**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖNCÜLLERİ VE ARDILLARI: TÜRKİYE ÖRNEKLEMİ**

**Özgür ÇARK**[[1]](#footnote-1)

**ÖZET**

Değişim ve dönüşümün hızı sanayi devrimlerinden sonra eski zamanlara kıyasla bir hayli artmıştır. Özellikle endüstri 4.0 ve toplum 5.0 paradigması ile birlikte içinde bulunulan zaman hız çağı olarak adlandırılmaya başlanmıştır. Bu hızlanma ile birlikte örgütlerin bu değişim ve dönüşüme uyum sağlayabilmesi varlıklarını sürdürebilmeleri için hayati bir önem kazanmıştır. Dönüşümcü liderlik bu ihtiyaç doğrultusunda yönetim ve örgüt çalışmalarında öne çıkan bir konu olmuştur. Örgüt üyelerini şahsi çıkarlarının ötesinde, ortak bir vizyon ve örgütün amaçları doğrultusunda hareket ettirmek istediği yöne doğru entelektüel açıdan yönlendirebilen liderlere dönüşümcü liderler denmektedir. Dönüşümcü liderler ve dönüşümcü liderlik konusu uzun zamandan beri yönetim alanında çalışan araştırmacıların ilgisini çekmesi nedeniyle alan yazında konuyla ilgili bir hayli birikim olmuştur. Bu birikim içinde, dönüşümcü liderliğin çalışanların algı, tutum ve davranışları üzerinde meydana getirdiği etkilerin hangi unsurlar vasıtasıyla ortaya çıktığı veya hangi unsurları etkilediği yazında sıkça tartışılan konulardandır. Bu araştırmanın amacı Türkiye özelinde yapılan çalışmalarda dönüşümcü liderliğin öncülü ve ardılı olarak çalışılan konular ve değişkenlerin genel olarak sistematik şekilde saptanmasıdır. Bu amaçla Türkiye özelinde çalışılmış olan dönüşümcü liderlik çalışmaları saptanmış, araştırma yöntemi, örneklemi, diğer değişkenler ile olan istatistiki verileri incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik konusunda Türkiye’de yönetim ve işletme sahasında yayınlanmış 35 adet makale ve doktora tezi özelinde yapılan çalışmalar incelendiğinde ruhsal zekâ, duygusal zekâ, stratejik düşünme ve kişisel özellikler gibi değişkenler öncül olarak ele alınırken, yenilikçi iş davranışı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, örgütsel performans ve örgütsel vatandaşlık gibi unsurların daha çok ardıl olarak ele alındığı görülmektedir. Ayrıca öğrenen örgüt, yetenek yönetimi, örgüt kültürü, psikolojik güçlendirme, lider-üye etkileşimi gibi değişkenlerin ise dönüşümcü liderliğe aracılık edip etmediğini inceleyen çalışmalara da rastlanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşümcü Liderlik, Liderlik, Örgütsel Davranış, Yönetim, Dönüşüm

**ANTECEDENTS AND OUTCOMES OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: THE SAMPLE OF TURKEY**

**ABSTRACT**

The speed of change and transformation has increased considerably after the industrial revolutions compared to the old times. Especially with the paradigm of industry 4.0 and society 5.0, the current time has begun to be called the age of speed. With this acceleration, it has become vital for organizations to adapt to this change and transformation to maintain their existence. Transformational leadership has become a prominent issue in management and organizational studies in line with this need. Leaders who can intellectually direct the members of the organization in the direction they want to move in line with a common vision and goals of the organization, beyond their personal interests, are called transformational leaders. Since the subject of transformational leaders and transformational leadership has attracted the attention of researchers working in the field of management for a long time, there has been a great deal of knowledge in the literature. Within this accumulation, it is frequently discussed in the literature that the effects of the transformational leadership on the perception, attitude and behavior of the employees arise through which elements or which elements affect them. The aim of this research is to determine the subjects and variables studied as antecedents and outcomes of transformational leadership in studies conducted specifically in Turkey, in a general way. For this purpose, transformational leadership studies that have been studied in Turkey have been determined, research method, sample, statistical data with other variables have been examined. When 35 papers and doctoral thesis published in the field of management and business in Turkey on transformational leadership are examined, while variables such as spiritual intelligence, emotional intelligence, strategic thinking and personal characteristics are considered as antecedents, elements such as innovative work behavior, job satisfaction, organizational commitment, intention to leave, organizational performance and organizational citizenship are considered as outcomes. There are also studies examining whether variables such as learning organization, talent management, organizational culture, psychological empowerment, and leader-member interaction mediate transformational leadership.

**Keywords:** Transformational Leadership, Leadership, Organizational Behavior, Management, Transformation

**GİRİŞ**

Liderlik kavramı yönetim sahasında çalışılan en temel konuların başında gelmektedir. Haliyle liderler de liderlik konusunun en temel özneleri olmaları nedeniyle üzerinde en fazla çalışma yürütülen konuların başında gelmektedir. Sosyal bilimlerin ilgi sahasına giren diğer tüm unsurular gibi liderlik kavramı da değişimden payına düşeni almış, insanlıkla yaşıt olan serüveninde farklı yönleri ile ele alınmıştır. Değişen sosyolojik, psikolojik ve ekonomik yapılar liderlik kavramını da büyük oranda değişime uğratmıştır. Özellikle bu değişme sanayi toplumu ve akabinde bilgi toplumuna geçişin bir hayli baskın rol oynadığı dikkat çekmektedir (Hunt & Fedynich, 2018).

Liderliğin tarihsel gelişim serüveninde klasik dönem anlayışı olarak ifade edilen, âdemi merkeziyetçi bir güç anlayışına yaslanmış “büyük adam” anlayışının zamanla liderin özelliklerine, davranışlarına odaklanan çalışmalara kaydığı ve sonrasında durumsal liderlik anlayışı ile birlikte farklı liderlik tarzlarının alan yazına kazandırıldığı ve modern liderlik anlayışı dönemine geçiş yapıldığı görülmektedir (Çark, 2022, s. 253). Bu dönemde alan yazında “karizmatik liderlik”, “işlemsel liderlik”, vizyoner liderlik”, “stratejik liderlik” ve “dönüşümcü liderlik” konularının öne çıkan liderlik konuları olduğu görülmektedir (Fidan, 2020).

