bakıldığında 0,761 ile yeterli sonuca ulaşılmıştır. Ayrıca, Bartlett küresellik testi, $[\chi^2 (6) = 392,425, p < 0,01]$ maddelerin aralarındaki korelasyon ilişkisinde faktör analizi için uyumlu olduğu görülmektedir. Analizi yapılan ölçeğe ait faktör analizi, güvenirlik analizi ve varyans oranı Tablo 17'de sunulmaktadır.

Tablo 17

İşgören Performansı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi

Faktörler	İfadeler	Faktör Yüğü	Toplam Madde Korelasyonu	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa
İşgören Performansı	İ_PERF1	0,597	0,595	64,850	0,817
	İ_PERF2	0,778	0,752		
	İ_PERF3	0,716	0,691		
	İ_PERF4	0,503	0,522		

Analiz neticesinde toplam varyansın %64,850'sini açıklayan bir şekle ve yapıya ulaşıldığı görülmektedir. Varyans oranlarında %40 ve üzeri yeterli kabul edilmektedir (Karagöz, 2016, s. 879-880). Ölçeğin faktör yükü KFA sonucunda 0,503 ve 0,778 arasındadır. Faktör yükünün 0,50'nin üzeri şeklinde olması maddelerin ölçeği açıklama gücünün yeterli olduğunu göstermektedir. Güvenirlik analiz sonucunda alfa katsayı değeri 0,817 şeklinde bulunmaktadır. Ölçek güvenirliğinin yüksek olduğu Tablo 19'daki bulgulara görülmektedir. Ölçeğin genel ortalama değeri yüksektir. Bu bulgu da işgören performansı algılarının yüksek olduğu bilgisini vermektedir. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için DFA yapılmıştır. Şekil 5'te DFA sonucu ve Tablo 18'de uyum iyiliği değerleri verilmiştir.



Şekil 5. İşgören performansı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi

Tablo 18. İşgören Performansı Ölçeği Modeli

Uyum İndisleri	CMIN/DF	CFI	RMR	RMSEA
Modelin Değerleri	1,95	0,99	0,01	0,06
Eşik Değerler	<5	>0,76	<0,08	<0,10

Kaynak: Evcı ve Aylar (2017, s.399-400); Sayın ve Gelbal (2016, s.64-68).

İşgören performansı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ulaşılan uyum iyiliği değeri Tablo 18'de bulunmaktadır. Ölçeğin uyum iyiliği değerlerini elde etmek için e3 “Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim” ve e4 “Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim” maddeleri arasında kovaryans çizilerek modifikasyon yapılmıştır. Ölçeğin uyum değerlerine bakıldığında genel olarak kabul edilebilir uyum gösterdiği ifade edilebilir (CMIN/DFI=1,95; RMSEA=0,06).

4.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Katılımcıların çalışılan sektöre göre algılarının özel veya kamu sektöründe çalışmaları bakımından farklılaşmasını inceleyen H_1 hipotezi testi için bağımsız örneklem t testi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar Tablo 19’da sunulmaktadır.

Tablo 19

Çalışılan Sektör Değişkeni Bağımsız Örneklem t Testi

DEĞİŞKENLER	Çalıştıkları Kurum	Ort.	Std. Sap.	F	t	P (2- tailed)
Rol Çatışması	Kamu N=105	3,2651	,88182	1,825	1,080	0,281
	Özel Sektör N=160	3,3885	,92819			
	Sonuç	P>0,05				
	Dönüşümcü Liderlik	Kamu N=105	3,6795	1,00126	1,831	1,350
Özel Sektör N=160		3,8389	0,89699			
Sonuç		P>0,05				
İşgören Performansı		Kamu N=105	4,4381	0,62671	,403	,274
	Özel Sektör N=160	4,4609	0,68597			
	Sonuç	P>0,05				

Bağımsız örneklem t testi sonucu değerlerin anlamlılık düzeylerine bakıldığında RÇ (H_{1a} : Katılımcıların algıladıkları RÇ seviyeleri özel sektör ve kamu çalışanları arasında farklılık göstermektedir.), dönüşümcü liderlik (H_{1b} : Katılımcıların algıladıkları dönüşümcü liderlik seviyeleri özel sektör ve kamu çalışanları arasında farklılık göstermektedir.) ve işgören performansı H_{1c} : Katılımcıların algıladıkları işgören performansı seviyeleri özel sektör ve kamu çalışanları arasında farklılık göstermektedir.) algıları bakımından özel sektör ve kamu çalışanları arasında anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda analiz sonucuna göre “ H_1 : Katılımcıların

RÇ, dönüşümcü liderlik ve işgören performansı algıları özel sektör ve kamu çalışanları arasında farklılık göstermektedir.” hipotezi desteklenmemiştir.

Dönüşümcü liderlik, RÇ ve işgören performansı değişkenlerinin aralarındaki ilişkileri görmek amacıyla Pearson korelasyon analizine bakılmıştır. Böylece H₂, H₃, H₄, H₅ hipotezlerini test etmeden önce değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Korelasyon analiz verileri Tablo 20’de sunulmaktadır.

Tablo 20

Korelasyon Analizi Bulguları

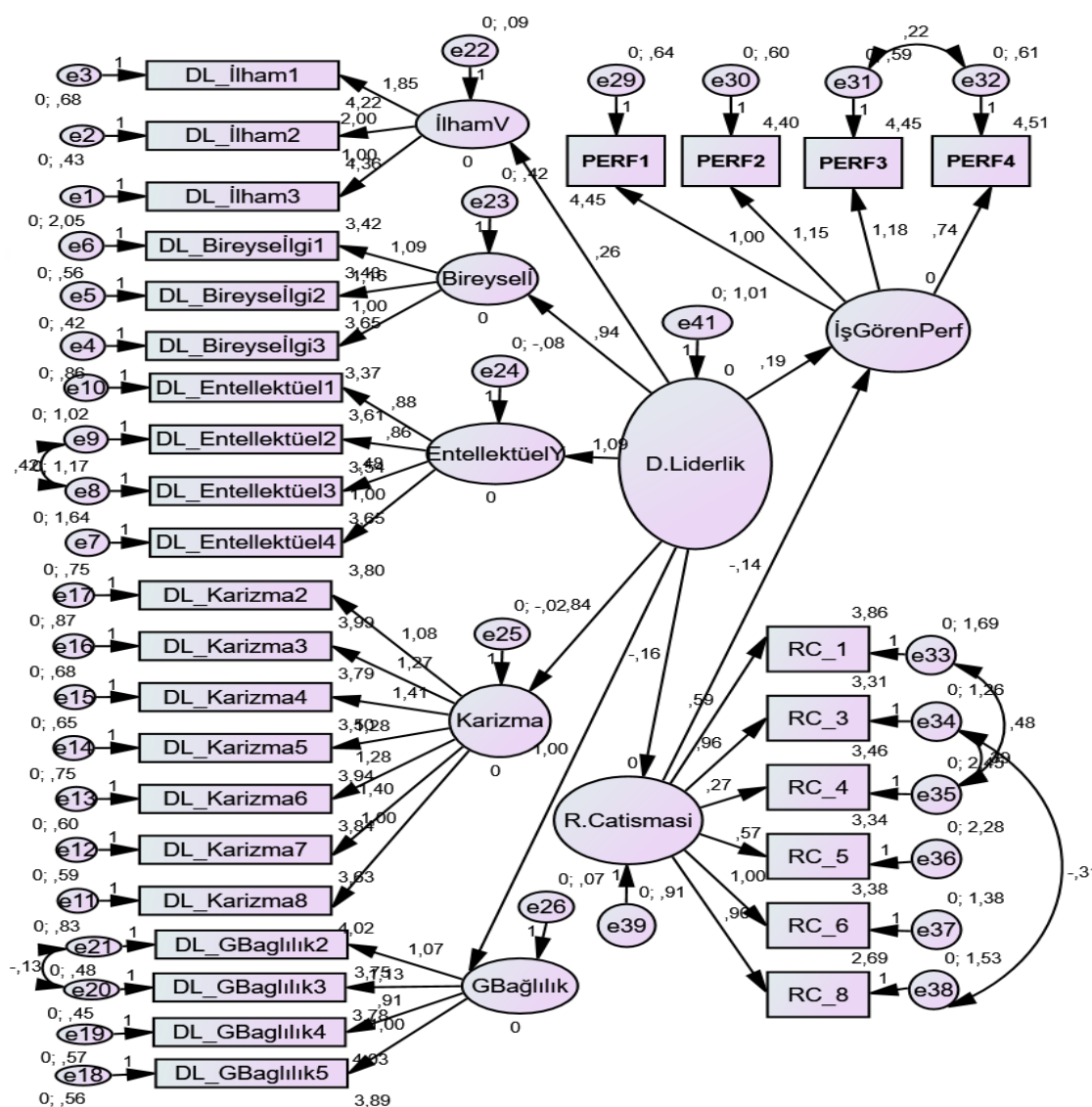
	Dönüşümcü Liderlik	Rol Çatışması	İşgören Performansı
Dönüşümcü Liderlik	1		
Rol Çatışması	-,083*	1	
İşgören Performansı	,342**	-,052*	1

**p<.01. *p<.05

Korelasyon analizi sonucu dönüşümcü liderlik ile RÇ arası 0,05 anlamlılık düzeyine göre negatif yönlü zayıf, dönüşümcü liderlik ile işgören performansının 0,01 anlamlılık düzeyine göre pozitif yönde orta, RÇ ile işgören performansı aralarında 0,05 anlamlılık düzeyine göre negatif yönlü zayıf ilişki bulunmuştur. Literatür içerisinde farklı alan ve sınıflamalar olup, genel olarak (0,00-0,30) zayıf, (0,31-0,49) orta, (0,50-0,69) güçlü, (0,70-0,100) çok güçlü ilişkisi olacağı şekliyle yorumlanır (Tavşancıl, 2006, s.46).

Araştırmanın H₂, H₃, H₄, H₅ hipotezlerini testlerini yapmak amacıyla bir yapısal eşitlik modeli kurularak analiz edilmiştir. Analiz programları olan Amos ile Lisrel de, uyum indeksleri farklı isim altında analiz hesabı yapılmaktadır. Fakat iki programın model uyum testlerinde birbiri ile eşdeğer uyum indeksleri kullanılır (Brown, 2006). Geleneksel regresyon analizi yöntemi kullanılarak yapılan analizler de, yapısal eşitlik modellemesi yöntemiyle analiz edilen diğer bir modelden farklı olarak bakıldığında, regresyon analizindeki ilişkili değerler için tek bir analize ihtiyaç olurken, Lisrel vb. program kullanılarak yapılan analizde değişkenlerin birbiri arasında gözlenen tüm

ilişkiler tek bir analiz yordamı ile görüntülenebilir ve yine ölçümlerden kaynaklanmış olan hata miktarı yol analizinde ortadan kaldırılabilir. Yapısal eşitlik modellemesine dayalı tüm analiz yöntemlerinde hataları devre dışı bırakmak, en önemli avantaj sağlayan durumdan biridir (Dursun ve Kocagöz, 2010). Bu durum göz önüne alınarak oluşturulan yapısal eşitlik modelindeki RÇ ve işgören performansının hata kodları göz ardı edilmiştir. YEM ise Şekil 6’da sunulmaktadır.



