

Received-Makale Geliş Tarihi 06.10.2024
Published-Yayınlanma Tarihi 30.11.2024
Volume-Cilt (Issue-Sayı), ss/pp 11(113), 2426-2439

Research Article /Araştırma Makalesi
10.5281/zenodo.14279373

Prof. Dr. Özgür Demirtaş

<https://orcid.org/0000-0002-2495-2124>

Kayseri Üniversitesi, Develi Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Kayseri / TÜRKİYE
ROR Id: <https://ror.org/005zfy155>

Prof. Dr. Durdu Mehmet Bıçkes

<https://orcid.org/0000-0003-1622-5493>

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Nevşehir / TÜRKİYE
ROR Id: <https://ror.org/019jds967>

Dönüşümcü Liderliğin Prosocial Davranışlar Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması

The Influence of Transformational Leadership on Prosocial Behaviors: A Case Study in Kayseri

ÖZET

Değişimin belirleyici bir konuma yükseldiği ve inovasyon merkezli bir rekabetin hâkim olduğu günümüz iş dünyasında, dile getirme davranışı ve çalışan yaratıcılığı örgütsel varlık ve başarı açısından temel gereklilikler haline dönüşmüştür. Çalışan sesliliği olarak nitelendirilen dile getirme davranışları ve bireysel yaratıcılık günümüz iş dünyasında özellikle öne çıkan pozitif davranışlar arasındadır. Bu çalışmada, bu değişkenler üzerinde etkili olduğu düşünülen, dönüşümcü liderlik ve lidere duyulan güven dikkate alınmıştır. Çalışmanın temel amacı, örgütlerde dönüşümcü lider davranışlarının, lidere duyulan güvenin aracılık rolüne sahip olduğu durumlarda dile getirme davranışı ve yaratıcılık üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla çalışmada, Kayseri’de imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev yapmakta olan 394 tam zamanlı çalışan ile yüz-yüze görüşme yoluyla veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları kurulan hipotezleri destekler nitelikte olup, dönüşümcü liderliğin çalışanların dile getirme davranışları ve yaratıcılık düzeyleri üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, dönüşümcü liderlik ile dile getirme davranışı ve yaratıcılık arasındaki ilişkide lidere duyulan güvenin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Lidere Duyulan Güven, Dile Getirme Davranışı, Yaratıcılık.

ABSTRACT

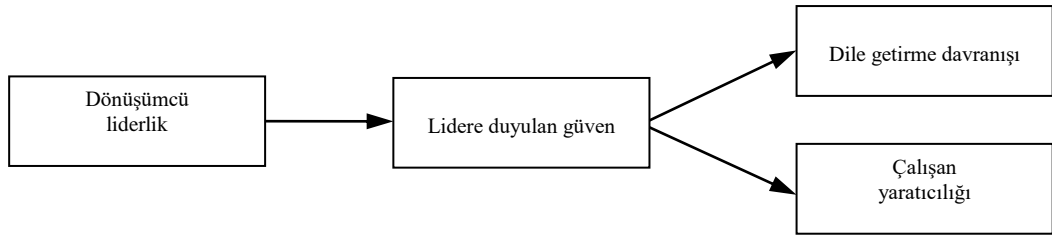
In the contemporary business environment, characterized by rapid change and innovation-driven competition, voice behavior and employee creativity have emerged as critical factors for organizational sustainability and success. Voice behavior, defined as the open expression of thoughts, and individual creativity are particularly significant variables in this context. This study examines the role of transformational leadership and trust in the leader, which are hypothesized to influence these variables. The primary objective is to investigate the impact of transformational leadership on voice behavior and creativity, with trust in the leader serving as a mediating factor. To achieve this, data were gathered through face-to-face interviews with 394 full-time employees from manufacturing companies in Kayseri. Consistent with the proposed hypotheses, the findings indicate that transformational leadership positively influences both voice behavior and employee creativity. In addition, trust in leader has a partial mediator role on those relationships.

Keywords: Transformational Leadership, Trust In Leader, Voice Behavior, Creativity.

1. GİRİŞ

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde var olan kaynak ve imkanların bütünü katkı sağlamakla birlikte, bu kaynak ve imkanlar içerisinde insan unsuru üzerinde yükselen beşeri kaynaklar ön planda bulunmaktadır. Örgütler açısından beşeri kaynaklar, liderler ve takipçiler olmak üzere iki başlık altında toplanabilir. Bir grubun izleyeceği yolu belirlemek, gruba amaca ulaşmak için öncülük etmek ve takipçileri içsel bir motivasyonla harekete geçirmek için gerekli olan beceri setine sahip olmak şeklinde sıralanan özelliklerle bezenmiş kişiler olan liderler (Kouzes ve Posner, 2012: 30; Bıçkes vd., 2017: 55), örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde anahtar role sahiptirler. Bu işlevleri nedeniyle, örgütsel davranış literatüründe liderlik ve çıktıları konusu üzerine yoğun çalışmalar yapılmıştır. Üzerinde yoğun olarak durulan çağdaş liderlik yaklaşımlarından biride dönüşümcü liderliktir (Judge ve Piccolo, 2004: 756).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı Burns (1978) tarafından literatüre kazandırılmış ve Bass (1985)'in çalışmalarıyla yaygınlık kazanmıştır. Dönüşümsel liderlik teorisi liderleri, vizyon oluşturma yetenekleri ve rol model olma özellikleri ile öne çıkan, yüksek ahlak standartlarına hitap ederek başkalarını etkileyen ve böylece bireyleri ve örgütleri genel olarak olumlu şekillerde dönüştüren değişim ajanları olarak tasvir etmektedir (Chandranathan, 2024). Son dönemde üzerinde yoğun olarak durulan liderlik yaklaşımlarından biri olmasına rağmen (Judge ve Piccolo, 2004: 756), Ghadi ve diğerleri (2013: 532), dönüşümcü tarzı benimseyen liderlerin takipçilerini etkileme süreci ve bu süreçte kullandıkları mekanizmaların anlaşılması için yeni çalışmalar yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu ifadeyi destekler tarzda Yukl (1999: 287), dönüşümcü liderlerin takipçilerini nasıl ve ne şekilde etkilediğini ortaya koyan arabuluculuk süreçleri hakkında netlik olmadığını ve bu belirsizliği giderecek çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu vurgulamıştır. Literatürde var olan bu eksiklikleri gidermek adına bu çalışma, dönüşümcü liderlik ile dile getirme davranışı ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide lidere duyulan güvenin aracılık rolünü test etmek amacıyla kurgulanmıştır. Araştırma modeli Şekil 1'de görülmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Dönüşümcü liderliğin takipçilerin tutum ve davranışları üzerinde doğurduğu etkiyi açıklama noktasında Blau (1964)'un sosyal değişim teorisinden yararlanılmaktadır (Lavelle vd., 2007). Bu teoriye göre, takipçiler, liderleri tarafından olumlu yaklaşımlar gördüklerinde, liderleriyle aralarında yüksek kaliteli ilişki geliştireceklerdir. Bu ilişki ise, takipçilerin tutum ve davranışlarını daha olumlu noktaya taşımak için gereken gayreti sergilemelerine neden olacaktır. Dönüşümcü liderler sahip oldukları, karizma (idealleştirilmiş etki), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi bileşenlerini (Bass, 1999: 11) kullanarak takipçilerine pozitif aktarımlarda bulunmaktadırlar. Takipçiler ise, sosyal değişim teorisine uygun şekilde tutum ve davranışlarını daha üst düzeylere taşıma gayretine girmektedirler. Çeşitli bilim insanları yaptıkları çalışmalarda, dönüşümcü liderlik uygulamalarının bireysel ve örgütsel çıktılarını olumlu yönde etkilediğine dair bulgular ortaya koymuşlardır (Pradhan ve Pradhan, 2016; Virgiawan vd., 2021; Nguyen vd., 2022; Yusup ve Maulani, 2023; Judijanto vd., 2024). Lidere duyulan güven ise, lider ve takipçi arasındaki değişim ilişkisinin kalitesini yansıtan bir işleve sahiptir (Wang vd., 2016: 1202).