Dönüşümcü liderliğin akademik yazındaki gelişim serüveni incelendiğinde, köklerinin 1970’li yıllardaki karizmatik liderliğe ve işlemsel (etkileşimci) liderliğe dayandırıldığı görülmektedir. Dönüşümcü liderlik konusundaki erken evre çalışmalardan birini yürüten Bass (1990, s. 22) dönüşümcü liderliği bu iki öncül liderlik üzerinden ele almakta ve dönüşümcü liderleri takipçilerine vizyon ve misyon sağlayan, gurur veren ve bu sayede saygı ve güven kazanan *karizma* özelliği, yüksek amaçları basitleştirerek takipçilerine bunları ileten *ilham verici* özelliği, takipçilerine zeka, akılcılık ve problem çözmeyi özendiren *entelektüel yansıtım* özelliği ve her bir takipçisi ile ayrı ayrı ilgilenen *bireyselleştirilmiş farkındalık* özelliği üzerinden açıklayarak, işlemsel liderlik özellikleri ile arasındaki tamamlayıcılığa dikkat çekerek benzerlik ve farkları ortaya koymaktadır.

Uluslararası yazında 1990’lı yıllardan sonra işlemsel liderlik, karizmatik liderlik, lider-üye etkileşimi, iş tatmini, takım performansı, firma performansı, motivasyon gibi konuların dönüşümcü liderlik ile birlikte çalışılan başlıca konular olduğu görülmektedir. Bu çalışmada ise Türkiye özelinde dönüşümcü liderlik ile birlikte çalışılan konuların neler olduğunun tespiti amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Türkiye’de dönüşümcü liderliğin öncülü ve ardılı olarak ele alınan konular ve değişkenler hangileridir? Bu çalışmalar, hangi sahada hangi örneklem türleri ile hangi yöntemler kullanılarak yürütülmüş ve hangi sonuçlara ulaşılmıştır sorularına yanıt bulabilmek amacıyla Web of Science, Ulakbim veri tabanlarında dizinlenen Türkiye örneklemli makaleler ile Yök Tez’de yer alan doktora tezleri taranmıştır. Tarama sonucu ulaşılan çalışmalardan yönetim ve işletme sahasında olan 35 adet çalışma detaylı olarak incelenmiştir.

İnceleme sonucunda araştırma adı, araştırma yöntemi, araştırmada kullanılan değişkenler ve araştırma sonucu hakkında bilgi verilmiş ve mevcut çalışmalar doğrultusunda dönüşümcü liderliğin öncülü ve ardılı olan değişkenler belirlenmiştir.

**1. Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderlik kavramı, 1978 yılında Burns tarafından yapılan “işlemsel liderlik” ve “dönüşümcü liderlik” tanımlamasına kadar geri götürülmektedir. Sonrasında bu iki liderlik tipini birbirini tamamlayıcı yapılar olarak ele alan Bass’ın 1985 yılında liderlik tiplerini değerlendirmek amacıyla “çok değişkenli liderlik anketini (MLQ)” geliştirmesi konuyla ilgili araştırmaların çoğalmasına yol açmış ve konuya olan ilgiyi artırmıştır (Lowe vd., 1996). Bu araçla yapılan birtakım çalışmalar anketin ölçüm aracı olarak güvenilir olduğunu ortaya koymuş, takipçilerin liderlik ve liderden memnuniyette dönüşümcü liderliğin olumlu etkisini ortaya koymuştur (Hinkin & Tracey, 1999).

Dönüşümcü liderlik kavramı için yapılan tanımların ilk olarak “işlemsel lider, takipçilerini belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla performanslarını artırmak amacıyla güdülerken, dönüşümcü lider ise tipik olarak takipçilerine başlangıçta beklenenden daha fazlasını yapmaları için ilham verir (DenHartog vd., 1997)” gibi işlemsel liderlik ile bir kıyaslama şeklinde geliştirildiği dikkat çekmektedir. İşlemsel liderlik ile dönüşümcü liderliği iki uç yaklaşım olarak ele alan bu tanımlarda işlemsel liderliğin daha çok kurallara yaslanmış bürokratik bir otoriteye ve yasal meşruiyete dayandığı, işlemsel liderlerin daha çok çalışma standartlarına dayalı, sorumluk ve görev odaklı hedefleri vurgulayan ve çalışanların örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çalışan performansını etkilemek amacıyla sıklıkla ödül ve ceza gibi uygulamalara başvuran liderler olduğu ifade edilmektedir (Tracey & Hinkin, 1998). Bu tanımın bir diğer ucunda ifade edilen dönüşümcü liderlik ise daha yüksek ideal ve esinlendirme gücü ile takipçilerini daha yüksek değerler doğrultusunda motive edebilen liderler olarak tanımlanmaktadır (Hinkin & Tracey, 1999). Sonrasında dönüşümcü liderlik konusunda yapılan tanımlarda genellikle dönüşümcü liderliğin “karizma”, “ilham”, “entelektüel uyarım” ve “bireyselleştirilmiş farkındalık” gibi alt boyutlarının ifade edildiği tanımlara rastlanmaktadır. Bu tanımlarda bu boyutların biri veya birkaçının öne çıkarıldığı tanımların yanı sıra tümünün birlikte ele alındığı tanımlarda görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin alt boyutları şu şekilde açıklanmaktadır (Hinkin & Tracey, 1999);

***Karizma:*** Bir takipçinin lidere duyduğu saygı, güven ve hayranlığa dayanan idealleştirilmiş etkidir,

***Bireysel (ilgi) farkındalık*:** Liderin bireysel takipçilerin endişelerini ve gelişimsel ihtiyaçlarını ne kadar önemsediğinin ifadesidir,

***Entelektüel uyarım:*** Lİderin takipçilerine ilginç ve zorlu görevler verme ve onları karşılaştıkları sorunları kendi yöntemleriyle akılcı bir şekilde çözmeye teşvik etme derecesidir,

***İlham:*** Liderin beklentilerinin takipçilerine iletilmesine ve takipçilerin liderin vizyon ve değerlerine olan güvenine bağlı olarak ortaya çıkan esinlendirebilme özelliğidir.