Şekil 6. Yapısal eşitlik modeli

Dönüşümcü liderliğin işgören performansına etkisinde RC'nin aracılık rolünün belirlenmesine yönelik hazırlanan YEM'eait uyum iyiliği değerler Tablo 21'de sunulmaktadır.

Tablo 21

Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndisleri	CMIN/DF	CFI	S-RMR	RMSEA
Modelin Değerleri	2,97	0,82	0,07	0,08
Eşik Değerler	<5	>0,76	≤0,08	<0,10

Kaynak: Evcı ve Aylar (2017, s.399-400); Sayın ve Gelbal (2016, s.64-68).

Yapısal eşitlik modeli analizi sonucu CMIN/df değeri 5'in altı, RMSEA değeri 0,10'un altı, CFI değeri de 0,76'nın üzerinde bulunmuştur. Uyum iyiliği değerlerini elde etmek için RÇ ölçeğinde e33 “Birbirinden farklı şekillerde yapılması gereken işleri yapmak zorunda kalıyorum”, e34 “Zamanımı uygun şekilde planlayabiliyorum”, e35 “Birbirinden farklı işlevleri olan iki ya da daha çok meslek grubuyla birlikte çalışıyorum” ve e38 “Çoğu kez gereksiz işlerle uğraşıyorum” maddeleri arasında kovaryans çizilerek modifikasyon yapılmıştır. Bulgulara göre model, gereken uyum iyiliği değerini sağlamaktadır. Yapısal eşitlik modelin regresyon ağırlıkları Tablo 22’de sunulmaktadır.

Tablo 22

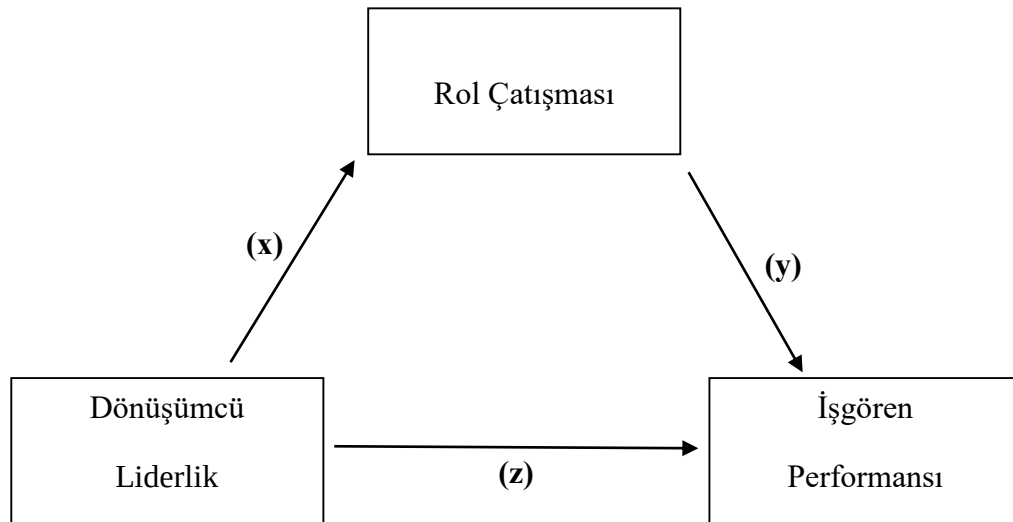
Yapısal Eşitlik Modeli Regresyon Ağırlıkları

Hipotez	Tercih Edilen Yol	Standardize Edilmiş Tahmin	Std. Hata	Kritik Oran	P
H ₂	İşgörenPerf ← D.Liderlik	,193	,044	4,427	***
H ₃	R.Çatışması ← D.Liderlik	-,164	,073	-2,243	,025
H ₄	İşgören ← R.Çatışması	-,140	,041	-3,375	***

Yapısal eşitlik modelinin analizi sonucu dönüşümcü liderlik ile RÇ arasında anlamlılık düzeyinde negatif yönlü anlamlı, dönüşümcü liderlikle işgören performansı aralarında pozitif yönlü anlamlı, RÇ ile işgören performansı aralarında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Çıkan sonuca göre algılanan dönüşümcü liderlik düzeyinin artması sonucu işgören performansı artmakta olduğunu, dönüşümcü liderliğin etkisi

arttığını da RÇ algısının azaldığı ve yine RÇ'nin azaldığında işgören performansının arttığını göstermektedir. Dönüşümcü liderliğin RÇ'nin üzerindeki etkisinde katsayı tahmin değeri -0,164 şeklindedir. Çıkan sonuca göre dönüşümcü liderliğin 1 birim artması ile RÇ'nin -0,164 birim artacaktır. Dönüşümcü liderliğin işgören performansı üzerine etkisindeki tahmin edilen değer 0,193 şeklinde bulunmuştur. Çıkan sonuca göre dönüşümcü liderliğin 1 birim artış göstermesi neticesinde işgören performansının 0,193 birim artacağı anlamını taşımaktadır. RÇ'nin işgören performansı üzerine etkisindeki katsayı tahminin değeri -0,140 şeklindedir. Çıkan sonuca göre RÇ'nin 1 birim artması ile işgören performansının -0,140 birim arttığı anlamına gelmektedir. Dönüşümcü liderliğin işgören performansı üzerinde güçlü bir etkisi bulunmaktadır. Analiz sonucu “H₂: Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları işgören performansını anlamlı olarak etkilemektedir.” bulgulara göre pozitif yönde ve anlamlılığı desteklenmiştir. “H₃: Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları RÇ'ni anlamlı olarak etkilemektedir.” ve “H₄: Katılımcıların RÇ algıları işgören performansını anlamlı olarak etkilemektedir.” hipotezleri negatif yönlü anlamlı olarak desteklenmiştir.

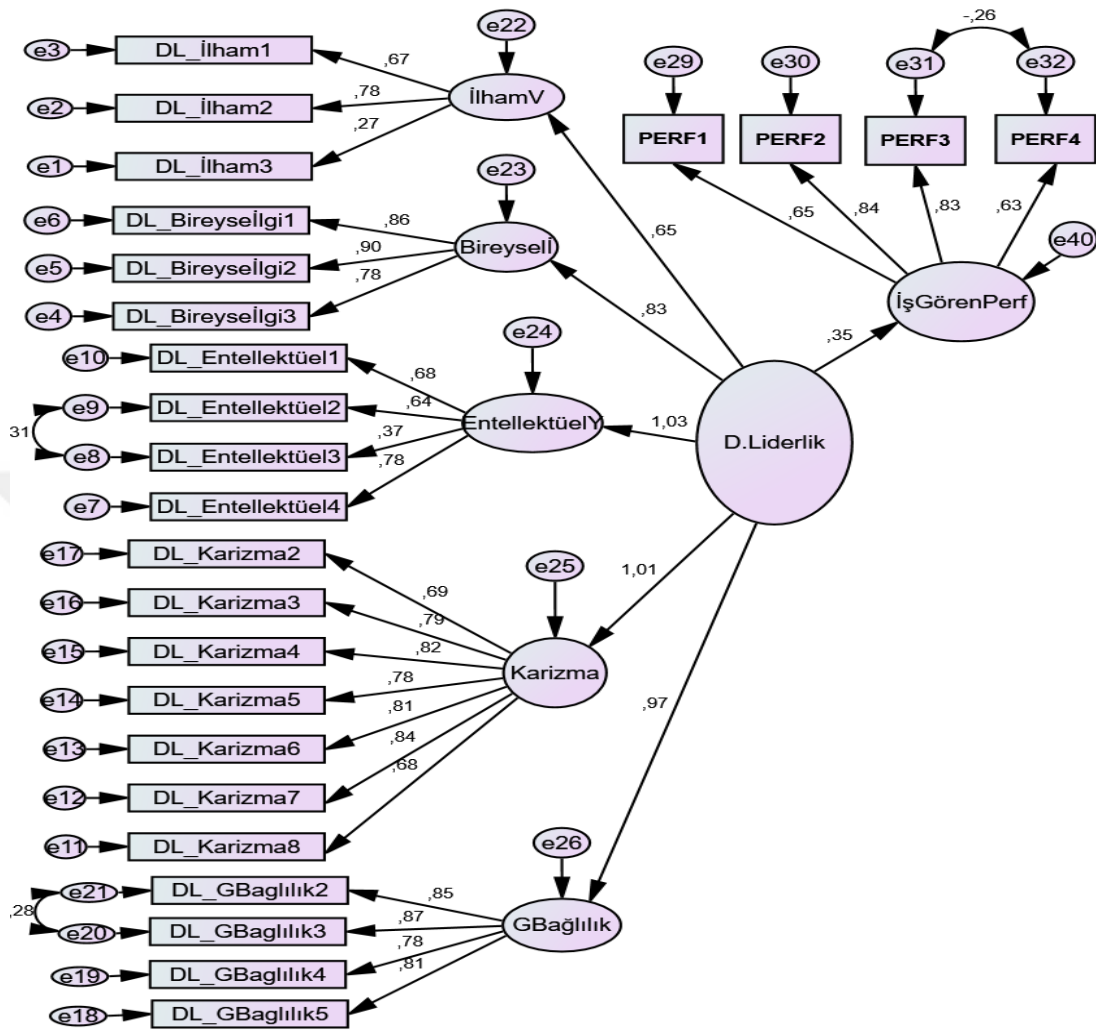
H₅ hipotezi olan Katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının işgören performansına etkisinde RÇ'nin aracılık rolünü test edebilmek için YEM Yol Analizi ve Sobel (Meydan ve Şeşen, 2015, s. 133) testinden faydalanılmıştır.