Araştırma bulguları, dönüşümcü liderliğin araştırmanın değişkenlerinden lidere duyulan güven (Podsakoff vd., 1990; Goodwin vd., 2011), dile getirme davranışı (Liang vd., 2017; Chen vd., 2018; Wang vd., 2018; Zhang ve Inness, 2019) ve çalışan yaratıcılığı (Cheung ve Wong, 2011; Henker vd., 2015; Chaubey vd., 2019; Koh vd., 2019) üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yapılan literatür incelemesinde, dönüşümcü liderlik ile dile getirme davranışı ve çalışan yaratıcılığı ilişkisinde lidere duyulan güvenin aracılık etkisi üzerine odaklanan herhangi bir çalışmanın varlığı tespit edilememiştir. Bu çerçevede bu çalışma bulgularının, dönüşümcü liderlik uygulamalarının diğer değişkenler üzerindeki etkilerini aydınlatmak için yapılmış az sayıdaki çalışmaları (Arnold vd., 2007: 193) küçükte olsa genişleteceği ve dönüşümcü tarzı benimseyen liderlerin takipçilerini nasıl etkilediklerini açıklayan arabuluculuk süreçlerinde var olan belirsizliği (Yukl, 1999: 287; Ghadi vd., 2013: 533) gidermek adına ip uçları sunacağı dile getirilebilir.

Çalışma, üç kısımdan oluşmaktadır. İlk olarak, çalışmanın değişkenleri olan dönüşümcü liderlik, lidere duyulan güven, dile getirme davranışı ve çalışan yaratıcılığı değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkiler açıklanmış, konuyla ilgili literatür taraması aktarılmış ve araştırmanın hipotezlerini yer verilmiştir. İkinci kısımda, araştırma metodolojisi aktarılmıştır. Son kısımda ise, bulgular sunulmuştur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE ve ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

2.1. Dönüşümcü Liderlik

1980'lere kadar liderlik yazınında hakim olan kuramlar davranışsal liderlik kuramları olmuştur. Bu dönemde özellikle, yol-amaç kuramı, lider-üye etkileşim kuramı ve normatif karar kuramı gibi kuramlar üzerinde durulmuştur. 1980'lerden itibaren dönüşümcü ve karizmatik liderlik kuramları öne çıkmıştır (Yukl, 1999: 285). Geleneksel liderlik kuramları, daha çok rasyonel süreçlere odaklanırken, karizmatik ve dönüşümcü liderlik kuramları duygu ve değerlere önem vermiştir (Rukmani vd., 2010: 365). Dönüşümcü liderlik teorisi, takipçilerde olumlu bir değişim yaratarak hem bireylerin hem de grubun/örgütün çıkarlarını gözetmeyi hedefleyen bir liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir. Bu kavram, ilk olarak 1978 yılında James MacGregor Burns'un siyasal liderler üzerine yaptığı tanımlayıcı araştırmayla gündeme gelmiş, ancak örgütsel davranış ve yönetim alanında geniş kullanımına B. M. Bass ve J. B. AVALIO'nun çalışmalarıyla ulaşmıştır (Odumeru ve Ogbonna, 2013: 356).

Karizmatik liderlikle çok sayıda ortak paydaya sahip olan dönüşümcü liderlik (Aldoory ve Toth, 2004: 159), paylaşılan çaba, değerler ve vizyon etrafında tüm paydaşların radikal bir değişim sürecine kolektif katılımını sağlamayı hedefleyen bir yaklaşımdır (Hawkins, 2017: 17). Dönüşümcü liderlik yaklaşımının ana bileşeni, takipçilerin gelişimine odaklanmasıdır. Dönüşümcü liderler, bir taraftan takipçilerin var olan görev ve sorumluluklarını başarma yeterlilikleri perspektifinden sahip oldukları potansiyeli genişletmeye çalışırken, diğer taraftan da onların gelecekte üstlenebilecekleri görev ve sorumlulukların üstesinden gelmeleri için sahip olmaları gereken yeterlilikleri kazanmalarıyla ilgilenirler (Dvir vd., 2002: 736). Literatürde, dönüşümcü liderlerin, birbiriyle bağlantılı üç hedefi başarmaları durumunda takipçilerinin performansını beklentilerin ötesinde artırabileceklerini öne sürmüştür. Bu hedeflerden ilki, takipçilerin arzulanan sonuçların önemi ve değeri hakkındaki anlayışlarını yükseltmektir. İkincisi, takipçileri kendi çıkarlarını aşmaya ve kolektif hedefleri benimsemeye ikna etmektir. Üçüncüsü ise, takipçilerin ihtiyaç seviyelerini değiştirmek ya da ihtiyaç ve istek portföylerini genişletmektir (Khanin, 2007: 11). Bu çerçevede dönüşümcü lider, takipçilerinin norm ve değerlerini değiştirmeyi ve onları kendi beklentilerinin ötesine ulaşmaları için motive etmeyi hedefler (Wang vd., 2017: 187). Bunu gerçekleştirirken yüksek ideallere ve ahlaki değerlere odaklanır, geleceğe ait vizyon oluşturur ve örgüt genelinde bir güven iklimi kurmaya gayret eder (Tucker ve Russell, 2004: 103).