Dönüşümcü liderliğin boyutlarından olan karizmatik liderlik boyutu, astların ekstra çabası, organizasyona bağlılık, liderden memnuniyet ve astların liderlik becerilerinin değerlendirilmesi dahil olmak üzere liderlik sonuçlarının en güçlü tek tahmin edicisi, kilit bir unsuru olup tek başına yeterli olmayan bir koşulu olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda dönüşümcü liderlik karizmatik liderliğe yaslanmış olup, karizmatik liderlik çalışanlar için güven ve lidere inanç gerektirir (Simons, 1999). Takipçiler tarafından lidere duygusal bağlılık; takipçilerin duygusal ve motivasyonel uyarılması; lider tarafından ifade edilen misyona göre takipçi değerlerinin geliştirilmesi; takipçinin kendine saygısı, güveni ve lidere güveni; takipçi değerleri; ve takipçi içsel motivasyonu karizmatik liderlik teorilerinden altı çizilen başlıca unsurlardır (Tourish & Pinnington, 2002).

Dönüşümcü liderlik konusunda yapılan çalışmalardan önemli bir kısmı takipçiler üzerinde olumlu etkiler bildirmektedir. Dvir ve arkadaşları (2002) dönüşümcü liderliğin doğrudan takipçilerin gelişimi, dolaylı takipçilerin ise performansı üzerinde olumlu etkisini tespit etmişlerdir. Walumbwa ve arkadaşları (2008) dönüşümcü liderliğin performans ile olan doğrudan ve dolaylı ilişkisini inceledikleri çalışmada, dönüşümcü liderliğin performans üzerinde olumlu etkisini bildirmişlerdir. Takım etkinliğinde önemli bir unsur olarak ifade edilen takım reflektivitesi veya takımın işleyişini artırmada dönüşümcü liderliğin etkisini araştıran Schippers vd. (2008), ekip tarafından paylaşılan vizyonun dönüşümcü liderlikle ilişkisini ortaya koymuş ve bunun daha yüksek takım performansına yol açan takım reflektivitesi ile ilgili olduğunu tespit etmişlerdir.

Eisenbesis vd. (2008), araştırmalarında dönüşümcü liderliğin inovasyona destek yoluyla çalıştığını ve bunun da mükemmellik iklimi ile etkileşime girdiğini, böylece inovasyon desteğinin yalnızca mükemmellik için iklimin yüksek olduğu durumlarda ekip inovasyonunu geliştirdiğini doğrulamışlardır. Yazılım geliştirme şirketlerinde dönüşümcü liderliğin bireysel düzeyde takipçilerin yaratıcılığı ve de örgütsel düzeyde yenilikçilik üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında Gümüşlüoğlu ve İlsev (2009a, 2009b), dönüşümcü liderliğin hem kişisel hem de organizasyonel seviyede özgünlük üzerinde ciddi etkileri olduğunu ifade etmişlerdir. Yine benzer şekilde Pieterse vd., (2010) ise çalışmalarında, dönüşümcü liderliğin yalnızca psikolojik güçlendirmenin yüksek olduğu ortamlarda yenilikçi davranışla pozitif ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmalar dönüşümcü liderliğin uygun örgüt iklimi ve lider-üye etkileşiminin sağlıklı işlediği örgütsel ortamlarda daha etkin olduğunu göstermektedir. Yenilikçi iş davranışını geliştirmede dönüşümcü liderliğin etkisi ve psikolojik güçlendirmenin düzenleyici etkisini araştıran Groselj vd., (2021) psikolojik güçlendirmenin düzeyi ile dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışını etkileme gücü arasında bir ilişki belirtmişlerdir.

Lider-takipçi etkileşiminde takipçilerin bilişleri, etki durumları ve özelliklerinin dönüşümcü liderlik derecelendirmelerini nasıl etkilediğini araştırdıkları çalışmada Avolio vd., (2022), takipçilerin liderle ilgili olumlu etkisi, ilişkisel kimliği ve kolektif kimliği arasında yüksek bir uyum olduğu durumlarda, dönüşümcü liderliğe dair takipçi puanlarının daha yüksek olduğu, takipçilerin ve liderlerin olumlu ve olumsuz etkileri arasında daha yüksek düzeyde uyumsuzluk olması durumunda ise dönüşümcü liderliğin takipçiler tarafından daha düşük puanlandığını göstermektedir. Ekip merkezli dönüşümcü liderlik ve ekip yeniliği arasındaki ilişkide ekip çalışması kalitesinin aracılık etkisini araştıran Klaic vd., (2020) ekip merkezli dönüşümcü liderliğin hem ekip yeniliği hem de bireysel üyelerin öğrenmesi ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Uluslararası alan yazındaki bu çalışmalara yer verildikten sonra ulusal yazındaki durumun tespiti için araştırmanın uygulama kısmına geçilmiştir.

**2. Araştırma Yöntemi**

Bu bölümde dönüşümcü liderlik kavramı ile ilgili ulusal yazındaki öncül ve ardıl değişkenlerini tespit edebilmek açısından, araştırma kapsamında ele alınan yayınlara hangi kriterler doğrultusunda karar verildiğine, hangi göstergelerin incelendiğine değinilmiştir.

**2.1. Alan Yazın Araştırması**

Ulusal alan yazında dönüşümcü liderlik kavramı ile ilişkili olarak çalışılan değişkenlerin neler olduğunu tespit edebilmek amacıyla Türkiye örnekleminde ele alınan çalışmaların taranması hedeflenmiştir. Bunun için öncelikle başlık kısmında “transformational leadership” veya “dönüşümcü liderlik” veya “dönüşümsel liderlik” veya “transformasyonel liderlik” ifadesi geçen WoS veri tabanında dizinlenen Türkiye adresli makaleler, sonrasında Ulakbim Sosyal Bilimler alanında dizinlenen makaleler ve Yök tez merkezinde yer alan doktora tezleri tarih sınırı olmaksızın taranmıştır.

**2.2. Bulgular**

Tarama sonucunda 117 adet yayına ulaşılmıştır. Bu yayınlara dair dağılım tablo 1’de sunulmaktadır.