Şekil 7 Aracı değişken modeli

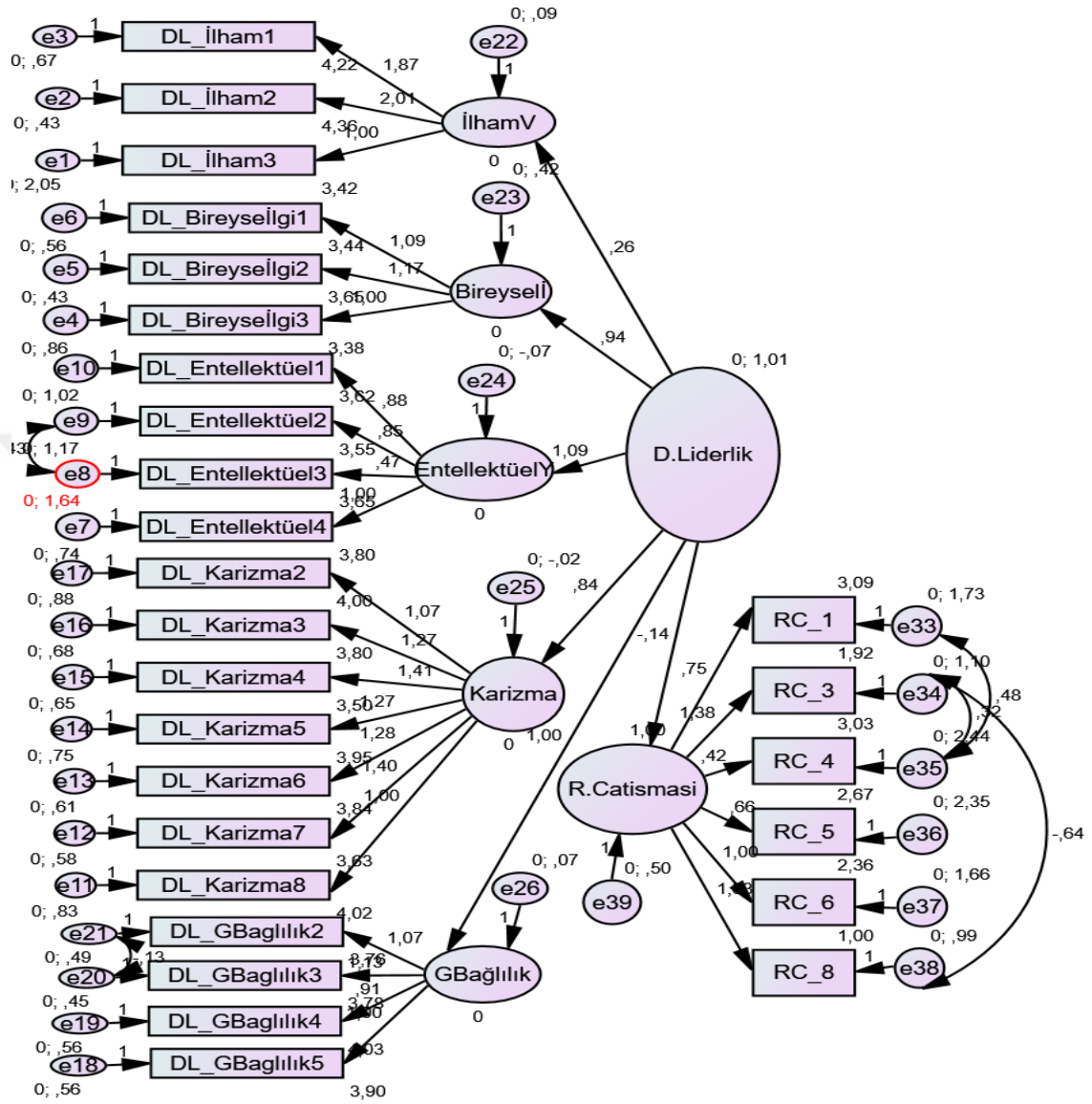
Dönüşümcü liderliğin işgören performansına etkisinde RÇ'nin aracılık rolünün belirlenebilmesi için, Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği **aracı değişken analiz yöntemi** kullanılmaktadır. Bunun için bağımlı değişkenin (işgören performansı) üzerindeki bağımsız (dönüşümcü liderlik) ve aracı (RÇ) değişkenlerin ayrı ayrı direkt etkisi (y ve z) olmalıdır. Bağımsız değişkenle aracı değişken arasında da etki (x) olması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986).

Sobel testinin 1. Adım ile son adımında dönüşümcü liderliğin işgören performansına etkisinin anlamlılık düzeyine bakılacaktır. Dönüşümcü liderliğin işgören performansı üzerine olan etkisi anlamlı bulunduğunda kısmi aracılık, anlamsız bulunduğuna ise tam aracılık söz konusu olmaktadır. Elde edilen sonuçlarda sobel testi 1. adımında ve son adımında dönüşümcü liderliğin işgören performansına etkisinde standardize edilmiş katsayı tahmin değerleri karşılaştırılacaktır. Eğer sobel testi 1. adımındaki değerde son adımda azalma olur ise RÇ'nin aracılık rolünden bahsedilebilir. Sobel testinin adımları Şekil 7, Şekil 8, Şekil 9 ve Şekil 10'da verilmiştir. Sonuçlar, Tablo 23'te sunulmaktadır.



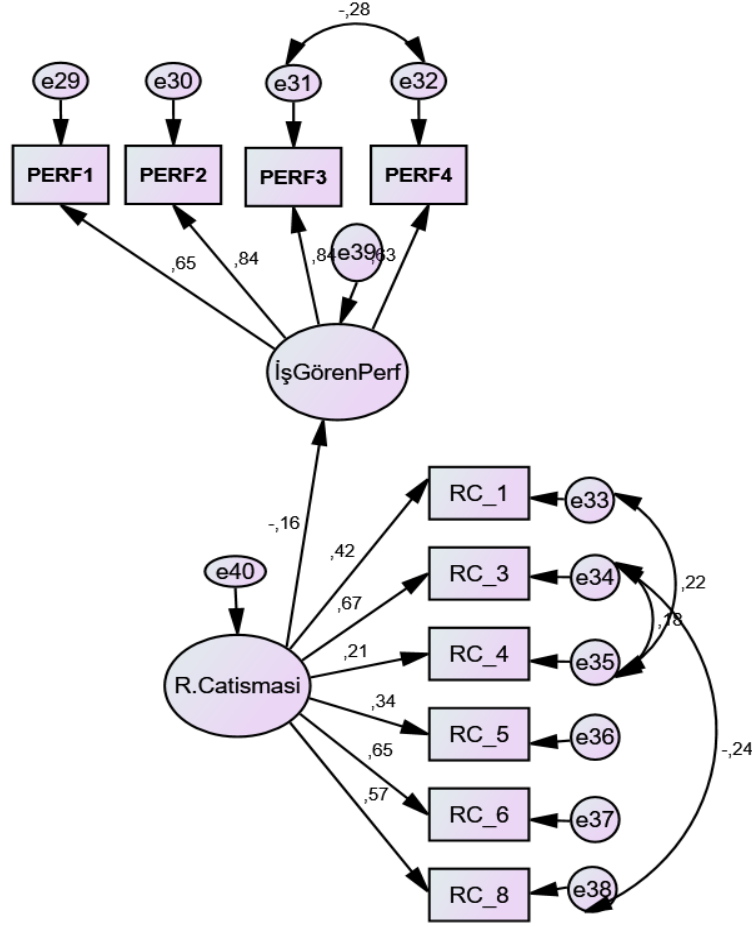
Şekil 8. SOBEL testi birinci adım

Sobel testinin 1. Adımında dönüşümcü liderliğin işgören performansına etkisi analiz edilmiştir. Bu etkinin anlamlı olması gerekmektedir (Şekil 8).



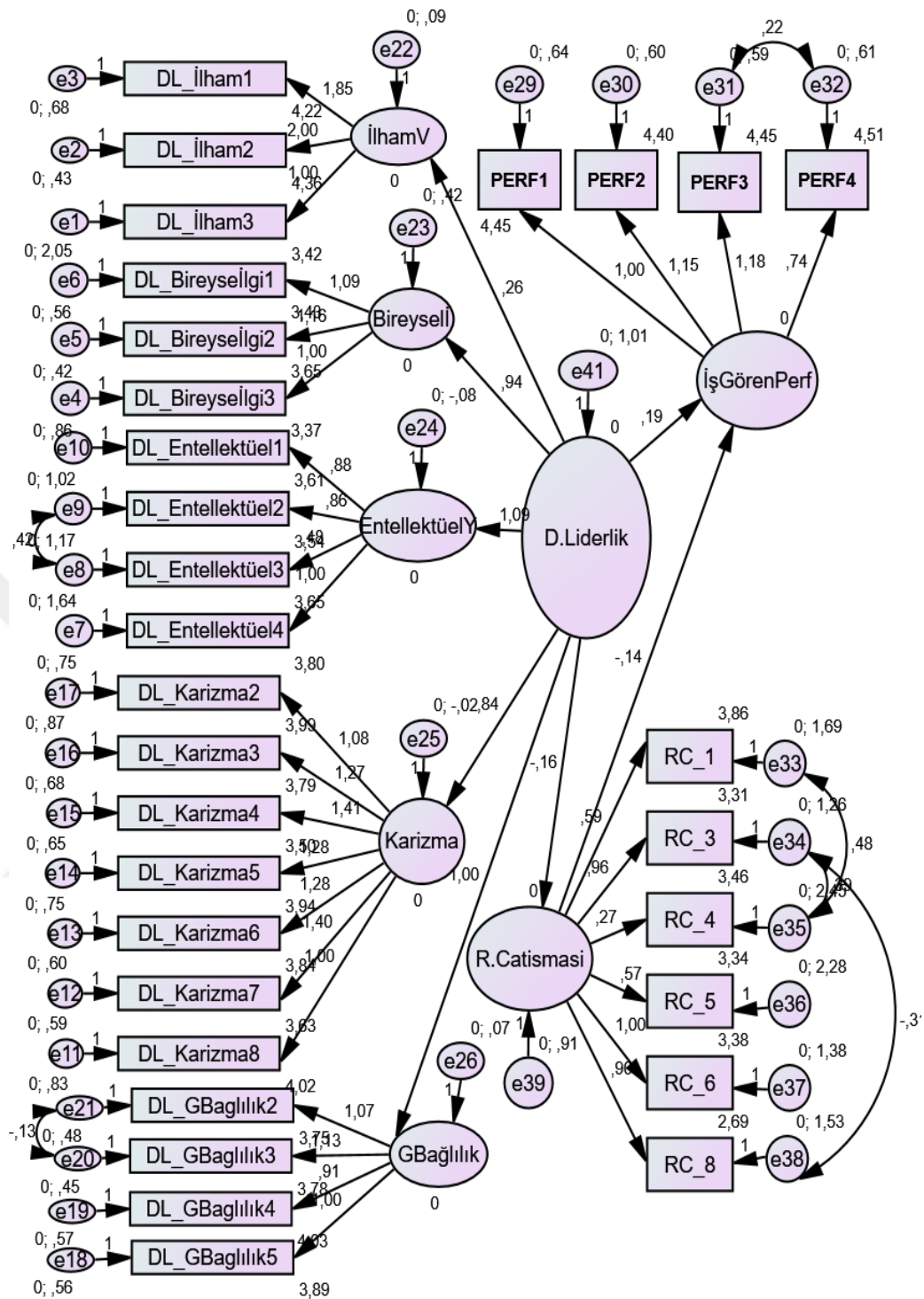
Şekil 9. SOBEL testi ikinci adım

Sobel testi 2. Adımda dönüşümcü liderliği RÇ üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Bu etkinin de anlamlı olması gerekmektedir (Şekil 9).