Dönüşümcü lider, takipçileri etkileyen ve eyleme sevk eden karizmasından kaynaklanan benzersiz özellikleriyle dikkati çeker (Aldoory ve Toth, 2004: 159). Dönüşümcü liderlik, takipçilerin değerlerine ve beklentilerine etki eden, onların yüksek düzeydeki beklentilerini eyleme geçiren ve bireysel çıkarlarını örgütsel çıkarlar uğruna geri planda tutmalarını teşvik eden bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanır (Bai vd., 2012: 217). Başka bir kaynak, dönüşümcü liderliği, takipçilerin örgüt vizyonunu tıpkı kendi vizyonları gibi benimsemelerini ve enerjilerini örgütsel hedeflere yönlendirmelerini mümkün kılan liderlik tarzı şeklinde ele almaktadır (Moriano vd., 2014: 106). Dönüşümcü liderliğe dair yapılan tanımlamaların ortak paydası, örgütsel hedeflere odaklanmayı ve bu hedefleri önlemenin gerekliliği vurgulamış olmalarıdır. Dönüşümcü liderler, takipçilerini örgütsel amaçlar doğrultusunda daha yüksek performans sergilemeleri adına güdülerler. U süreçte ödül ve övgü kullanımı, takipçilerin daha yüksek başarılar elde etmeye yönelik odaklanmalarını güçlendirmek için bir araç olarak öne çıkar (Van Dierendonck vd., 2014: 545).

Dönüşümcü liderlik, iki yönlü simetrik iletişimin özüyle örtüşecek şekilde, katılımcı yönetim, bireysel yetkilendirme, müzakere, bilgi paylaşımı ve gücün önemini vurgulayarak, örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin gelişmesine katkı sağlar (Jiang, 2012: 232). Dönüşümcü liderlik, takipçilerin olgunluk düzeylerini ve ideallerini, başarıya yönelik motivasyonlarını, kendilerini gerçekleştirme arayışlarını ve bireyin yanı sıra örgütün ve toplumun refahına olan ilgilerini artırır (Bass, 1999: 11).

Dönüşümcü liderliğin dört bileşeni bulunmaktadır. Bu bileşenler Bass (1999: 11) tarafından, karizma (idealleştirilmiş etki), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi şeklinde sıralanmıştır. Bu bileşenler aşağıda kısaca açıklanmıştır:

Karizma (idealleştirilmiş etki): İdealleştirilmiş etki, liderin takipçilerinin kendisiyle özdeşleşmelerine neden olacak tarzda örnek davranışlar sergileme derecesidir (Judge ve Piccolo, 2004: 755). Liderin güçlü bir rol model gibi davranması takipçilerde derin duygular uyandırır, liderle özdeşleşmelerine ve onu bir model olarak benimsemelerine yol açar. Böylelikle, takipçiler etik bir tutuma ve yüksek ahlaki standartlara sahip olurlar ve doğru zamanda doğru şeyleri yapmak için kendilerine daha fazla güvenirlir (Girma, 2016: 38).

İlham verici motivasyon: Liderler çalışanları motive etmek için işlerini anlamlı görmelerini ve onu sahiplenmelerini sağlayacak şekilde davranırlar. Heyecan ve iyimserlik sergilerler ve takım ruhu uyandırırılar. Bu sayede lider, takipçilerin kendileri için tasarlayacakları cezbedici bir geleceği hayal etmelerini amaçlar (Bass vd., 2003: 208). Lider, sahip olduğu tutku ve iyimserlik sayesinde takipçileri kendileri için iyi olanın ötesine geçmeye teşvik eder (Robertson ve Barling, 2017: 24).

Bireyselleştirilmiş ilgi: Bu bileşen takipçilerin potansiyellerini açığa çıkarmak için bir koç veya bir mentor olarak davranmayı içerir (McCleskey, 2014: 120). Dönüşümcü liderler, çalışanların her birinin gelişim ihtiyaçlarını dikkate alarak bireyselleştirilmiş değerlemeyi gerçekleştirirler. Çalışanların görev ve sorumlulukları bu ihtiyaçlar ve örgütsel beklentiler dikkate alınarak tasarlanır (Bass, 1990: 30). Bu süreçte lider, her çalışmanı ayrı ayrı ele alır, onlara bireysel ilgi gösterir ve gelişimleri için önerilerde bulunur (Bass, 1990: 22). Büyümek ve gelişmek için gerekli olan yeni öğrenme fırsatları, destekleyici bir iklimle birlikte oluşturulur (Bass vd., 2003: 208).

Entelektüel uyarım: Liderler, eski varsayımları, gelenekleri ve inançları sorgularlar (Bass, 1997: 133). Bu sayede, takipçilerin yenilikçi ve yaratıcı olma çabaları kamçılanarak, eski durumlara yeni yöntemlerle yaklaşmaları sağlanır. Bu süreçte çalışanların hataları yıkıcı eleştiri ve alay konusu yapılmaz (Bass vd., 2003: 208). Dönüşümcü liderler, entelektüel uyarım yoluyla takipçilerini geleneklere meydan okumak ve sorunları farklı perspektiflerden bakarak çözümlenmek konusunda cesaretlendirirler (Dong vd., 2017: 442). Bu sayede, takipçilerin bakış açılarını sürekli gelişim yoluyla değiştirme ve yeni beceriler edinme arzuları diri tutulmuş olunur. Bu varsayımı destekler tarzda Engelen ve diğerleri (2015: 1075), entelektüel uyarımın çalışanların statükoyu sorgulamalarına, yenilikçi ve yaratıcı fikirlere yönelmelerine ve farklı deneyimlere açık olmalarına katkı sağlayacağını dile getirmişlerdir.

2.2. Dile Getirme Davranışı

Örgütlerde prososyal davranışlar arasında değerlendirilen bir kavram olan dile getirme davranışlarının (voice behavior) kavramsallaştırılması noktasında iki temel yaklaşım gözükmektedir. Bu yaklaşımlardan birisi, dile getirme davranışını tanımlamak için çeşitli terimleri kullanmaktadır. Bu yaklaşımı temel alan araştırmalar, EVLN (exit, voice, loyalty, and neglect – ayrılma, dile getirme, sadakat ve ihmal etme) modeli¹ üzerine inşa edilmiştir. Yaklaşım, dile getirme davranışını, iş tatminsizliğine ve örgütsel sorunlara karşı yapıcı bir cevap olarak değerlendirmektedir. Diğer sözel tepkilerde karşılaştırıldığında, dile getirme davranışının en yapıcı ve statükoyu iyileştirmeye yönelik bir eylem olduğu görülmektedir. Yaklaşımlardan diğeri ise, dile getirme davranışını ekstra rol davranışları kapsamında değerlendirilmektedir. Bu yaklaşıma göre, dile getirme davranışı herhangi bir tatminsizlikten kaynaklanmayan, kendiliğinden gelişen ve örgütün etkin işleyişine katkı sağlayan bir eylem olarak görülmektedir (Van Dyne vd., 2003: 1369). Bu iki yaklaşım dile getirme davranışının nedenleri hakkında farklı bakış açılarına sahip olsa da, dile getirme davranışını teşvik edilmesi gereken olumlu bir eylem olarak değerlendirmektedirler (Hsiung, 2012: 350).