**Tablo 1:** Yayınların Dağılımı

|  |  |
| --- | --- |
| **Dizin** | **Adet** |
| Yök Tez (Doktora) | 30 |
| Ulakbim | 60 |
| WoS Türkiye adresli | 27 |

Daha sonra ulaşılan bu yayınlardan işletme ve yönetim alanında olup, 2018-2021 yılları arasında yayınlananlar süzülerek taramaya devam edilmiştir. Doktora tezlerinden 10’u, WoS Türkiye adresli makalelerden 11’i, Ulakbim’de yer alan çalışmaların ise 14’ü bu kritere uygun bulunmuştur. Dolayısıyla incelenen araştırma örneklemi 35 yayına inmiş olup incelemeye devam edilmiştir.

Bu aşamadan sonra belirlenen kriterlere uygun araştırmaların künyesi, araştırma yöntemi, örneklem ve bulgular üzerinden çalışmalar incelenerek dönüşümcü liderlik kavramının öncülü ve ardılı değişkenler tespit edilmiştir. Yayınlara dair bulgular tarih sırasına göre tablo 2’de sunulmaktadır.

**Tablo 2**:Yayınlara Dair Bulgular

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Yayın künyesi** | **Yöntem ve Değişkenler** | **Örneklem** | **Bulgular** |
| (Cinnioğlu, 2018)**,** Tez | Nicel- Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş tatmini̇, İşten ayrılma niyeti̇ | 1. sınıf yiyecek içecek işletmelerindeki toplam 491 çalışan | Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır. |
| (Çekmecelioğlu vd., 2018), TR Makale | Nicel- Dönüşümcü Liderlik, Çift Yönlülük, Firma Yenilikçiliği | 61 işletmeden 304 çalışan | Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu keşifsel yetenek üzerinde, idealize etki boyutu geliştirici yetenek üzerinde pozitif bir etkiye sahipken, entelektüel uyarım boyutu ise hem keşifsel yetenek hem de geliştirici yetenek üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. |
| (Erturk vd., 2018), WoS Makale | Nicel- Dönüşümcü liderlik, Ben-öteki anlaşması, Rol performansı, Lider-üye etkileşimi | 36 müfettiş ve bunların 189 astı | Dönüşümcü liderlik konusunda, ben-öteki anlaşmasının astların lider-üye etkileşimi algısı ile pozitif ilişkili olup, sırayla lider üye ben-öteki anlaşması ile astların amirlerinin performansına ilişkin algıları arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık etmektedir. |
| (Öztürk, 2018), Tez | Nicel- Stratejik düşünme, Politik yetenekler, Dönüşümcü liderlik | Büyük sanayi işletmelerinde çalışan 283 kişi | Stratejik düşünme ve politik yetenekler alt boyutlarının, dönüşümcü liderliğin alt boyutları üzerinde büyük oranda pozitif ve anlamlı etkileri gözlemlenmiştir. |
| (Rubacı, 2018), Tez | Nicel- Dönüşümcü liderlik, Örgüt kültürü, Bilgi̇ üretim süreci | Bir katılım bankasında çalışan 383 kişi | Dönüşümcü liderlik alt boyutu olan ideal etki negatif ve entelektüel uyarım pozitif, örgüt kültürünün alt boyutu klan kültürü, pazar kültürü pozitif ve adokrasi kültürü negatif bilgi üretimin alt boyutu olan sosyalleşmeyi, klan kültürü içselleştirmeyi pozitif etkiler. |
| (Aydogmus vd., 2018), WoS Makale | Nicel- Kişilik özellikleri, Dönüşümcü liderlik, Psikolojik güçlendirme, İş tatmini | Çalışma.1) 221 Ar-Ge çalışanı  Çalışma.2) 348 akademisyen | Çalışma 1) çalışan ne kadar vicdanlıysa, algılanan dönüşümsel liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki o kadar güçlüdür.  Çalışma 2) çalışanlar liderlerini dönüşümcü olarak algıladıklarında kendilerini psikolojik olarak daha güçlü hissediyorlar ve bu da iş tatmin düzeylerini artırıyor. |
| (Ribeiro vd., 2018), WoS Makale | Nicel- Dönüşümcü liderlik, Duygusal bağlılık, Bireysel performans | 476 Türk sağlık çalışanı | Dönüşümcü liderliğin bireysel performansa etkisine duygusal bağlılık aracılık etmektedir. |
| (Arslan, 2019), Tez | Nicel- Dönüşümcü liderlik, Yenilikçi iş davranışı, Psikolojik güçlendirme | 700 yiyecek-içecek bölüm çalışanı | Dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışlarına etkisine psikolojik güçlendirme aracılık etmektedir. |
| (Attar vd., 2019), TR Makale | Nicel- Kültürel zekâ, Etkileşimci ve Dönüşümcü liderlik | 116 yardım kuruluşu çalışanı | Kültürel zekâ ile her iki liderlik stili – etkileşimci ve dönüşümcü liderlik stili- arasında pozitif bir ilişki vardır. |
| (Dede, 2019), TR Makale | Nicel- Dönüşümcü liderlik, Lidere güven, Örgütsel bağlılık | İstanbul Dudullu Sanayinde 315 çalışan | Dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ancak devam bağlılığı ve normatif bağlılığı anlamlı ve pozitif etkilediği ayrıca dönüşümcü liderlik ve devam bağlılığı ilişkisinde lidere olan güvenin aracı rolünün olduğu tespit edilmiştir. |
| (Karamanlıoğlu vd., 2019), TR Makale | Nitel (Fenomenoloji)- Dönüşümcü liderlik, Bilgi yönetimi | Bilişim sektöründe 10 lider/yönetici ile mülakat | Dönüşümcü liderlik ve alt boyutları bilgi yönetimi ve alt boyutlarını olumlu olarak etkilemektedir. |
| (Kılınç, 2019), Tez | Nicel- Stratejik liderlik, Dönüşümcü liderlik, Bireysel performans | 297 sağlık çalışanı | Stratejik ve dönüşümcü liderlik ile bireysel performans ilişkisi pozitif yönlü ve zayıf ilişkilidir. |
| (Öter, 2019), Tez | Nicel- Dönüşümcü liderlik, Örgütsel vatandaşlık | 146 beyaz yakalı denizcilik işletmesi çalışanı | Dönüşümcü liderlik davranışları çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir. |
| (Söylemez, 2019), Tez | Nicel- Dönüşümsel liderlik, Sosyal sermaye, Özyeterlilik, Lider-üye etkileşimi̇ | Kocaeli Serbest Bölgesinde çalışan 504 kişi | Dönüşümsel liderliğin sosyal sermayeyi etkilemesinde lider-üye etkileşiminin tam aracı, özyeterliliğin ise kısmi aracı rolü oynadığı tespit edilmiştir. |
| (Altunoglu vd., 2019), WoS Makale | Niceliksel- Dönüşümcü liderlik, Görev performansı, Örgütsel vatandaşlık, Duygusal güven | Çeşitli sektörlerden 197 çalışan | Dönüşümcü liderlik ile takipçilerin görev performansları arasındaki ilişkiye duygusal güven aracılık etmiştir. Dönüşümcü liderlik davranışlarının duygusal güven üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşimi düzenleyici etkiye sahiptir. |