Şekil 10. SOBEL testi üçüncü adımı

Sobel testi 3. Adımda RC'nin işgören performansı üzerine etkisine bakılmıştır (Şekil 10).



Şekil 11. SOBEL testi dördüncü adım

Sobel testi 4. adımda ise dönüşümcü liderliğin ve RÇ'nin işgören performansı, üzerindeki etkisi analiz edilmektedir (Şekil 11). Bu adımda dönüşümcü liderliğin işgören performansına etkisi anlamlı ise kısmi aracılık, anlamsız ise tam aracılık olduğu anlaşılmaktadır (Yılmaz ve Dalbudak, 2018, s. 520-521; Sobel, 1982).

Tablo 23

Sobel Testi Sonuçları

Adımlar	Std. Hata	β	P
1.Adım:			
Bağımsız: Dönüşümcü Liderlik	,071	,355	***
Bağımlı: İşgören Performansı			
2.Adım:			
Bağımsız: Dönüşümcü Liderlik	,071	-,180	***
Bağımlı: RÇ			
3.Adım:			
Bağımsız: RÇ	,043	-,156	,047
Bağımlı: İşgören Performansı			
4.Adım:			
Bağımsız1: Dönüşümcü Liderlik	,073	-,170	,025
Bağımsız2: RÇ			
Bağımlı: İşgören Performansı			

Sobel testi 1. adımda dönüşümcü liderlik ile işgören performansının anlamlılık düzeyi 0,05'in altında bulunduğundan anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Son adımda da anlamlılık düzeyi 0,05'in altında elde edilerek anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Bu durumda 1. adım ve son adımda dönüşümcü liderliğin işgören performansına etkisinde standardize edilmiş katsayı tahmin değerinin karşılaştırmasına bakılmıştır. 1. adımında -0,355 iken son adımda -0,170'ye düşmüştür. Katsayı tahmin değerlerinden meydana gelen bu düşüş nedeniyle RÇ'nin kısmi aracılık rolü söz konusudur.

Tam aracılık söz konusu olduğunda değişkenler arası önemli bir değişken, aracılık kısmi olduğu durumda da iki ya da daha çok aracı değişkenlerin olabilmesi gerekir. Fakat değişkenler arası ilişkinin azalması ya da ortadan kalkmasının istatistiksel açıdan testinin yapılması gerekir. Bu nedenle Sobel (z) testi tercih edilmektedir. Ortaya çıkan z değeri kontrol edilmelidir (Baron ve Kenny,1986, s.1176–1177; Şimşek,2007). Ayrıca artı Z değeri artan bir eğilimi gösterirken, eksi Z değeri azalan bir eğilime işaret etmektedir. Test istatistiğinin mutlak değerinin, 0,05 olarak alınan α anlamlılık seviyesindeki Z

değerinin (+) 1,96 ve (-) 1,96 aralığında olması herhangi bir eğilimin olmadığını göstermekte olup, Z değerinin (+) 1,96 üzeri olması istatistiksel yönden artan eğilim ve (-) 1,96 değerinden az olması ise düşen yönlü eğilimi işaret etmektedir (Yue vd., 1993; Öztürk ve Cebeci, 2021, s.47). Aşağıda Tablo 24’de sobel (z) testinin anlamlılığına bakılmıştır.

Tablo 24

Sobel Testi Anlamlılık

Dolaylı Etkiler	,023
Standardize Edilmiş Dolaylı Etkiler	,090
Sobel Std. Hata	,874
Z Değeri	4,427
Anlamlılık (p)	,002

Sobel testi anlamlılığa bakıldığında Z değeri 4,427 ve anlamlı olarak bulunmuştur. Z değerinin 1,96’dan büyük ayrıca p değerinin 0,05’in altında bulunması, sobel testi bulgularının anlamlı düzeyde olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı dönüşümcü liderliğin işgören performansına etkisinde RÇ’nin kısmi aracılık rolü bulunmaktadır. Yani, analiz sonucuna göre “H₅: Katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının işgören performansına etkisinde RÇ’nin aracılık rolü bulunmaktadır.” hipotezi desteklenmiştir. Araştırma hipotezlerine ait sonuçlar Tablo 25’te listelenmiştir.

Tablo 25

Hipotez Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
H ₁ : Katılımcıların RÇ, dönüşümcü liderlik ve işgören performansı algıları özel sektör ve kamu çalışanları arasında farklılık göstermektedir.	
H _{1a} : Katılımcıların algıladıkları RÇ seviyeleri özel sektör ve kamu çalışanları arasında farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H _{1b} : Katılımcıların algıladıkları dönüşümcü liderlik seviyeleri özel sektör ve kamu çalışanları arasında farklılık göstermektedir.	
H _{1c} : Katılımcıların algıladıkları işgören performansı seviyeleri özel sektör ve kamu çalışanları arasında farklılık göstermektedir.	
H ₂ : Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları işgören performansını anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H ₃ : Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları RÇ'nı anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H ₄ : Katılımcıların RÇ algıları işgören performansını anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H ₅ : Katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının işgören performansına etkisinde RÇ'nin aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklendi

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Bu araştırmanın amacı, dönüşümcü liderliğin işgören performansını doğrudan yadaya da dolaylı şekilde etkileyen bir değişken olup olmadığını anlamak ve rol çatışmasının dönüşümcü liderliğin k ile işgören performansına ilişkisinde etkisinde rol çatışmasının aracılık etkisini incelemektir. Araştırmanın çalışma evrenini Adana il genelindeki kamu ve özel sektör işgörenleri oluşturmaktadır. “Kolayda Örneklem” ve “Kartopu Örneklem” yöntemi birlikte kullanılarak örneklem oluşturulmuştur. Veri toplama sürecinin Covid-19 salgını dolayısıyla sokağa çıkma yasağı uygulaması ve seyahat kısıtlamalarına denk gelmesinden dolayı yüz yüze anket dağılımı yapılamamış ve online anket yolu ile veri toplanmıştır. Online olarak toplanan 270 anketten, geçerli olan 265’i ile analizler gerçekleştirilerek hipotezler test edilmiştir. Araştırmaya katılan kamu ve özel sektör çalışanlarının %24,9’u 31-35, yaş aralığındadır. %69,1’i erkek ve %30,9’u da kadındır. %61,9’u evli ve %38,1’i de bekdir. %35,1’i lisans mezunudur. %60,4’ü özel sektörde, %39,6’sı kamu sektöründe görev yapmaktadır. %31,7’si 1-5 yıl, mevcut işyerlerinde çalışmaktadır. Katılımcıların %26,8’i 16 yıl ve üzeri, görev yapmaktadır.

Araştırma hipotezlerini analiz etmeden önce araştırmanın içinde kullanılmış ölçeklerdeki yapı geçerliliği ve güvenilirliğine bakılmıştır. Bu doğrultuda KFA, DFA, Cronbach alfa analizi, normal dağılım testi ve korelasyon analizi yapılmıştır. Normallik için ölçeklerin basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Yapılan analizler sonucu ölçeklerin yapı geçerliliği ve güvenilirliği kriterlerini sağladığı, güvenilir oldukları ve analizlerde kullanılabilecekleri tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki etkiyi ölçmeden önce aralarındaki ilişkilerin incelenmesinde Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonucuna göre, dönüşümcü liderlik ve RÇ arasında negatif yönde zayıf ilişki bulunmuştur. Bu konuda yapılan araştırmalar incelendiğinde elde edilen bulgularla, Erturgut, (2007), Aslan ve Vural, (2001), Muchinsky, (1993) çalışmaları uyumludur. Dönüşümcü liderlik ile işgören performansı arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki bulunmuş olup, Şahin ve Sarıdemir (2017), Karahan (2008), Çekmecelioğlu (2014), Eren

ve Titizoğlu (2014) çalışma sonuçlarıyla uyumludur. RÇ ile işgören performansı arasında ise negatif yönlü zayıf ilişki bulunmuş olup, Fisher (2001), Ceylan ve Ulutürk (2006), çalışma sonuçlarıyla uyumludur.

Araştırma kapsamında öncelikle değişkenlerin çalışılan sektör özelliklerine göre anlamlı farklılaşmasının olup olmadığını anlayabilmek için bağımsız örneklem t testi analizine bakılmıştır. Analizin sonucuna göre algılanan dönüşümcü liderlik, işgören performansı ve RÇ düzeyi kamu sektörü ve özel sektör bakımından değerlendirilmiştir. Kamu ve özel sektör çalışanları arasında anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda H₁ hipotezi desteklenmemiştir. Yani katılımcıların RÇ, dönüşümcü liderlik ve işgören performansı algıları özel sektör ve kamu çalışanları arasında farklılık göstermemektedir.

Algılanan dönüşümcü liderliğin işgören performansına etkisini belirlemeye yönelik yapılan YEM sonucunda, algılanan dönüşümcü liderliğin işgören performansını pozitif yönlü anlamlı şekilde etkilemekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Algılanan dönüşümcü liderliğin artmasının, işgören performansının da artacağını göstermektedir. Bu durumda H₂ hipotezi desteklenmiştir. Yani katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları işgören performansını anlamlı olarak etkilemektedir. Bu sonuç, Şahin ve Sarıdemir (2016), Karahan (2008), Çekmecelioğlu (2014), Eren ve Titizoğlu (2014) çalışma sonuçlarını desteklenmektedir.

Algılanan dönüşümcü liderliğin RÇ'na etkisini belirlemeye yönelik yapılan YEM sonucunda, algılanan dönüşümcü liderliğin RÇ üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları RÇ algılarını anlamlı olarak etkilemektedir. Bu durumda H₃ hipotezi desteklenmiştir. Mevcut araştırmalar incelendiğinde elde edilen bulgular, Erturgut, (2007), Aslan ve Vural, (2001), Muchinsky, (1993) çalışmalarıyla uyumludur.