Dile getirme davranışı, sadece eleştirmek yerine yapıcı bir yaklaşımla geliştirmeye odaklanan teşvik edici düşünce ve fikirlerin ifade edilmesi olarak tanımlanabilir (Van Dyne ve LePine, 1998: 109). Daha geniş bir perspektifle kavramı; değişim, dönüşüm ve iyileşme yaratma amacıyla, çalışanların yapmakta oldukları işlere dair önerilerini ya da karşılaşılan problemleri çözüme kavuşturacak düşünce ve fikirlerini biçimsel olmayan yol ve yöntemlerle ve gönüllü olarak ilgili bireylere iletmeleri şeklinde tanımlamak mümkündür (Morrison, 2014: 174). Tanımlarda da vurgulandığı gibi, dile getirme davranışının kapsamı, işleri farklı biçimde yapma düşüncesinden ciddi sorunlara dönük farklı çözüm önerilerine kadar çok geniş bir yelpazeyi içermektedir. İlk gruptaki davranışlar, teşvik edici ya da öneri odaklı dile getirme davranışları olarak adlandırılırken; ikinci gruptaki davranışlar, önleyici, iyileştirici ya da sorun odaklı dile getirme davranışları olarak adlandırılmaktadır (Morrison, 2014: 174). Sonuç olarak, dile getirme davranışları iş görenlerin endişelerini ve şikayetlerini organizasyon sorunlarına çözüm üretmeye yönlendirmesini mümkün kılar (Avey vd., 2012: 23)

Dile getirme davranışı, diğerleri aynı fikirde olmasa bile, standart prosedürlerde değişiklikler yapmayı ve değişim için inovatif fikirler dillendirmeyi ifade eder (Van Dyne ve LePine, 1998: 109). Bu yönüyle dile getirme davranışı, örgüt içerisinde süregelen sistemlere, politikalara ve uygulamalara yönelik eleştirel söylemler içerir. Süregelen duruma yönelik eleştiriler, yapıcı bir amaç taşımaya rağmen diğerlerini altüst edeceği için riskler taşır (Guenter vd., 2017: 50-51). Dile getirme davranışları, daha yüksek iş gören bağlılığı, çalışmanı işte tutma ve kolektif öğrenmeye yol açabilir. Ayrıca dile getirme

¹ EVLN modeli hakkında ayrıntılı bilgi için bkz.: Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous III, 1998.

davranışları, örgütsel adaptasyon ve inovasyon için önemli bir adımdır (Avey vd., 2012: 23). Dile getirme davranışlarının terk edilmesi ve/veya bastırılması, özellikle çalışan güvenliği tehlikeye girdiğinde ya da muhasebe düzensizlikleri yaşandığında ciddi sonuçlar doğurabilir. Davranışın sahip olduğu öneme rağmen, birçok çalışan kişisel maliyetlerinin kazanımlarından ağır basma olasılığından dolayı sessiz kalmayı tercih etmektedir (Avey, Wernsing ve Palanski, 2012: 23).

Dönüşümcü liderler, takipçilerin mevcut durumla mücadele etmelerini sağlar ve onları eski sorunları yeni bakış açılarından görmeleri için teşvik ederler. Ayrıca, ilham verici motivasyon takipçilerin işlerini ve örgütlerini yeniden incelemelerine yardımcı olarak örgütsel vizyonun netleşmesine ve bu sayede yapıcı öneriler geliştirilmesine olanak tanır. Benzer şekilde, bireyselleştirilmiş ilgi ve idealize edilmiş etki, takipçilerin bireysel ihtiyaçlarını ve kişisel gelişimlerini teşvik etmeye odaklanmaktadır (Bass, 1999). Dönüşümcü liderler, endişe ve kaygı yaşayan takipçiler yerine işe daha fazla önem veren takipçileri destekler ve teşvik ederler. Takipçiler bu sayede düşüncelerini dile getirme riskini göze alabilirler (Duan vd., 2017: 653; Liang vd., 2017: 376-377). Dönüşümcü liderlik ile dile getirme davranışı arasında var olan ve yukarıda dile getirilen teorik ilişki, ampirik araştırma bulgularıyla da doğrulanmıştır. Yapılan çalışmalar, dönüşümcü liderliğin dile getirme davranışını anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur (Liang vd., 2017; Chen vd., 2018; Wang vd., 2018; Zhang ve Inness, 2019). Bu bilgiler çerçevesinde, çalışmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Hipotez 1: Dönüşümcü liderlik, dile getirme davranışları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

2.3. Çalışan Yaratıcılığı

Literatürde yaratıcılık, süreç ve sonuç perspektifleriyle incelenmektedir. Sonuç perspektifinden bakıldığında yaratıcılık, örgütsel sorunları çözmeye veya örgütün işleyişini geliştirmeye yönelik yeni ve faydalı fikirlerin ortaya çıkarılması olarak tanımlanabilir (Xu vd., 2017: 484). Müceldili ve diğerleri (2013: 676) kavramı aynı açıdan ele almışlar ve yaratıcılığı; ürünler, hizmetler, süreçler, yönetim uygulamaları, iş modelleri ve rekabetçi stratejilere dair yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlamışlardır. Yaratıcılık, mevcut fikirler üzerinde küçük iyileştirmeler yaparak artımsal şekilde ve/veya tamamen yeni fikirler geliştirerek radikal şekilde süreklilik arz eden bir olgudur (Henker vd., 2015: 236). Çalışanlar yaratıcılık sergilediklerinde, görevleri başarmada yararlı olan yeni fikirler ortaya koymuş olurlar. Yeni fikirler, görevleri yerine getirmek için yeni prosedürler ve süreçler geliştirmeyi veya müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılayacak ürün ve hizmetleri tanımlamayı içerebilir. Yeni fikirler, verimliliği artırmak için mevcut prosedürlerin veya işlemlerin iyileştirilmesi (örneğin, bir görevi tamamlamak için gereken kaynakların azaltılması gibi) veya daha etkili olan alternatif prosedürlerin veya işlemlerin keşfi şeklinde de olabilir (Gong vd., 2009: 767). Bireysel yaratıcılık üzerinde, bireysel özellikler, bilgi düzeyi, bilişsel yetenekler, bilişsel stiller, motivasyon, çevresel ve bağlamsal faktörler şeklinde sıralanan çeşitli unsurlar etkilidir (Tsai, 2013: 2).