| (Akın, 2020), TR Makale | Niceliksel- Dönüşümcü liderlik, Etkileşimci liderlik, Örgütsel sessizlik | 110 çalışan | Dönüşümsel liderliğin olduğu ortamlarda kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizliğin azaldığı görülmüştür. |
| (Baysak & Bozkurt, 2020), TR Makale | Niceliksel- Dönüşümcü liderlik, Girişimcilik eğilimi, Firma performansı | 175 Teknoparak üst düzey yöneticisi | Dönüşümcü liderliğin firma performansı üzerinde olumlu etkisine girişimcilik eğilimi aracılık etmektedir. |
| (Eroğluer, 2020) | Niceliksel- Dönüşümcü liderlik, Psikolojik sermaye, İç girişimcilik | Savunma sanayiinde faaliyet gösteren bir örgütün 115 çalışanı | Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından idealleştirilmiş etki ve bireysel destek boyutlarının iç girişimcilik üzerinde olumlu yönde etkisi, dönüşümcü liderlik alt boyutlarından bireysel destek boyutunun iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutunun düzenleyici etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. |
| (Küçükaltan & Mert, 2020) TR Makale | Niceliksel- Dönüşümcü liderlik, Değişim mühendisliği, Performans | İmalat sanayiinde çalışan 390 kişi | Değişim mühendisliğinin, dönüşümcü liderlik ve performans arasındaki ilişkide kısmi ara değişken etkisine sahiptir. |
| (Manafzadehtabriz, 2020), Tez | Niceliksel- Ruhsal zekâ, Duygusal zekâ, Dönüşümcü liderlik | Bir üniversitede görev yapa 219 yönetici | Duygusal ve ruhsal zekâya sahip olan yöneticilerin daha fazla dönüşümcü liderlik özelliği gösterdikleri saptanmıştır. |
| (Özgür & Turan, 2020), TR Makale | Niceliksel- Dönüşümsel liderlik, Örgütsel güven, Örgütsel vatandaşlık | İlaç sektöründe önde gelen bir grubun beş farklı firmasında çalışan 485 kişi | Dönüşümsel liderliğin örgütsel vatandaşlığa etkisinde örgütsel güvenin kısmi aracılık etkisi vardır. |
| (Sökmen & Benk, 2020), TR Makale | Niceliksel- Dönüşümsel liderlik, Kişi-örgüt uyumu, İş tatmini | Bir bakanlığa ait merkez biriminde çalışan 560 katılımcı | Dönüşümsel liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde kişi-örgüt uyumu kısmi aracılık etkisi göstermektedir. |
| (Sökmen & Karagöz, 2020), TR Makale | Niceliksel- Dönüşümsel liderlik, Kişi-örgüt uyumu, Diğergamlık davranışı | Bir bakanlığın merkez biriminde çalışan 440 katılımcı | Dönüşümsel liderliğin diğerkâmlık davranışı üzerindeki etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisi bulunmamıştır. |
| (Sarikose & Turkmen, 2020), WoS Makale | Niceliksel- Dönüşümcü liderlik, Bireysel yenilikçilik | İki hastanede çalışan 300 hemşire | Dönüşümcü liderlik yüksek düzeyde bireysel yenilikçilik ile ilişkilidir. |
| (Kasimoglu & Ammari, 2020), Wos Makale | Niceliksel- Dönüşümcü liderlik, Özgün rol kimliği, Çalışan özgünlüğü | İki ülkedeki büyük şirketlerde çalışan 688 yönetici | Her iki ülkede dönüşümcü liderliğin özgünlüğe olan etkisine yaklaşım farklılaşmaktadır. |
| (Turunc & Altay, 2020), WoS Makale | Niceliksel- Dönüşümcü liderlik, Etik olmayan davranış, Tükenmişlik | Özel sağlık sektöründe çalışan 217 kişi | Dönüşümcü liderliğin tükenmişlik üzerindeki negatif etkisinde etik olmayan davranışın kısmi aracılık etkisi vardır. |
| (Akdere vd., 2021), WoS Makale | Niceliksel- Dönüşümcü liderlik, Örgütsel destek, İş tatmini, Örgütsel bağlılık, Örgütsel güven | Sağlık çalışanları | Dönüşümcü liderlik uygulamaları örgütsel destek sağlar ve çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven tutumlarını olumlu yönde etkiler |
| (Çetinkaya, 2021), Tez | Nitel (yarı yapılandırılmış mülakat)- Dönüşümcü liderlik, Yenilikçi iş davranışı | 95 adet 5 yıldızlı otel | Yöneticilerin, dönüşümcü liderlik özellikleri gösterip göstermemeleri ile yeniliğe yaklaşımları arasında bir ilişki bulunmamıştır |
| (Çiçek & Kılınç, 2021), TR Makale | Nicel- Dönüşümcü liderlik, Teknostres | 334 Lojistik şirketi çalışanı | Dönüşümcü liderlik davranışı teknostrese negatif yönde etki etmektedir. |
| (Çobanoğlu, 2021), TR Makale | Nicel- Dönüşümcü liderlik, İş doyumu, Yenilikçilik | 498 öğretmen | Dönüşümcü liderlik ile iş doyumu ve yenilikçi davranışlar arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki vardır. |
| (Çolak, 2021), Tez | Nicel- Dönüşümcü liderlik, Örgüt kültürü, Örgütsel bağlılık | 430 otel çalışanı | Dönüşümcü liderlik örgütsel bağlılık ilişkisinde örgüt kültürünün aracı değişken etkisi vardır. |
| (Ekmekci vd., 2021), WoS Makale | Nicel- Dönüşümcü liderlik, Algılanan stres, Normatif ve devam bağlılığı | 232 beyaz ve mavi yakalı çalışan | Dönüşümsel liderlik davranışları çalışanların daha az gerginlik ve stres hissetme eğiliminde olduklarını ve bu nedenle nihayetinde kuruluşlara daha etkili ve normatif olarak bağlı olduklarını göstermektedir. |
| (Ucar vd., 2021), WoS Makale | Nicel- Hizmetkar ve dönüşümcü liderlik, Çalışanların özgün davranışı, otantik liderlik | 1146 mavi ve beyaz yakalı çalışan | Hizmetkar ve dönüşümcü liderlik, çalışanların yaratıcı davranışlarıyla pozitif olarak ilişkiliydi ve bu etkilerin, otantik liderlik tarafından yönetilirse arttığı görüldü. |
| (Yetim & Uğurluoğlu, 2021), TR Makale | Nitel- İçerik analizi, Dönüşümcü liderlik | 57 İngilizce, 9 Türkçe makale | Dönüşümcü liderlik kavramının örgütsel bağlılık ve çalışan performansı gibi bazı kavramlarla birlikte sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. |
| (Yucel, 2021) | Nicel- Dönüşümcü liderlik, Çalışan performansı, İşten ayrılma niyeti | 478 çalışan | Çalışan performansının işten ayrılma niyetleri ile dönüşümcü liderlik arasındaki bağlantıya aracılık ettiğini ortaya koymuştur. |