Araştırmada RÇ'nin işgören performansına etkisini belirlemeye yönelik yapılan YEM sonucunda ise RÇ'nin işgören performansını negatif yönlü anlamlı şekilde etkilediği belirlenmiştir. Bu durumda H₄ hipotezi desteklenmiştir. Yani katılımcıların RÇ algıları işgören performansını negatif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Elde edilen sonuç, Fisher, (2001), Ceylan ve Ulutürk, (2006) çalışma sonuçlarını desteklemektedir.

Dönüşümcü liderliğin işgören performansına etkisinde RÇ'nin aracılık rolünün test edilmesi maksadıyla SOBEL testi uygulanmıştır. SOBEL testi 1. adımda dönüşümcü

liderliğin işgören performansını anlamlı şekilde etkilemekte olduğu tespit edilmiştir. Son adımda da anlamlı şekilde etkilediği görülmüştür. Bu durumda 1. adım ve son adımda dönüşümcü liderliğin işgören performansına etkisinde standardize edilmiş katsayı tahmin değerlerinin karşılaştırması yapılmıştır. Değerler, 1. adımdan son adıma doğru düşüş göstermiştir. Meydana gelen bu düşüş nedeniyle RÇ'nin kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna varılmıştır. SOBEL testinin anlamlılık değerlerine bakıldığında SOBEL testinin anlamlı olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bu doğrultuda, dönüşümcü liderliğin işgören performansına etkisinde RÇ'nin kısmi aracılık rolü bulunmaktadır. Analiz sonucuna göre H_5 hipotezi desteklenmiştir. Yani katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının iş gören performansına etkisinde RÇ'nin aracılık rolü bulunmaktadır. Alan yazında bu değişkenleri bir arada ele alan bir açılışmaya rastlanmamış olup, bu bakımdan değişkenler arasındaki ilişkilerin, doğrudan ve dolaylı etkilerin incelenerek ortaya konulması ile katkı sağlanması amaçlanmıştır.

5.2. Öneriler

İşgörenlerin rollerine doğru şekilde uyum sağlamaları, sadece toplumsal değil, toplumun bir modeli olabilecek işletmeler için de önem taşımaktadır (Arslan ve Üngören, 2017, s. 43-84). Birden çok rol beklentisine aynı anda uyum sağlanmasına yönelik talepler ve bu durum karşısında ortaya çıkan RÇ, işgörenlerin işlerine duydukları tatminsizliğe, başarı değerlerinin düşmesine ve bunun sonucunda kişisel ve kurumsal düzeyde performans kaybına sebep olabilir (Katz ve Kahn, 1977, s. 202). Dönüşümcü liderin, kararları ile yeniliğe ve değişime uyum sağlayan, aynı zamanda tutumları ve davranışları ile işgörenleri etkileyen ve motive eden yapıda olması performans artışına yardımcı olabilir (Domen, 2008, s. 77). Analizler sonucunda dönüşümcü liderliğin işgören performansına etkisinde RÇ'nin kısmi aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir. Bu kısımda araştırma sonuçları çerçevesinde bazı öneriler sunulmuştur.

Köklü ve yenilik getirici değişim işyerinde performans artışına da neden olabilir. Dönüşümcü bir lider, entelektüel uyarımıyla işletme içinde rasyonel düşünce tarzını ve sorunlara mantıklı çözüm bulma yollarını geliştirmektedir. Tüm bu özelliklerin örgüt açısından yansması ise RÇ'nin azalması ve etkinliklerin artması şeklinde olmaktadır. Lider, RÇ yaşayan çalışanlara, farklı düşünebilme yapısını benimseterek çalışanların çözüm odaklı olmalarını sağlayabilir. İşgörenlerde verimin arttırılabilmesi için planlanan

değişim ve yenilikler, işgörenlere daha evvel bildirilmelidir. Ayrıca işgörenler, yeniliklere ve değişimlere özendirilerek ödüllendirilebilir. Örgütsel performans maksadıyla dönüştürücü bir lider, grupsal bağlılık özelliğini kullanarak eski ve verimli işgörenler ile yenilerin bir araya gelmesini sağlayabilir ve grup sinerjisi oluşmasına katkıda bulunabilir. Ayrıca kurum yöneticileri kurumda alınan bir kararın neden, nasıl ve ne zaman olduğunu tüm açıklığıyla personele bildirmesi ile hem RÇ'nin önlenmesine, hem de işgörenin değişim ve performans davranışlarına katkı sağlanabilir. İşgörenler vizyon oluşturma süreçlerine dahil edilmelidir. Çalışanların gereksinimlerine cevap vermeli ve onlara karşı hassas davranılmalıdır. İletişime açık olunarak RÇ'nin önüne de geçilebilir. Bu durum RÇ'yi azaltarak performans artışını sağlayabilir.

Hızla değişen dünyaya ayak uydurabilmek amacı ile yöneticilerin kendilerini yenilemeleri ve dönüştürücü liderlik özellikleri kazanabilmeleri için kurumlarda verilebilecek liderlik eğitimleri yöneticilerin, örgütün ve işgörenlerin performansını artırılabilir.

Bu araştırma ile gerek alan yazına gerek uygulamacılara katkı sağlanması amaçlanmıştır. Ancak birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcılar kamu ve özel sektör çalışanları olarak ayırma tabi tutulmadan değerlendirilmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmaların bu değişkenleri kamu veya özel sektör ayrımı yaparak, tek bir iş kolunda veya daha büyük örneklemelerle incelemesi daha farklı bir bakış açısı sağlayabilir. Ayrıca araştırmada kesitsel yöntem kullanılmış olup Covid-19 salgını sonrası yeni normal düzende gerçekleştirilecek çalışmalar bu özel dönemin ve iki dönem arasındaki farklılaşmanın incelenbilmesine fırsat sağlayabilir. Araştırmada kullanılan ölçekler farklı kültürlerde gelişmiş ve Türkçe'ye uyarlanmıştır. Olguların ölçülmesinde sorun yaratabileceği göz önünde bulundurularak ülkemiz kültürüne daha uygun, yeni ölçme araçları geliştirilmesi faydalı olabilir.

KAYNAKÇA

- Açıksöz, S., Uzun, Ş., ve Arslan, F. (2016). Hemşirelik öğrencilerinde öz yeterlilik algısı ile klinik uygulamaya ilişkin kaygı ve stres durumu arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 58(2), 129-135.
- Adıgüzel, O. (2012). İşle ilgili stres, rol çatışması ve rol belirsizliğinin beklenen personel devri üzerine etkisi: Hemşireler üzerinde bir uygulama. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), 163-169
- Akdemir, A. (1997). Yönetim düşüncesindeki dönüşümler ve dönüştürücü lider profili. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Cilt 1, S.142, İstanbul.
- Akı, E., ve Demirbilek, T. (2010). Performans değerlendirme sistemi ve performans düşüklüğü nedeniyle iş sözleşmesinin feshi. *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 2010-81.
- Aktaş, H., ve Şimşek, E. (2014). Örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(28), 24-52.
- Aktuna, C. H., Kılıçlar, A. (2019). Yöneticilerin liderlik tarzları ile işgörenlerin performansı arasındaki ilişki. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Eylül 2019. Cilt: 2/2: 299-322
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., ve Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6–14. <https://doi.org/10.5923/j.mm.20150501.02>
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 111.
- Arnold, H. J., ve Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of applied psychology*, 67(3), 350
- Arslan, S. (2016). Rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel yabancılaşmaya etkisi: Alanya Belediyesi'nde bir uygulama. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya

- Arslan, S., ve Üngüren, E. (2017). Rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel yabancılaşmaya etkisi: Alanya belediyesi'nde bir araştırma. *ÇYYD*, 26(4), 43-84.
- Arslandaş, C., ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi* .1
- Aryee, S. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict among married professional women. Evidence from singapore women. *Human Relations*, 45, 813-837.
- Aslan, Ö., ve Vural, H. (2001). Yönetici hemşirelerin çalıştıkları ortamda karşılaştıkları çatışma nedenlerinin ve kullandıkları çatışma yönetim yaklaşımlarının belirlenmesi. *Hemşirelik Forumu*, 4(4-5), 42-48.
- Ay, F. A., ve Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti ve işgören performansı üzerinde etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*. 6(4), 193-203
- Aydın, A. H. (2015). *Yönetim Bilimi*, 6.B, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Banton, M. (1968). Voluntary associations: Anthropological aspects. *International encyclopedia of the social sciences*, 16, 357-362.
- Bakan. İ., ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç kaynakları”na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 12(19), 73-84.
- Barling, J., Slater, F., ve Kelloway, E. K. (2000). Transformational and Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study. *Leadership and Organizational Development Journal*, 21, 157-161.
- Baron, R., M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass B., M. (1990). *Bass and stogdill's handbook of leadership*. The Free Press, New York.

- Bass, B. M., ve Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *Collier Macmillan*, s. 231-245
- Bass, B. M ve Avolio, B. J., (1992). "Developing transformational leadership: 1992 and Beyond", *Journal of European Industrial Training*, 14,5, 21-27.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Bilim Kitap Kırıtsiye 3. Baskı, Ankara.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi* (62), 47-48.
- Beğenirbaş, M., ve Turgut, E. (2014). İş performansının sağlanmasında çalışanın duygusal emeğinin ve örgütte güven algısının etkileri. "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(39), 131-149.
- Benligiray, S. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.
- Behrman, D. N., ve Perreault, W. D. (1984). A role stress model of the performance and satisfaction of industrials salespersons. *Journal of Marketing*, 48 (Fall), 9.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi*, 11 (36), 33-50.
- Bilgiç, R. (2010). İşe ilişkin tutumlar, iş rolü algıları ve algılanan performans arasındaki ilişki. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 67-86
- Bligh, M. C., Kohles, J. C. ve Meindl, J. R. (2004). Charisma under crisis: Presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the september 11th Terrorist Attacks. *Leadership Quarterly*, 15, 211–239.
- Bolat, T., ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüşümcü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*. 6(9), 59-85.
- Borman, W. C., ve Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. (Schmitt & W. C. Borman Eds.), *Personnel Selection in Organizations* San Francisco: *Jossey Bass*, 71-98.