Yaratıcı performansın temel amaçları, sorunlara çözüm üretmek, yeni ürün ve hizmetler geliştirmek, iş fırsatlarını değerlendirmek ve organizasyonun etkinliğini artırmaktır (Rego vd., 2012: 429). Örgütler, varlıklarını korumak ve gelişimlerini sürdürmek için çalışanlarının yaratıcı potansiyelini en iyi şekilde kullanmak zorundadır. Bu yolla örgütler, inovasyonu, değişimi, öğrenmeyi, performansı ve rekabet edebilirliği sürdürülebilir kılabilirler.

Dönüşümcü liderlik davranışları, vizyon, özerklik, takdir, geleneklere meydan okuma gibi inovasyon ve yaratıcılığın belirleyicileri olan unsurlarla yakından ilgilidir (Gumusluoglu, ve Ilsev, 2009: 462). Onların sahip oldukları vizyon, yenilikçiliği, özerkliği, cesaretli olmayı, geleneklere meydan okumayı ve zorluklarla başa çıkmayı özendirir. Dönüşümcü liderler karizmatik oldukları için takipçilerin bu liderlerden etkilenmeleri ve öğrenmeleri çok daha muhtemeldir. Bu anlamda dönüşümcü liderler davranışsal modellemenin etkisiyle, takipçilerin eskimiş çalışma kurullarını sorgulama ve yeni fikirler geliştirme yeteneklerini harekete geçirirler (Gong vd., 2009: 767). Dönüşümcü liderlerin sahip olduğu bileşenlerden olan bireyselleştirilmiş değerlendirme, takipçileri olumlu alanlarda teşvik ederek ve takipçilerin sergilediği olumlu gelişim ve davranışları takdir ederek bir ödül gibi işlev görür. Bileşenlerden bir diğeri olan entelektüel uyarım, inovasyon, özerklik ve meydan okuma gibi konularda takipçileri cesaretlendirerek yeni düşünce arayışlarını artırır (Khurohani, 2018: 2558). Dönüşümcü liderler entelektüel uyarımı kullanarak, yaratıcılık beklentisi ortaya koyabilirler ve takipçiler için yaratıcı rol modeller haline dönüşebilirler (Gong vd., 2009: 767). Bileşenlerden bir başkası olan ilham verici motivasyon ise, takipçilerin örgütsel vizyona yönelik olarak çalışmasını sağlayarak, yeni fikir geliştirme sürecini destekler (Khurohani, 2018: 2558). Dönüşümcü liderlik ile çalışan yaratıcılığı arasında teorik zeminde var olan ve yukarıda aktarılan bu ilişki, uygulamalı çalışma bulgularıyla da desteklenmektedir. Literatürde yer alan araştırma sonuçları, dönüşümcü

liderliğin çalışan yaratıcılığını anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Cheung ve Wong, 2011; Henker vd., 2015; Chaubey vd., 2019; Koh vd., 2019; Xu vd., 2024). Aktarılan teorik bilgiler ve araştırma bulguları çerçevesinde, çalışmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Hipotez 2: Dönüşümcü liderlik, çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

2.4. Lidere Duyulan Güvenin Aracılık Rolü

Geleneksel olarak güven, bir bireyin geçmiş davranışlarına ilişkin sahip olunan kişisel bilgilerin bir yansıması olarak değerlendirilmiştir. Buna göre güven, bir bireyin diğer kişinin davranışlarını bilişsel olarak değerlendirmesini temel alarak zaman içinde yavaş yavaş ortaya çıkar (Robert vd., 2009: 241 DÜZELTİLDİ). Etkileşim içerisindeki bireyler arasında gelişen güven duygusu, aynı zamanda bireylerin davranışlarını öngörmeye kullanılabilecek anahtar değişkendir (Reiter vd., 2018: 136). Güven kavramı, farklı şekillerde tanımlanmış ve kavramsallaştırılmıştır. Bu tanımlarda öne çıkan iki önemli ortak nokta, olumlu beklenti ve kırılganlığı kabul etme istekliliğidir (Chughtai vd., 2015: 655). Bu ortak noktaları içeren bir tanımlamada kavram; bir bireyin kendi inancını temel alarak, yetkin, şeffaf, ilgili ve güvenilir olarak değerlendirdiği diğer bir bireye karşı kendisini savunmasız bırakmaya gönüllü olması durumu olarak ele alınmıştır (Mishra, 1996: 264). Açıklamalar, birey davranışlarının güven duygusu altında şekillendiğini ve diğerlerinden bağımsız ve yalıtılmış olamayacağı ortaya koymaktadır (Cıraklar vd., 2016: 75).

Genel olarak, liderler, takipçilerin hedeflerine ulaşma yeteneklerini önemli ölçüde etkileyen kararlar alma yetkisine ve/veya yeteneğine sahiptirler. Buna göre, takipçilerin beklentilerini en iyi şekilde karşıladıklarını düşündükleri liderlerle karşılıklı güven ilişkisi geliştirmeleri daha olasıdır. Liderlere duyulan güven, bir takipçinin, liderlerinin niyetlerine ve davranışlarına dair olumlu bir beklentiye sahip olması ve bu beklenti nedeniyle kendi savunmasızlığını kabul ettiği psikolojik bir durumu ifade etmektedir (Mo ve Shi, 2017: 295). Yapılan çok sayıda araştırma, liderlere duyulan güvenin, takipçilerin tutum ve davranışlarının en önemli belirleyicilerinden olduğunu göstermektedir (Hughes ve Avey, 2009; Hassan ve Ahmed, 2011). Dolayısıyla lidere duyulan güvenin, etkili dönüşümcü liderliği hayata geçirmede kullanılabilecek temel mekanizmalardan biri olarak işlev göreceği aşikardır (Wang vd., 2016: 1202; Avolio vd., 2004: 804). Bu açıklamalar ışığında, dönüşümcü liderliğin takipçilerin dile getirme davranışları ve yaratıcılık düzeyleri üzerinde etkili olacağını ve bu ilişkiye lidere duyulan güvenin aracılık edeceği söylenebilir.