Dönüşümcü liderliğin öncülleri ve ardılları şekil 1’de gösterilmektedir.

**Ardıllar**

Görev performansı,

Duygusal güven

Örgütsel sessizlik

Girişimcilik eğilimi,

İç girişimcilik

Değişim mühendisliği,

Örgütsel güven,

Kişi-örgüt uyumu,

Diğergamlık davranışı

Bireysel yenilikçilik

Özgün rol kimliği,

Çalışan özgünlüğü

Etik olmayan davranış,

Tükenmişlik,

Örgütsel destek,

Örgütsel güven,

Yenilikçi iş davranışı

Teknostres

**Ardıllar**

İş tatmini̇,

İşten ayrılma niyeti̇,

Çift Yönlülük,

Firma Yenilikçiliği,

Ben-öteki anlaşması,

Rol performansı,

Lider-üye etkileşimi

Örgüt kültürü,

Bilgi̇ üretim süreci

Psikolojik güçlendirme,

İş tatmini

Duygusal bağlılık,

Bireysel performans

Lidere güven,

Örgütsel bağlılık

Bilgi yönetimi

Örgütsel vatandaşlık

Sosyal sermaye,

Özyeterlilik,

**Dönüşümcü Liderlik**

**Öncüller**

Stratejik düşünme,

Politik yetenekler,

Kişilik özellikleri,

Kültürel zekâ,

Stratejik liderlik,

Ruhsal zekâ,

Duygusal zekâ,

**Şekil 1:** Dönüşümcü Liderliğin Öncülleri ve Ardılları

**SONUÇ ve ÖNERİLER**

Alan yazında dönüşümcü liderler, ekip üyeleri üzerinde belirli bir karizmaya sahip ve bu karizmatik yönleri ile çalışanlara ilham veren, sahip olduğu bilgi ve becerileri entelektüel yansıtım özelliği ile üyelere iletebilen ve her bir üye ile birebir ilgilenen bireysel farkındalıkları yüksek liderler olarak ifade edilmektedir. Özellikle ilk evre çalışmaları liderin bu özellikleri açısından işlemsel liderliği tamamlayıcı yönü tarafından ele alındığı görülmektedir.

Uluslararası alan yazınında dönüşümcü liderlik ile ilgili çalışmaların 1970’li yıllarda başladığı ifade edilmekte olup, pek çok çalışma yürütülmüştür. Bu bakımdan kavram uzun süredir yönetim ve işletme alanında çalışılmış ve bu anlamda olgunlaşmasını yüksek oranda tamamlamış bir kavramdır. Kavramın ulusal alan yazını açısından da ne ifade ettiğini görmek ve kavramın etkisini öncülleri ve ardılları doğrultusunda incelemek için ulusal alan yazının incelenmesi önem arz etmektedir. Bu doğrultuda Türkiye’de dönüşümcü liderliğin öncülü ve ardılı olarak ele alınan konular ve değişkenlerin neler olduğunu ve bu çalışmaların hangi sahada, hangi örneklem türleri ile hangi yöntemler kullanılarak yürütülmüş ve hangi sonuçlara ulaşılmış olduğuna dair bir değerlendirme yapabilmek amacıyla Web of Science, Ulakbim veri tabanlarında dizinlenen Türkiye örneklemli makaleler ile Yök Tez’de yer alan doktora tezleri taranmıştır.

Tarama sonucu ulaşılan çalışmalardan yönetim ve işletme sahasında olan 35 adet çalışma detaylı olarak incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda dönüşümcü liderliğe olan ilgi ve alakanın 1970’li yıllardan sonra başladığı görülmektedir. Dönüşüm liderlik çalışmaları, bu anlamda karizmatik liderlik ve işlemlesel liderlik çalışmalarının bir devamı olarak görülmektedir.

Alan yazında incelenen yayınlar doğrultusunda stratejik düşünme, politik yetenekler, kişilik özellikleri, kültürel zekâ, stratejik liderlik, ruhsal zekâ ve duygusal zekâ dönüşümcü liderliğin öncülü olan değişkenler olarak belirlenmiştir. Dönüşümcü liderliğin ardılı olarak ise iş tatmini̇, işten ayrılma niyeti̇, çift yönlülük, firma yenilikçiliği, ben-öteki anlaşması, rol performansı, lider-üye etkileşimi, örgüt kültürü, bilgi̇ üretim süreci psikolojik güçlendirme, iş tatmini, duygusal bağlılık, bireysel performans, lidere güven, örgütsel bağlılık, bilgi yönetimi, örgütsel vatandaşlık, sosyal sermaye, özyeterlilik, görev performansı, duygusal güven örgütsel sessizlik girişimcilik eğilimi, iç girişimcilik, değişim mühendisliği, örgütsel güven, kişi-örgüt uyumu, diğergamlık davranışı, bireysel yenilikçilik, özgün rol kimliği, çalışan özgünlüğü, etik olmayan davranış, tükenmişlik, örgütsel destek, örgütsel güven, yenilikçi iş davranışı, teknostres değişkenleri belirlenmiştir.