- Borman, W. C., ve Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., ve Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *J. Occup. Organ.* 87, 138–157
- Brown, T. A. (2006). Confirmatory factor analysis for applied research. *New York: The Guilford Press*.
- Bumin, B., ve Şengül, A. (2000). İnsan kaynaklarının değeri ve organizasyonlarda role dayalı stres kaynakları üzerine bir araştırma. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi-Bildiriler, Nevşehir: Erciyes Ün.* 571-579.
- Burns, E. M., ve Ward, W. D. (1978). Categorical perception phenomenon or epiphenomenon: Evidence from experiments in the perception of melodic musical intervals. *The Journal of the Acoustical Society of America*, 63(2), 456-468.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Eğitim yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (Onüçüncü basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Bycio, P., Hackett, R. D., ve Allen, J. S. (1995). Further Assessments of Bass's Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 80(4). 468-478.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Örgütlerin kaçınılmaz sorunu: yıldırma, *Bilig*, 42, 111-126.
- Cemaloğlu, N., ve Okçu, V. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2012 Güz (5/3).
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H. (2006). Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), s.48-49.

- Conger, J., A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations. An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research, *Leadership Quarterly*, 10(2), 145–179.
- Cheng, G., Bö, A., Ker, M., Zhang, G., ve Krausch, A. E. (2001). Müller. *Macromolecules*, 34(6883), 10-1021.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*. 78, 98-104.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, işgören performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 21-34.
- Çelik, M., ve Turunç, Ö. (2010). Lider desteğinin çalışanların iş-aile yaşam çatışması ve işgören performansına etkisi: Savunma sektöründe bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*. Cilt:14 Sayı:1 ss.19-41
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*. 4. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M., ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 7-36.
- Çoruhlu, Y. E., ve Demir, O. (2014). Vakıf taşınmazların yönetim sorunlarının tespit edilmesine yönelik bir durum tespiti çalışması. *Gümüşhane Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 94-106
- Çöl, G. (2008) Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 9(1): 35-46.
- Demirci, M. K. ve Aydemir, M. (2006). Transformasyonel önderlik boyutlarının algılanmasına ilişkin bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 11,1.
- Demirci, U. (2021). Türkiye’de polisle gerçekleştirilen işbirliğinin özel güvenlik görevlilerinin rol çatışması ve rol belirsizliği üzerine etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 12(2), 355-366.

- Dessler, G. (1998). *Management: Leading people and organizations in 21st century*. New Jersey, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Domen, R.E., ve Wehler, A.B. (2008). Patolojide burs başvuru sürecindeki mesleki ve etik konuların incelenmesi. *İnsan patolojisi*, 39 (4), 484-488.
- Dursun, Y., ve Kocagöz, E. (2010). Yapısal eşitlik modellemesi ve regresyon: karşılaştırmalı bir analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (35), 1-17
- Eisenberger, R., Stinglhamber F., Vandenberghe C., Sucharski I. L. ve Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*. 87, 565–573.
- Eraslan, L. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Eraslan, L. (2004). Öğretmenlik mesleğine girişte kamu personeli seçme sınavı (KPSS) yönteminin değerlendirilmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi ISSN: 1303-5134*
- Erçetin, Ş. Ş. (2001). Personel visions of the rectors in the turkish universities for the new millennium. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, (1), 1–10.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*, Avcıoğlu Basım Yayım, İstanbul.
- Erdoğruca, P. (2011), Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi SBE, Konya.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon, çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. Beta Basım, İstanbul.
- Eren, M. Ş., ve Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkiler. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275-303.

- Erkenekli, M., Tabak, A. ve Polat, M. (2008). “Modern yaklaşımlar ışığında örgütlerde rol çatışması ve belirsizliği arasındaki ilişki ve çözüm önerileri”, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, Vol. 18, No: 1, s. 52-71.
- Eroğlu, E., ve İspir, B. (2006). Örgütsel iletişim sürecinde yönetsel ikna ve etkileme. *II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu.*, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü., s. 63-70.
- Ertugut, R. (2007). Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişki: ulusal kalite ödülü almış olan kamu örgütlerinde bir araştırma. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Doktora Tezi, Kocaeli.
- Evcı, N., ve Aylar, F. (2017). Derleme: Ölçek geliştirme çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(10), 389-412.
- Evrin, S. (1972). *Şahsiyet alanında psikososyolojik bir kavram olarak rol sorununa giriş*. İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınevi, İstanbul, s:86
- Fisher, R.T. (2001). Role stress, the type a behaviour pattern, and external auditor job satisfaction and performance. *Behavioral Research in Accounting*, 13, 143.
- Fried, Y., Ben-David, H. A., Tiegs, R. B., Avital, N., ve Yeverechyahu, U. (1998). The interactive effect of role conflict and role ambiguity on job performance. *Journal of occupational and organizational psychology*, 71(1), 19-27.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw- Hill, New York
- Foley, S., Hang-Yue N. ve Lui, S. (2005). The effects of work stressors, perceived organizational support, and gender on work-family conflict in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*. 22, 237–256.
- Frone, M.R., Russell, M. ve Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work family conflict: Testing a model of the work family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78.
- Frone, M.R., Yardley, J.K., ve Markel, K.S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work–family interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 145-167.

- Ganster, D. (2005). Executive job demands: Suggestions from a stress and decision-making perspective. *Academy of Management Review*, 30(3), 492–502.
- Garver, M.S., ve Mentzer, J.T. (1999). Logistics research methods: Employing structural equation modeling to test for construct validity. *Journal of Business Logistics*, 20(1), 33-57.
- Gerbing, D.W. ve Anderson, J.C. (1992). Monte carlo evaluations of goodness of fit indices for structural equation models. *Sociological Methods and Research*, 21(2), 132-160.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2000). *Behavior in organizations*. 7th. Edition, New Jersey: Prentice-Hall.
- Griffin, M. A., Neal, A., ve Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance. Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333-356.
- Gutek, B., Searle S. ve Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-Family conflict, *Journal of Applied Psychology*, 76.
- Gül, H. ve Şahin, K. (2011). Bilgi toplumunda yeni bir liderlik yaklaşımı olarak transformasyonel liderlik ve kamu çalışanlarının transformasyonel liderlik algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 237-249.
- Gümüştekin E. G., ve Öztemiz, A. B., (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C: 14, S: 1.
- Güney, S.(2007). *Yönetim ve Organizasyon*. (Editör: Salih Güney). 2. baskı. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Güven, M. (2005). “Davranış düzlemi sosyal statü ve roller”, *Örgütsel davranış boyutlarından seçimler*. (Ed: M. Tikici), Nobel Yayın, Ankara, 55-83.

- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1/ 3:48-75.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. (3.Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hajduk, L. (1987). *Structural equation modeling with LISREL: essentials and advances*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Haj-Yahia, M. M., Bargal, D., ve Guterman, N. B. (2000). Perception of Job atisfaction, Service Effectiveness and Burnout Among Arab Social Workers in Israel, *International Journal of Social Welfare*, 9, 201-210.
- Happell, B., Martin, T., ve Pınıkahana, J. (2003). Burnout and Job Satisfaction: A Comparative Study of Psychiatric Nurses From Forensic and a Mainstream Mental Health Service, *International Journal of Mental Health Nursing*, 12, 39-47.
- Higgins, C. A. ve Duxbury, L.E. (1992). Work-family conflict: A comparison of dual-career and traditional-career men, *journal of organizational behavior*, 13.
- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967-988.
- Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit indices, sample size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology*, 20, 90-98.
- İşcan, Ö. F. (2002). Küresel işletmecilikte dönüştürücü liderlik anlayışı- Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Ilhan, Mustafa ve Bayram Ç. (2014). Lisrel ve Amos programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (yem) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2.
- Jackson, S. E. ve Schuler, R.S. (1985). A meta analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36:1, 16-78.

- Joreskog, K. G., ve Sörbom, D. (2001). *Lisrel 8: Users reference guide*. Chicago: Scientific Software International
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., ve Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity.
- Kalaycı, Ş. (2013). *Spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, Ankara: Dinamik Akademi Yayınları.
- Kappagoda, S. U. (2012). Job Satisfaction and Its Impact on Task and Contextual Performance in the Banking Sector in Sri Lanka. *Proceedings of 1st International Conference on Management and Economics*, 1-11.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 145.
- Karagöz, Y. (2016). *Spss ve amos 23 uygulamalı istatistiksel analizler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Eğitim yönetimi dergisi*, Yıl:4, Sayı: 16
- Kartal, S. K., Dirlik, E. M. (2016). Geçerlik kavramının tarihsel gelişimi ve güvenirlikte en çok tercih edilen yöntem: Cronbach Alfa Katsayısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(4), 1865-1879.
- Kass, R.A. & Tinsley, H.E.A. (1979). Factor analysis. *Journal of Leisure Research*, 11, 120-138.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoeck, J. Diedrick-Rosenthal, Robert A. (1964), *Organizational Stress: Studles in Role Conflict and Role Ambiguity*, Wiley, New York.
- Katz, D., Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi*. (Çev: H.Can, B. Bayar) Ankara: Todaie 167.
- Khatri, N., ve Tsang, E.W.K. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations. *Journal of Busi-ness Ethics*, 43 (4): 3-28; 289-303.
- Kılınç, T. (1985). Örgütlerde çatışma: Mahiyeti ve nedenleri, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, İstanbul, 14(10), 103-124.

- Kılınç, T. (1998). Hemşirelerde rol çatışmasını belirleyen örgütsel etmenler üzerine sektörel bir araştırma. *Modern Hastane Yönetimi*, 2(4), 25-30
- Kılınç, T. (1991). Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Faktörler ve Satış Elemanlarına Yönelik Bir Araştırma, *İşletme Fakültesi Dergisi*, İstanbul, c.20, s.20-21, s.19-34.
- Kılınç, A., Yalçın, A. S., Yalçın, D., Taga, Y., ve Emerk, K. (1988). Increased erythrocyte susceptibility to lipid peroxidation in human Parkinson's disease. *Neuroscience letters*, 87(3), 307-310.
- Kim, J. O. N. G. (2009). Anayasa Şikayeti Sistemi: Kore Deneyimi. *Anayasa Yargısı*, 25(1), 145-153.
- King, L. A., ve King, D. W. (1990). Role conflict and role ambiguity: A critical assessment of construct validity. *Psychological Bulletin*, 107(1), 48.
- Kirkman, B. L., ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management journal*, 42(1), 58-74.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. New York, Routledge.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). Guilford
- Koç, H., Yazıcıoğlu, İ. ve Hatipoğlu, H. (2009). Öğretmenlerin iş doyum algıları ile performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *OMÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 13-22.
- Köroğlu, Ö., Köroğlu, A., ve Alper, B. (2012). Doğaya dayalı gerçekleştirilen turizm faaliyetleri içerisinde turist rehberlerinin rolleri üzerine bir inceleme. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2012(1), 131-139.
- Kundakçı, A.H. (2003). Ankara Numune Eğitim ve Araştırma hastanesi hekimlerinin ve hemşirelerinin rol çatışması ve rol belirsizliği düzeylerinin belirlenmesi. Ankara Üniversitesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.