Dönüşümcü liderliğin takipçilerin tutum ve davranışları üzerinde nasıl ve neden olumlu bir etki doğurduğunu açıklama noktasında Blau (1964)'un sosyal değişim teorisinden yaygın olarak yararlanılmaktadır (Konovsky ve Pugh, 1994; Whitener vd., 1998; Lavelle vd., 2007). Takipçiler, liderleri tarafından iyi muamele gördüklerinde (yani dönüşümcü liderlik deneyimleri yaşadıklarında), liderleriyle aralarındaki ilişkiyi yüksek kaliteli olarak algılayacaklar ve bu nedenle tutum ve davranışlarını daha olumlu noktaya taşımak için gereken gayreti göstereceklerdir. Lidere duyulan güven ise, lider ve takipçi arasındaki değişim ilişkisinin kalitesinin bir göstergesidir (Wang vd., 2016: 1202). Yapılan uygulamalı çalışmalar, lidere duyulan güvenin, dönüşümcü liderlik ile takipçilerin tutum ve davranışları arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymaktadır. Sarwar ve diğerleri (2015), Pakistan'daki banka çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide lidere duyulan güvenin aracılık etkisine sahip olduğu bulgusunu ortaya koymuşlardır. Chughtai ve diğerleri (2015), İrlanda'daki muhasebeciler üzerinde yürüttükleri çalışmada, yöneticiye duyulan güvenin, dönüşümcü liderlik ile işle bütünleşme ve duygusal tükenme arasındaki ilişkide tam aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ajawa ve diğerleri (2018), Filistin'deki iki devlet üniversitesinde görev yapmakta olan akademisyenlerden oluşan örneklem üzerinde yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderlik ile inovasyon arasındaki ilişkide lidere olan güvenin aracılık etkisine sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Aktarılan teorik bilgiler ve araştırma bulguları ışığında, dönüşümcü liderlik ile bireysel çıktılar arasındaki ilişkide lidere duyulan güvenin aracılık etkisine yönelik hipotezler aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

Hipotez 3a: Dönüşümcü liderlik ve dile getirme davranışı arasındaki ilişkide lidere duyulan güven aracılık etkisine sahiptir.

Hipotez 3b: Dönüşümcü liderlik ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide lidere duyulan güven aracılık etkisine sahiptir.

3. METODOLOJİ VE BULGULAR

3.1. Örneklem

Çalışma evrenini, Kayseri ilindeki imalat işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Evrendeki bütün çalışanlara ulaşmanın zaman, maliyet ve emek açısından olası olmaması nedeniyle örnekleme yoluna gidilmiştir. Örneklem büyüklüğünü tespit etmek amacıyla örneklem çerçevesi belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak Kayseri ilindeki imalat işletmelerinde görev yapan çalışan sayısı ile ilgili sağlıklı bir veriye ulaşılamamıştır. Örneklem çerçevesinin çizilememesi nedeniyle örneklem büyüklüğü 384 olarak hesaplanmıştır (Ural ve Kılıç, 2018: 43). Tesadüfi örnekleme yoluyla 420 çalışana anket uygulanmıştır. Uygulama neticesinde 394 adet kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Derlenen verilerin analizinde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programı kullanılmıştır.

3.2. Ölçekler

Dönüşümcü liderlik: Dönüşümcü liderlik uygulamalarının ölçümü amacıyla Carless ve diğerleri (2000) tarafından geliştirilmiş 7 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach's alfa güvenilirlik katsayısı 0.91 olarak hesaplanmıştır.

Lidere güven: Lidere Güven düzeyinin ölçümü amacıyla Podsakoff ve diğerleri (1990) tarafından geliştirilmiş 6 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach's alfa güvenilirlik katsayısı 0.82 olarak hesaplanmıştır.

Yaratıcılık: Yaratıcılık ölçümü için Liu ve diğerleri (2011) tarafından geliştirilmiş 17 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach's alfa güvenilirlik katsayısı 0.87 olarak hesaplanmıştır.

Dile getirme davranışı: Dile getirme davranışının ölçümü için Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilmiş 3 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach's alfa güvenilirlik katsayısı 0.79 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeklerin tamamında 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte "1= Tamamen Katılmıyorum" ve "5= Tamamen Katılıyorum" durumlarını ifade etmektedir.

3.3. Bulgular

3.3.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler

Tablo 1'de katılımcılara ait demografik özellikler yer almaktadır. Tablo 1'deki verilerden, katılımcıların büyük bölümünün erkek (%88,6) ve yaklaşık olarak 2/3'ünün evli (%65,2) olduğu anlaşılmaktadır. Yarıdan bir miktar fazlasının 40 ve aşağısı (%53,6) yaşlarda yer alan katılımcıların büyük kısmının (%66,8) ilköğretim-lise düzeyinde eğitime sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların mesleki deneyim sürelerinde en büyük oranı %34,3 ile 11-20 yıl arasındaki dilim oluşturmaktadır. Bunu dilimi %32,5 ile 10 yıl ve aşağısı takip etmektedir.

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler

| Demografik Özellikler | Sayı | % | Demografik Özellikler | Sayı | % |
|-----------------------|------|------|------------------------|------|------|
| Cinsiyet | | | Medeni durum | | |
| Erkek | 349 | 88,6 | Evli | 257 | 65,2 |
| Kadın | 45 | 11,4 | Bekar | 137 | 34,8 |
| Yaş aralığı | | | Mesleki deneyim | | |
| 30 yaş ve aşağısı | 91 | 23,1 | 10 yıl ve aşağısı | 128 | 32,5 |
| 31-40 yaş arası | 120 | 30,5 | 11-20 yıl arası | 135 | 34,3 |
| 41-50 yaş arası | 94 | 23,9 | 21-30 yıl arası | 77 | 19,5 |
| 51-60 yaş arası | 77 | 19,5 | 31 yıl ve üzeri | 54 | 13,7 |
| 61 yaş ve üzeri | 12 | 3,0 | | | |
| Eğitim düzeyi | | | | | |
| İlköğretim-Lise | 263 | 66,8 | | | |
| Ön lisans-Lisans | 124 | 31,5 | | | |
| Lisansüstü | 7 | 1,7 | | | |

3.3.2. Hipotez Testlerine İlişkin Analizler

Çalışma amacı kapsamında kurulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur. Tablo 2 çalışma değişkenlerine ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerlerini; Tablo 3 ise regresyon analizi sonuçlarını vermektedir.

Tablo 2. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

| Değişkenler | \bar{x} | SS | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------------------|-----------|-----|--------|--------|--------|---|
| 1-Dönüşümcü liderlik | 3.31 | .81 | 1 | | | |
| 2-Yaratıcılık | 3.73 | .69 | .493** | 1 | | |
| 3-Dile getirme davranışı | 3.27 | .81 | .417** | .411** | 1 | |
| 4-Lidere güven | 3.11 | .71 | .290** | .167* | .183** | 1 |

n=394, ** $p < .01$, * $p < .05$

Tablo 2’de çalışmanın değişkenlerine ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri yer almaktadır. Tablo 2’de yer alan veriler, dönüşümcü liderlik ile yaratıcılık ($r=.493$, $p<0,01$), dile getirme davranışı ($r=.417$, $p<0,01$) ve lidere güven ($r=.290$, $p<0,01$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişkilerin bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca lidere güven ile yaratıcılık ($r=.167$, $p<0,05$) ve dile getirme davranışı ($r=.183$, $p<0,01$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişkilerin bulunduğunu Tablo 2’deki verilerden anlaşılmaktadır.