**Kaynakça**

Akdere, M., Top, M., & Tarcan, M. (2021). The impact of transformational leadership on employee attitudes: Implications for human resources. *Middle East Journal of Management*, *8*(6), 611-629. https://doi.org/10.1504/MEJM.2021.118456

Akın, Ö. (2020). Dönüşümsel ve Etki̇leşi̇msel Li̇derli̇ği̇n Örgütsel Sessi̇zli̇ğe Etki̇si̇. *Tesam Akademi̇*, *7*(1), 199-228. https://doi.org/10.30626/tesamakademi.632664

Altunoglu, A., Sahin, F., & Babacan, S. (2019). Transformational leadership, trust, and follower outcomes: A moderated mediation model. *Management Research Review*, *42*(3), 370-390. https://doi.org/10.1108/MRR-01-2018-0036

Arslan, F. (2019). *Yiyecek—İçecek Çalışanlarında Dönüşümcü Liderlik Ve Yenilikçi̇ İş Davranışı İlişkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Etkisi̇* [Doktora Tezi]. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Attar, M., Jami, M. S., & Kalfaoğlu, S. (2019). Effect of Cultural Intelligence on Transactional and Transformational Leadership Styles: A Research in Charity Organizations in Erbil. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *0*(41), 148-160. https://doi.org/null

Avolio, B., Keng-Highberger, F., Lord, R., Hannah, S., Schaubroeck, J., & Kozlowski, S. (2022). How leader and follower prototypical and antitypical attributes influence ratings of transformational leadership in an extreme context. *Human Relations*, *75*(3), 441-474. https://doi.org/10.1177/0018726720958040

Aydogmus, C., Camgoz, S., Ergeneli, A., & Ekmekci, O. (2018). Perceptions of transformational leadership and job satisfaction: The roles of personality traits and psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, *24*(1), 81-107. https://doi.org/10.1017/jmo.2016.59

Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership—Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, *18*(3), 19-31. https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S

Baysak, B., & Bozkurt, S. (2020). The Relationship Between Transformational Leadership, Firm Performance and the Role of Entrepreneurship Orientation. *Istanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *19*(37), 353-371. https://doi.org/null

Cinnioğlu, H. (2018). *Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini̇ Ve İşten Ayrılma Niyeti̇ İlişkisi̇: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma* [Doktora Tezi]. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çark, Ö. (2022). İş Yaşamında Güncel Liderlik Yaklaşımlarına Dair Alan Yazın İncelemesi. İçinde N. T. İrge (Ed.), *Yönetsel Kavramlara Güncel Bakışlar* (ss. 251-273). Nobel Yayıncılık.

Çekmecelioğlu, H. G., Günsel, A., & İlhan, Ö. Ö. (2018). Keşifsel ve Geliştirici Yeteneğe Dayalı Çift Yönlülük: Dönüşümcü Liderlik, Çift Yönlülük, Firma Yenilikçiliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, *9*(1), 137-150. https://doi.org/10.20409/berj.2017.72

Çetinkaya, A. (2021). *Dönüşümcü Liderlik Perspektifinden Yenilikçi̇ İş Davranışının Analizi̇: Otel İşletmeleri̇ Üzerine Bir Araştırma* [Doktora Tezi]. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çiçek, B., & Kılınç, E. (2021). Can transformational leadership eliminate the negativity of technostress? Insights from the logistic industry. *Business and Management Studies: An International Journal*, *9*(1), 372-384. https://doi.org/10.15295/bmij.v9i1.1770

Çobanoğlu, N. (2021). Transformational Leadership Job Satisfaction’s Relationship with Innovativeness in Elementary Schools. *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, *35*(2), 696-714. https://doi.org/10.33308/26674874.2021352330

Çolak, G. (2021). *Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Zincir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma* [Doktora Tezi]. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dede, N. P. (2019). Dönüşümcü Li̇derli̇k Ve Örgütsel Bağlilik İli̇şki̇si̇nde Li̇dere Olan Güveni̇n Araci Rolü Üzeri̇ne Bi̇r Araştirma. *Business and Management Studies: An International Journal*, *7*(4), 1923-1943. https://doi.org/10.15295/bmij.v7i4.1250

DenHartog, D., VanMuijen, J., & Koopman, P. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *70*, 19-34. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, *45*(4), 735-744. https://doi.org/10.2307/3069307

Eisenbeiss, S., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles. *Journal of Applied Psychology*, *93*(6), 1438-1446. https://doi.org/10.1037/a0012716

Ekmekci, O., Camgoz, S., Guney, S., & Oktem, M. (2021). The Mediating Effect of Perceived Stress on Transformational and Passive-Avoidant, Leadership-Commitment Linkages. *International Journal of Organizational Leadership*, *10*(4), 348-366.

Eroğluer, K. (2020). Dönüşümcü Li̇derli̇k Algisinin Çalişanlarin İç Gi̇ri̇şi̇mci̇li̇k Davranişlari Üzeri̇ndeki̇ Etki̇si̇nde Psi̇koloji̇k Sermayeni̇n Düzenleyi̇ci̇ Etki̇si̇. *Business and Management Studies: An International Journal*, *8*(2), 2503-2530. http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i2.1530

Erturk, A., Van den Broeck, H., & Verbrigghe, J. (2018). Self-other agreement on transformational leadership and subordinates’ assessment of supervisor’s performance: Mediating role of leader-member exchange. *Leadership & Organization Development Journal*, *39*(2), 291-308. https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2016-0048

Fidan, M. (2020). Lider Takipçi İlişkisi Bağlamında Liderliğin Tarihsel Evrimi ve Kadın Liderliği. *İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*, *2019*(19), 53-70. https://doi.org/10.26650/iukad.2019.19.004

Groselj, M., Cerne, M., Penger, S., & Grah, B. (2021). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: The moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, *24*(3), 677-706. https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0294

Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009a). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, *62*(4), 461-473. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032

Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009b). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, *26*(3), 264-277. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00657.x

Hinkin, T., & Tracey, J. (1999). The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations. *Journal of Organizational Change Management*, *12*(2), 105-119. https://doi.org/10.1108/09534819910263659

Hunt, T., & Fedynich, L. C. (2018). Leadership: Past, Present, and Future: An Evolution of an Idea. *Journal of Arts and Humanities*, *08*(02), 20-26.