- Kuzu, Ö. H., ve Özilhan, D. (2014). The effect of employee relationships and knowledge sharing on employees' performance: An empirical research on service industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, s. 1370-1374.
- Lam, S. S., ve Schaubroeck, J. (1999). Total quality management and performance appraisal. An experimental study of process versus results and group versus individual approaches. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 445-457.
- Linton, R. (1936). The study of man: an introduction. Newyork: Appleton-Century.
- Luthans, F. ve Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. içinde K. S. Cameron, J. E. Dutton ve R. E. Quinn (Der.), Positive organizational scholarship: *Foundations of A New Discipline* : 241–258. San Francisco, CA: Berrett- Koehler.
- Lyons, J. B. ve Schneider, T. R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20, 737–748.
- Meydan, C., ve Şeşen, H. (2015). Yapısal eşitlik modeli Amos uygulamaları. Detay Yayıncılık, Ankara.
- McDonald, R. P., ve Ho, M. H. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological methods*, 7(1), 64-82.
- Montes, J. L., Moreno, A. R. ve Morales, V. G. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: *An Empirical Examination. Technovation*, 25,1159–1172.
- Muchinsky, P. M. (1993), Organizational Behavior, McGraw-Hill, New York.
- Mulaik, S.A. (2009). Linear causal modeling with structural equations. *Boca Raton, FL: Chapman & Hall/Crc*.
- Mumford, M. D., Friedrich, T. L., Caughron, J. J. ve Byrne, C. L. (2007). Leader cognition in real-world settings: how do leaders think about crises? *Leadership Quarterly*, 18: 515–543.
- Ogbeide, G. C. A. (2011). Leadership Styles for Foodservice Managers. *Journal of Culinary Science & Technology*, 9 (3): 177-192.

- Okutan, M. ve Tengilimoğlu, D. (2002), “İş ortamında stres ve başa çıkma yöntemleri: bir alan uygulaması” *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 3,15-42.
- Onay, M. (2011). Çalışanın sahip olduğu duygusal zekasının ve duygusal emeğinin, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(4), 587-600.
- Osburn, H. G. (2000). Coefficient alpha and related internal consistency reliability coefficients. *Psychological Methods*, 5, 343–355
- Osborn, R. N., Hunt, J. G. ve Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *Leadership Quarterly*, 13, 797–837.
- Otluoğlu, K. Ö. Ç. (2015). Örgütsel nedenlerle yaşanan olumsuz sokların is performansına etkisi: Örgüt temelli özsaygının biçimlendirici degışken rolü. *METU Studies in Development*, 42(2), 221.
- Öğüt, A., Akgemci, T., & Demirsel, M. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları*(12), 277-290.
- Özbozkurt, O. B., ve Özbozkurt, N. (2019). Rol belirsizliği ve rol çatışmasının işgören performansına etkisinde iş tatmininin aracılık rolü: Mersin ilinde faaliyette bulunan özel hastaneler üzerine bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(4) 307–314
- Özdemir, Ö. (2015). Lidere duyulan güven üzerinde hizmetkar liderliğin katkısı. *3.Örgütsel Davranış Kongresi*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Tokat.
- Özdevecioğlu, M., ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 53-82
- Özdevecioğlu, M. (2002). Kamu ve özel sektör yöneticileri arasındaki davranışsal çalışma koşulları ve kişilik farklılıklarının belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (19), 115-134

- Özer, M. A. (2008). *21.yüzyılda yönetim ve yöneticileri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Özkalp, E. (1982). Davranış bilimleri ve organizasyonlarda davranış. *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları*, Eskişehir.
- Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (1999). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders kitapları
- Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (2003). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Özkan, Ş. (2008). Rol çatışması ve rol belirsizliğinin hekim ve hemşirelerin tükenmişlik düzeyleri üzerine olan etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi.
- Öztürk, Ö., ve Cebeci, İ. (2021). Büyük Menderes Havzasında Bazı Hidroklimatolojik Değişkenlerin Eğilim Analizi. *Toprak Su Dergisi*, 2021, 10 (1): (43-50)
- Özüsağlam, E., Atalay, A. ve Toprak, S. (2009). *Web tabanlı anket hazırlama sistemi*. IX. Akademik Bilişim Konferansı, Harran Üniversitesi
- Patel, C. (1989). *Stres management*. London: Vermilion Pres.
- Pett, M. A., Lackey, N. R., ve Sullivan, J. J. (2003). Making sense of factor analysis. *The Use of Factor Analysis for Instrument Development In Health Care Research*. CA, Sage.
- Podsakoff, M. P., MacKenzie, B. S., Moorman, H. R., ve Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader. *Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. Leadership Quaterly*, 1(2): 107-142.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.
- Richard, O. C., ve Johnson, N. B. (2001). Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance, *International Journal of Human Resource Management*, 12 (2), 299-310.

- Rizzo, J. R., House, R.J. ve Lirtzman, S. I., (1970), Role conflict and ambiguity in complex organizations, *Administrative Sciences Quarterly*, 15, 150-163.
- Rost, J. C. (2008). *Leadership Definition. A. a. Gosling içinde, Leadership: the key concepts*, New York: Routledge. s. 94-99.
- Rousseau, D., M., ve McLean P., J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in organizational behavior*, 15, 1-1 s.3.
- Sayın, A., ve Gelbal, S. (2016). Yapısal eşitlik modellemesinde parametrelerin klasik test kuramı ve madde tepki kuramına göre sınırlandırılmasının uyum indekslerine etkisi. *Uluslararası Eğitim Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 2(2), 57-71.
- Schuler, R. S., Aldag, R. J. ve Brief, A. P. (1977). Role conflict and ambiguity: A scale analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20:111-128.
- Schumacker, R. E. (2006). *Conducting specification searches with AMOS*. Structural Equation Modeling, 13(1).
- Sıgır, Ü. ve Gürbüz, S. (2015). *Örgütsel Davranış. (Güncellenmiş 3. Baskı)*. İstanbul: Beta Basım.
- Sigler, T. H., ve Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Shahid, M. N., Latif, K., Sohail, N. ve Ashraf, M.A. (2011). Work stress and employee performance in banking sector evidence from district faisalabad, Pakistan. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 1(7), 38-47.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological methodology*, 13, 290-312.
- Sönmez, K. (2017). *Türkiye’de yönetim becerileri ve liderlik*. 2B. Ankara: Anı Yayınları.
- Stinglhamber, F. ve Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251–270.
- Starratt, R.,J. (1995). *Leaders with vision*. Corwin Press Inc.

- Stogdill, R. (1965), *Managers, employees, organizations*. (OH: The Ohio State University Press).
- Stordeur, S., D'hoore, W., ve Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of advanced nursing*, 35(4), 533-542.
- Stup, R. E., Hyde, J., ve Holden, L. A. (2006). Relationships between selected human resource management practices and dairy farm performance. *Journal of dairy science*, 89(3), 1116-1120.
- Sugawara, H. M., ve MacCallum, R. C. (1993). Effect of estimation method on incremental fit indexes for covariance structure models. *Applied Psychological Measurement*, 17(4), 365-377.
- Schumacker, R. E. (2006). Conducting Specification Searches With Amos. *Structural Equation Modeling*, 13(1).
- Şahin, A., Emini, F. T., ve Ünsal, Ö. (2006). Çatışma yönetimi yöntemleri ve hastane örgütlerinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 553-568.
- Şahin, F. Y., ve Sarıdemir, T. (2017). Okul müdürlerinin liderlik stillerine göre öğretmenlerin yaşam doyumlarının ve evlilik doyumlarının incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1).
- Şeker, M., ve Kutanis, R. Ö. (2015). Hayvan çiftliği romanındaki koca reis dönüştürücü bir lider midir? 3. *Örgütsel Davranış Kongresi* (s. 148-153). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat
- Şimşek, A., Özdamar, N., Becit, G., Kılıçer, K., Akbulut, Y., ve Yıldırım, Y. (2008). Türkiye'deki Eğitim Teknolojisi Araştırmalarında Güncel Eğilimler. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 439-458.
- Şimşek, E., ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumu etkileşimi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136.

- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Adım Matbacılık, Konya
- Şimşek, Ö. M. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş temel ilkeler ve lisrel uygulamaları*. Ekinoks, Ankara.
- Tanova, C., ve Karatepe, T. (2004). “*Sınır Birim İşgörenleri ve Duygusal Yorgunluk: K.K.T.C. Konaklama Sektörü Üzerinde Görgül Bir Çalışma*”, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 194-199, Bursa
- Taş, A., Önder E. (2010). Yöneticilerin liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisi. *Elektronik sosyal bilimler dergisi*. C.9 S.32 (017-030)
- Taşdelen, N. (2000). İş tatmininin rol belirsizliği ve rol çatışmasıyla ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir alan araştırması. *Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye*.
- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların ölçülmesi ve spss ile veri analizi*. 3. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tims, M., Bakker, A. B., Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers’ daily work engagement? *Leadersh*. 22, 121–131.
- Tok, T. N. ve Bacak, E. (2013). Öğretmenlerin iş doyumuna ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki. *International Journal Of Human Sciences*, Volume:10, Issue:1.
- Tomey M. A. (1996) “Nursing management and leadership” Amarica: Sans Company: 170–193.
- Topuz, A. (2006). Hemşirelerde rol çatışması ve rol belirsizliği, iş stresi ve aralarındaki ilişkinin belirlenmesi. Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Programı, Yüksek Lisans Tezi, Sivas
- Töremen, F., ve Yasan, T. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Malatya İli Örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 28, ss. 27-39.
- Turunç, Ö. (2010). Organizasyonlarda kontrol algılamalarının örgütsel özdeşleşme ve işgören performansına etkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 251-269.