Tablo 3. Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişkenler | Lidere Güven | | | | | |
|------------------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------|--------------------------|
| | Model 1a | Model 2a | Model 3a | Model 1b | Model 2b | Model 3b |
| | (β) DL-ÇY | (β) DL-LG | (β) DL/LD-ÇY | (β) DL-DGD | (β) DL-LG | (β) DL/LG-DGD |
| Dönüşümcü Liderlik | .493** | .290** | .387** | .417** | .290** | .313** |
| Lidere Güven | | | .204** | | | .185** |
| Düzeltilmiş R ² | .211 | .243 | .261 | .228 | .119 | .203 |
| R ² ’deki Değişim | .103 | .093 | .029 | .115 | .093 | .078 |
| F (df) | 215.183** | 117.712** | 188.301** | 201.189** | 175.207** | 128.817** |
| Durbin-Watson | 1.703 | 1.698 | 1.819 | 1.803 | 1.702 | 1.881 |

Not: ** $p < .01$, * $p < .05$; Standardize β değerleri kullanılmıştır. DL: Dönüşümcü Liderlik; ÇY: Çalışan Yaratıcılığı; LG: Lidere Güven; DGD: Dile Getirme Davranışı.

Tablo 3’teki veriler, dönüşümcü liderliğin hem yaratıcılığı ($\beta=0.493$; $p<0.01$) hem de dile getirme davranışını ($\beta=0.417$; $p<0.01$) pozitif yönde etkilediğini, ayrıca lidere duyulan güvenin çalışan yaratıcılığı ($\beta=0.204$; $p<0.01$) ve dile getirme davranışları ($\beta=0.185$; $p<0.01$) ilişkilerinde aracı bir rol üstlendiğini göstermektedir. Bu sonuçlar, çalışma modeli çerçevesinde oluşturulan hipotezlerin tamamını destekler niteliktedir.

Aracılık etkisi, aracı değişkenin varlığının bağımlı değişken üzerindeki bağımsız değişkenin doğrudan etkisini azalttığına ortaya çıkabilir. Aracılık etkisinin anlamlılığını analiz etmek için çeşitli yöntemler bulunmakla birlikte, bu çalışmada Sobel testi kullanılmıştır. Sobel testine göre, z değeri, $\alpha=0.05$ düzeyinde +1.96 kritik değerini aştığında, aracı etkinin var olmadığına dair sıfır hipotezi reddedilir. Bu çalışmada, dönüşümcü liderliğin yaratıcılık üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlılığına ilişkin test sonucu ($Z=3.16$; $p<0.05$) ve dile getirme davranışı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlılığına ilişkin test sonucu ($Z=2.97$; $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ek olarak, model 3a ve 3b’de görülen dönüşümcü liderliğin anlamlı etkisi, lidere güvenin kısmi aracı role sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Katılımcı yönetim anlayışının ve ortak aklın ön planda olduğu günümüz çalışma yaşamında, örgütlerin sahip olduğu insan unsuru üzerinde yükselen beşeri sermaye büyük önem taşımaktadır. Beşeri sermaye, karşılıklı anlayış, ortak değerler ve davranışlardan oluşurken, bu sermayenin temel ögesi olan güven, ilişkileri bir arada tutan bağlayıcı bir unsur işlevi görür. Örgüt çıktılarının pozitif değişiminde beşeri sermayenin, özellikle de çalışan algılarının önemli bir yer tuttuğu inkar edilemez. Bundan dolayı, çalışanların iş yerlerini, adil kararların alındığı ve uygulandığı bir alan olarak algılamaları son derece önemlidir. Bu algının oluşmasında liderlerin, çalışan algılarının ve diğer örgütsel uygulamaların rolü büyüktür. Bu bağlamda, örgütlerde radikal dönüşümlerin öncüsü konumundaki liderler, oluşturacakları güven duygusu aracılığıyla pozitif bir örgüt iklimi yaratarak yaratıcılık ve sürdürülebilir rekabet avantajı açısından örgüte önemli üstünlükler sağlayabilirler. Bu çerçevede bu çalışmanın temel amacı, örgütlerde dönüşümcü lider davranışlarının, lidere duyulan güven değişkeninin aracılık rolüne sahip olduğu durumlarda, dile getirme davranışı ve yaratıcılık üzerindeki etkisini incelemek şeklinde belirlenmiştir. Çalışma amacını değerlendirmek üzere toplanan verilerle yapılan analiz sonuçları, kurulan hipotezleri destekleyici bulgular ortaya koymuştur.

Araştırma bulguları, dönüşümcü liderliğin lidere duyulan güven, dile getirme davranışı ve çalışan yaratıcılığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, literatürde yer alan araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Yapılan uygulamalı çalışmalar, dönüşümcü liderliğin lidere duyulan güven (Podsakoff vd., 1990; Goodwin vd., 2011; Wang vd., 2016), dile getirme davranışı (Chen vd., 2018; Kwok vd., 2023; Lee vd., 2023; Liang vd., 2017; Wang vd., 2018; Zhang ve Inness, 2019) ve

çalışan yaratıcılığı (Cheung ve Wong, 2011; De Clercq ve Mustafa, 2024; Henker vd., 2015; Chaubey vd., 2019; Karimi vd., 2023; Koh vd., 2019) üzerinde pozitif etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarının ortaya koyduğu bu bulgu, literatürde dile getirilen dönüşümcü liderliğin takipçilerin tutum ve davranışları üzerinde pozitif etkiler yaratacağı (Duan vd., 2022; Lim ve Moon, 2022; Pradhan ve Pradhan, 2016) söylemini doğrulamaktadır. Çalışma sonuçlarının ortaya koyduğu bir diğer bulgu ise, lidere duyulan güvenin, dönüşümcü liderlik ile dile getirme davranışı ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkilerde aracılık etkisine sahip olduğudur. Yapılan literatür incelemesinde, dönüşümcü liderlik ile dile getirme davranışı ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide lidere duyulan güvenin aracılık etkisini inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum, çalışmanın özgün yönünü ortaya koymaktadır. Literatürde yer alan çalışmalar, lidere duyulan güvenin, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı (Sarwar vd., 2015), işle bütünleşme, duygusal tükenme (Chughtai vd., 2015), inovasyon (Ajawa vd., 2018) ve çalışanların geri bildirim arayışı (Wang vd., 2016) gibi değişkenler arasındaki ilişkilere aracılık ettiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgu ise, Blau (1964)'nin sosyal değişim teorisine dayandırılan, takipçilerin liderleriyle aralarındaki ilişkinin kalitesine dönük algılarının düzeyi arttıkça tutum ve davranışlarını daha olumlu noktaya taşıma gayretine yönelecekleri söylemi (Wang vd., 2016: 1202) ile örtüşmektedir.