Karamanlıoğlu, A., Şenkul, G., & Sığrı, Ü. (2019). Dönüşümcü Liderlik ve Bilgi Yönetimi: Bilgi ve İletişim Teknolojileri Firmaları Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Alanya Akademik Bakış*, *3*(2), 99-122. https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.555569

Kasimoglu, M., & Ammari, D. (2020). Transformational leadership and employee creativity across cultures. *Journal of Management Development*, *39*(4), 475-498. https://doi.org/10.1108/JMD-05-2019-0153

Kılınç, E. (2019). *Stratejik ve Dönüşümcü Liderlik İle İşgören Performansı İlişkisi̇: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma* [Doktora Tezi]. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Klaic, A., Burtscher, M., & Jonas, K. (2020). Fostering team innovation and learning by means of team-centric transformational leadership: The role of teamwork quality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *93*(4), 942-966. https://doi.org/10.1111/joop.12316

Küçükaltan, B., & Mert, G. (2020). Örgütlerde Dönüşümcü Liderlik ve Performans İlişkisinin Değişim Mühendisliği Aracı Rolünde İncelenmesi: İmalat Sanayii Örneği. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, *15*(10. Yıl Özel Sayısı), 5065-5095. https://doi.org/10.26466/opus.684573

Lowe, K., Kroeck, K., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, *7*(3), 385-425. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2

Manafzadehtabriz, S. (2020). *Üniversite Yöneticilerinin Ruhsal Zekâ Ve Duygusal Zekâ İle Dönüşümcü Liderlik Davranışları Arasındaki̇ İlişkinin İncelenmesi̇* [Doktora Tezi]. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Öter, S. (2019). *Denizcilik İşletmelerinde Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki̇ İlişkileri̇ Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma* [Doktora Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özgür, S., & Turan, M. (2020). Dönüşümsel Li̇derli̇ği̇n Örgütsel Vatandaşlik Davranişina Etki̇si̇nde Örgütsel Güveni̇n Aracilik Rolü. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *29*(4), 389-405. https://doi.org/null

Öztürk, E. K. (2018). *Stratejik Düşünmenin ve Politik Yeteneklerin Dönüşümcü Liderlik Üzerindeki̇ Etkileri̇* [Doktora Tezi]. GebzeTeknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pieterse, A., van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(4), 609-623. https://doi.org/10.1002/job.650

Ribeiro, N., Yucel, I., & Gomes, D. (2018). How transformational leadership predicts employees’ affective commitment and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *67*(9), 1901-1917. https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2017-0229

Rubacı, H. (2018). *Dönüşümcü Liderlik Ve Örgüt Kültürünün Bilgi̇ Üretim Sürecine Etkisi̇* [Doktora Tezi]. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sarikose, S., & Turkmen, E. (2020). The relationship between demographic and occupational variables, transformational leadership perceptions and individual innovativeness in nurses. *Journal of Nursing Management*, *28*(5), 1126-1133. https://doi.org/10.1111/jonm.13060

Schippers, M., Den Hartog, D., Koopman, P., & van Knippenberg, D. (2008). The role of transformational leadership in enhancing team reflexivity. *Human Relations*, *61*(11), 1593-1616. https://doi.org/10.1177/0018726708096639

Simons, T. (1999). Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership. *Journal of Organizational Change Management*, *12*(2), 89-104. https://doi.org/10.1108/09534819910263640

Sökmen, A., & Benk, O. (2020). Dönüşümsel Liderlik, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi: Kamu Çalışanlarına Yönelik Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *12*(2), 1347-1357. https://doi.org/10.20491/isarder.2020.916

Sökmen, A., & Karagöz, F. (2020). Dönüşümsel Liderlik, Kişi-Örgüt Uyumu ve Diğerkâmlık Davranışı İlişkisi: Kişi Örgüt Uyumunun Aracı Etkisi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, *55*(2), 1025-1039. https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.20.05.1368

Söylemez, M. (2019). *Dönüşümsel Liderlik, Sosyal Sermaye, Özyeterlilik Ve Lider-Üye Etkileşimi̇ İlişkisi̇: Kocaeli̇ Serbest Bölgesinde Bir Araştırma* [Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tourish, D., & Pinnington, A. (2002). Transformational leadership, corporate cultism and the spirituality paradigm: An unholy trinity in the workplace? *Human Relations*, *55*(2), 147-172. https://doi.org/10.1177/0018726702055002181

Tracey, J., & Hinkin, T. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices? *Group & Organization Management*, *23*(3), 220-236. https://doi.org/10.1177/1059601198233002

Turunc, O., & Altay, M. (2020). The Role of Unethical Behavior in the Relationship between Transformational Leadership and Burnout. *Pacific Business Review International*, *13*(5), 64-78.

Ucar, A., Alpkan, L., & Elci, M. (2021). The Effect of Servant and Transformational Leadership Styles on Employee Creative Behavior: The Moderating Role of Authentic Leadership. *International Journal of Organizational Leadership*, *10*, 99-119.

Walumbwa, F., Avolio, B., & Zhu, W. (2008). How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs. *Personnel Psychology*, *61*(4), 793-825. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00131.x

Yetim, B., & Uğurluoğlu, Ö. (2021). Sağlik Sektöründe Dönüşümcü Li̇derli̇k İle İlgi̇li̇ Yapilmiş Olan Çalişmalarin İçeri̇k Anali̇zi̇ İle İncelenmesi̇. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *14*(4), 1126-1142. https://doi.org/null

Yucel, I. (2021). Transformational Leadership and Turnover Intentions: The Mediating Role of Employee Performance during the COVID-19 Pandemic. *Administrative Sciences*, *11*(3), 1-21. https://doi.org/10.3390/admsci11030081

1. Dr. Öğr. Üyesi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Bolu MYO Yönetim ve Org. Bl., [ozgurcark@ibu.edu.tr](mailto:ozgurcark@ibu.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-4881-0542>, [↑](#footnote-ref-1)