- 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.
- Turunç, Ö., ve Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve işgören performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 183-206.
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F., Argun, Ç., ve Akman, E. (2009). Dönüştürücü/etkileşimci liderliğin örgütsel adanmışlık üzerine etkisi: karşılaştırmalı bir çalışma. *Uluslararası Davraz Kongresi, Isparta*, 24-27.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2021). *Güncel Türkçe Sözlük*, <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim tarihi: 01.05. 2021.
- Um, M., ve D. Harrison, F. (1998). Role Stressors, Burnout, Mediators, and Job Satisfaction: A Stress-Strain-Outcome Model and An Empirical Test, *Social Work Research*, 22(2), 100-116.
- Uyguç, N., Duygulu, E. ve Çıraklar, N. (2000). Dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik ve performans. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Nevşehir. 25-27 Mayıs. 587-600.
- Uzunoğlu, C. (2011). “*Performans yönetim sistemi ve performans denetimi*”, Bayındırlık ve İskan Bakanlığı Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü, Teftiş Kurulu Başkanlığı, Dönem Projesi.
- Vigoda-Gadot, E. R. A. N. (2006). Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36(1), 77-93.
- Viswesvaran, C., Sanchez J. I. ve Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 314-334.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve işgören performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196-211.

- Yeşilyurt, T. (2009). Hemşirelerde rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş stresi ve iş doyumuna etkisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Yıldırım, S. (2013). Üniversitelerin beden eğitimi ve spor ile ilgili akademik birimlerinde dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkinin analizi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Bilimleri ve Teknolojisi Programı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Yıldırım, F. (1996). Banka çalışanlarında iş doyumu ve algılanan rol çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişki. T.C. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Yılmaz, A., ve Ekici, S. (2006). Örgütsel yaşamda kamu çalışanlarının örgütsel stres kaynakları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 31-58.
- Yılmaz, V., ve Dalbudak, Z. İ. (2018). Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2), 517-534.
- Yörük, D., DüNDAR, S., ve Topçu, B. (2011). Türkiye'deki belediye başkanlarının liderlik tarzı ve liderlik tarzını etkileyen faktörler. *Ege Academic Review*.11(1).
- Yue, Y. S., Zou, S., ve Whittemore, D. (1993). Non parametric trend analysis of water quality data of rivers in Kansas. *Journal of Hydrology*, 150, 61-80.
- Zefeiti S. M. B. A., ve Mohamad N. A., (2017). The influence of organizational commitment on omani public employees work performance. *International Review Of Management And Marketing*, 7(2), 151-160.

EKLER

Anket Formu

EK-1

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Yapılan araştırma tamamen akademik nitelikli olup çalışmada elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Araştırma sorularını size en uygun şekilde ve doğru cevaplamanız araştırmanın geçerliliği açısından son derece önemlidir. Çalışmaya yapacağınız değerli katkılardan ve ayıracağınız zamandan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Ahmet AYSU
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi

Dr. Öğretim Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAS
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi

I.BÖLÜM	Lütfen, aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü “ <u>Hiç Katılmıyorum</u> ” ile “ <u>Kesinlikle Katılıyorum</u> ” aralığındaki ölçek üzerinde, ilgili numaraya size en uygun seçeneği “X” işareti ile işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Ne kadar yetkiye sahip olduğumu bilmiyorum.	1	2	3	4	5
2	İşimle ilgili belirgin planlanmış amaçlar ve hedefler vardır.	1	2	3	4	5
3	Birbirinden farklı şekillerde yapılması gereken işleri yapmak zorunda kalıyorum.	1	2	3	4	5
4	Zamanımı uygun şekilde planlayabiliyorum.	1	2	3	4	5
5	Herhangi birinin söylemesine gerek kalmadan ya da yardımı olmadan görevimi yapabilirim.	1	2	3	4	5
6	Sorumluluklarımın ne olduğunu biliyorum.	1	2	3	4	5
7	Görevimi başarmak için bazı karar ya da kurallara göre ters hareket etmek zorunda kalıyorum.	1	2	3	4	5
8	Birbirinden farklı işlevleri olan iki ya da daha çok meslek grubuyla birlikte çalışıyorum.	1	2	3	4	5
9	Benden tam olarak ne beklendiğini biliyorum.	1	2	3	4	5
10	İki ya da daha fazla kişiden farklı emirler alabiliyorum.	1	2	3	4	5
11	Bazıları tarafından kabul görürken, diğerleri tarafından kabul görmeyecek işler yaptığım oluyor.	1	2	3	4	5
12	İşimle ilgili uygun kaynak ve malzeme olmadan da görevimi yapabilirim.	1	2	3	4	5
13	Görevimle ilgili olarak ne yapılması gerektiğine ilişkin açıklamalar yeterlidir.	1	2	3	4	5
14	Çoğu kez gereksiz işlerle uğraşıyorum.	1	2	3	4	5

II.BÖLÜM	Lütfen, aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü “Hiç Katılmıyorum” ile “Kesinlikle Katılıyorum” aralığındaki ölçek üzerinde, ilgili numaraya size en uygun seçeneği “X” işareti ile işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
1	İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	1	2	3	4	5
2	Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	1	2	3	4	5
3	Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.	1	2	3	4	5
4	Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.	1	2	3	4	5
5	Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	1	2	3	4	5
6	Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	1	2	3	4	5
7	İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	1	2	3	4	5
8	Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.	1	2	3	4	5
9	İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	1	2	3	4	5
10	Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	1	2	3	4	5
11	Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	1	2	3	4	5
12	Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	1	2	3	4	5
13	İşletme için daima yeni fırsatlar arar.	1	2	3	4	5
14	Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	1	2	3	4	5
15	Çalışanların, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
16	Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.	1	2	3	4	5
17	Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	1	2	3	4	5
18	İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	1	2	3	4	5
19	Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	1	2	3	4	5
20	Çalışanları (departmanı) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	1	2	3	4	5
21	İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
22	Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.	1	2	3	4	5
23	Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5

III.BÖLÜM	Lütfen, aşağıdaki ifadelerle ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü “ <u>Hiç Katılmıyorum</u> ” ile “ <u>Kesinlikle Katılıyorum</u> ” aralığındaki ölçek üzerinde, ilgili numaraya size en uygun seçeneği “X” işareti ile işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	1	2	3	4	5
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5

IV. BÖLÜM	Bu bölümdeki sorular sizinle ve geçmiş tecrübelerinizle ilgilidir. Bu sorular farklı insanların bu anketteki sorulara farklı yanıtlar verip vermediğinin belirlenebilmesi açısından önemlidir. Size en uygun olan şıkkı (X) koyarak işaretleyiniz
1.	Yaşınız:
	() 25 ve Altı () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41 ve Üzeri
2.	Cinsiyetiniz:
	() Kadın () Erkek
3.	Medeni durumunuz:
	() Evli () Bekâr
4.	Eğitim durumunuz:
	() İlkokul () Ortaokul () Lise () Yüksekokul () Lisans() Lisansüstü -Yükseklisans/Doktora
5.	Çalıştığınız Sektör:
	() Kamu () Özel
6.	Mesleğiniz:
7.	Bu iş yerindeki Toplam Çalışma Süreniz:
	() 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 ve üzeri
8.	Bu sektördeki Çalışma Süreniz:
	() 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 ve üzeri
9.	Bulunduğunuz İl:

Katılımınız için teşekkür ederiz.

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Etik Kurul Onay Belgesi

EK-2

Evrak Tarih ve Sayısı: 09/11/2020-32166

OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU TOPLANTI KARARI

Karar Tarihi	Toplantı Sayısı	Karar Sayısı
09.11.2020	38	2020/38/3

Saat: 10.00

Toplantı Yeri: COVID-19 tedbirleri kapsamında, toplantı elektronik ortam üzerinden yapılmıştır.

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 09.11.2020 tarihinde elektronik ortam üzerinden toplandı ve aşağıdaki kararı aldı:

Karar 3. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Ahmet AYSU' nun, 04.11.2020 tarih ve E.5773 kayıt sayılı başvurusuna konu olan "Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının İş Gören Performansı ve Dönüşümcü Liderlik ile Arasındaki İlişkiler" başlıklı tez çalışması hakkında görüşüldü.

Sonuç olarak; Ahmet AYSU' nun 04.11.2020 tarih ve E.5773 kayıt sayılı başvurusunda belirtilen, "Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının İş Gören Performansı ve Dönüşümcü Liderlik ile Arasındaki İlişkiler" başlıklı tez çalışmasını yapabilmesinin Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine uygun olduğu kanaatine varılarak araştırma için bu belgenin "Etik Kurul Onay Belgesi" olarak verilmesine toplantıya katılan üyelerimizin oy birliği ile karar verilmiştir.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Mehmet Emin ÖCAL
Başkan

e-imzalıdır
Prof. Dr. Selim COŞKUN
Başkan Yardımcısı

e-imzalıdır
Prof. Dr. Hasan KAYIKLIK
Üye

e-imzalıdır
Prof. Dr. Zeynep ULUKANLI
Üye

e-imzalıdır
Prof. Dr. Eyyup TEL
Üye

e-imzalıdır
Prof. Dr. Bülent ÖZ
Üye

e-imzalıdır
Prof. Dr. Hüsnüye SAĞLIKER
Üye

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Tez Başlığı Değişiklik Tutanağı**EK-3**

T.C.
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

İşletme Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi 1921501105 numaralı Ahmet AYSU'nun hazırlamış olduğu tezin tez başlığı tez savunması esnasında jüri üyelerinin ortak görüşü ile aşağıda verildiği şekil ile değiştirilmesine oy birliği ile karar verilmiştir.

Eski Tez Başlığı: Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının İş Gören Performansı ve Dönüşümcü Liderlik ile Arasındaki İlişkiler

Yeni Tez Başlığı: Dönüşümcü Liderliğin İşgören Performansına Etkisinde Rol Çatışmasının Aracılık Rolü

Gereğinin yapılması hususunda bilgilerinize arz ederiz. 06/07/2021


Dr. Öğr. Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAS
(Başkan)


Prof. Dr. Azmi YALÇIN
(Üye)


Prof. Dr. Murat TÜRK
(Üye)

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLERİ

Adı ve Soyadı : Ahmet AYSU

EĞİTİM BİLGİLERİ

Yüksek Lisans : Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler
Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, 2021



OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 04/09/2021

Tez Başlığı / Konusu: Dönüşümcü Liderliğin İşgören Performansına Etkisinde Rol Çatışmasının Aracılık Rolü

Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 90 sayfalık kısmına ilişkin, 04/09/2021 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme tiplerinden biri uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 6 'dır.

Filtreleme Tip 1 (maksimum %30) ☐

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça dâhil,
- 3- Alıntılar dâhil.

Filtreleme Tip 2 (maksimum %10) ☒

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç,
- 3- Alıntılar dâhil,
- 4- 5 Kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç.

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orjinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

04/09/2021

Adı Soyadı: Ahmet AYSU

Öğrenci No: 1921501105

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı

Statüsü: ☒ Y.Lisans ☐ Doktora

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.

ENSTİTÜ ONAYI

UYGUNDUR.

Dr. Öğr. Üyesi
Meryem Derya YEŞİLTAS