Araştırma bulgularından yola çıkarak, uygulayıcılar için dile getirilebilecek bazı çıkarım ve öneriler aşağıda aktarılmıştır:

- Örgütsel başarının sağlanmasında beşeri ve fiziki kaynaklar bir bütün olarak katkı sağlamakla birlikte, sahip olduğu potansiyel nedeniyle insan unsuru (lider ve takipçiler) üzerine inşa edilen beşeri sermaye özellikli bir yere sahiptir. Buradan hareketle, çağın gerekleriyle uyumlu doğru liderlik tarzının benimsenmesinin örgütsel başarı açısından yadsınamaz öneme sahip olduğu söylenebilir.
- Takipçilerin sergileyeceği tutum ve davranışlar üzerinde lidere duyulan güven belirleyici bir güce sahiptir. Lider, aldığı kararlar ve gerçekleştirdiği uygulamalarla takipçileri üzerinde güven oluşturabilmelidir.
- Hiyerarşinin farklı kademelerinde görev yapmakta olan yöneticiler üstlendikleri sorumluluğun bilincinde hareket etmeli ve bu konuda eğitilmelidirler.
- Tüm yönetsel karar ve eylemlerin kısa, orta ve uzun vadede etkiler doğuracağı unutulmamalıdır. Bu nedenle, alınan her kararda ve gerçekleştirilen her eylemde adalet ilkesi gözetilmeli ve kararların gerekçeleri çalışanlarla şeffaf bir şekilde paylaşılmalıdır.

Bu çalışma, taşıdığı özellikler itibarıyla bazı üstünlüklere sahiptir. Çalışmanın sahip olduğu üstünlüklerden birisi, örneklemin geneli temsil etme kabiliyeti yüksek katmanlı bir yöntemle imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin tam zamanlı çalışanları arasından seçilmiş olmasıdır. Çalışmanın sahip olduğu bir başka üstünlük ise çalışmanın Türkçe literatürde yeni yeni araştırılmaya başlanan dile getirme davranışlarını hem teorik çerçevede hem de uygulamalı analizlerle irdelemiş olmasıdır. Çalışma üstünlükleri yanında, birtakım zayıflıkları da bünyesinde barındırmaktadır. Örneğin, örneklemin grup davranışlarının güçlü olduğu Türkiye toplumundan derlenmiş olması sonuçların yorumlanmasında bir etkide bulunabilir. Araştırma sonuçlarının genellenebilmesi için benzer araştırmaların bireyci kültürlerde yapılması önem arz etmektedir. Ek olarak, bireysel algı farklılıklarından dolayı benzer çalışmaların farklı kültürler ve sektörler üzerinde test edilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca gelecek çalışmalarda, özellikle Türkçe literatürde çok sayıda araştırmaya rastlanmayan dile getirme davranışının öncüllerinin ve sonuçlarının diğer örgütsel davranış alanındaki uygulamaları da kullanarak ele alınmasının önemli kazanımlar sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aldoory, L., & Toth, E. (2004). Leadership and gender in public relations: Perceived effectiveness of transformational and transactional leadership styles. *Journal of Public Relations Research*, 16(2), 157-183. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>
- Arslan, A. ve Yener, S., (2016). İşgören sesliliği ölçeğinin Türkçeye uyarlanması çalışması, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 173-191. <http://dx.doi.org/10.11611/JMER757>
- Arslantaş, C. ve Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Awaja, D. S., Awaja, A. R., & Raju, V. (2018). The Influence of Transformational Leadership on Innovation of Universities: The Mediating Role of Trust in Leader. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 3(8), 469-476.
- Bai, Y., Li, P. P., & Xi, Y. (2012). The distinctive effects of dual-level leadership behaviors on employees' trust in leadership: An empirical study from China. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 213-237. <https://doi.org/10.1007/s10490-011-9280-6>
- Balster, L. (1992). *Transformational leadership*. Oregon: ERIC Digest
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207-218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Biçkes, D. M., Yılmaz, C., & Bakkal, H. (2017). A Leader and A Symbol Personality: Necmettin Erbakan. *Electronic Turkish Studies*, 12(8), 51-70. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.11649>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Boas, S. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285-306. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Borgen S.O. (2001). Identification as a trust-generating mechanism in cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 72(2), 209- 228. <https://doi.org/10.1111/1467-8292.00165>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Row Publishers.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., ve Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.
- Chandranathan, P. (2024). Entrepreneurial leadership and transformational leadership: a historical-comparative conceptual analysis. *Journal of Management History*. <https://doi.org/10.1108/JMH-10-2023-0109>
- Chang, W ve Chiang, Z. H. (2007). A study on how to elevating organizational creativity of design organization. *IASDR07 International Association of Societies of Design Research*, The Hong Kong Polytechnic University.

- Chaubey, A., Sahoo, C. K., & Khatri, N. (2019). Relationship of transformational leadership with employee creativity and organizational innovation: A study of mediating and moderating influences. *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 61-82. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2018-0075>
- Chen, S. J., Wang, M. J., & Lee, S. H. (2018). Transformational leadership and voice behaviors: The mediating effect of employee perceived meaningful work. *Personnel Review*, 47(3), 694-708. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2017-0016>
- Cheung, M. F., & Wong, C. S. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 656-672. <https://doi.org/10.1108/01437731111169988>
- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653-663. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2126-7>
- Ciraklar, N. H., Ucar, Z., & Sezgin, O. B. (2016). Effects of Paternalistic Leadership on Organizational Identification: Mediating Role of Trust in Leader. *Research Journal of Business and Management*, 3(1), 73-87. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2016116546>
- De Clercq, D., & Mustafa, M. J. (2024). How transformational leaders get employees to take initiative and display creativity: the catalytic role of work overload. *Personnel Review*, 53(2), 488-507. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2022-0090>
- Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z. X., & Li, C. (2017). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 439-458. <https://doi.org/10.1002/job.2134>
- Duan, J., Li, C., Xu, Y., & Wu, C. H. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 650-670. <https://doi.org/10.1002/job.2157>
- Duan, J., Wang, X. H., Janssen, O., & Farh, J. L. (2022). Transformational leadership and voice: when does felt obligation to the leader matter? *Journal of Business and Psychology*, 1-13. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09758-z>
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & 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/10.5465/3069307>
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2015). Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of management*, 41(4), 1069-1097. <https://doi.org/10.1177/0149206312455244>
- Farr, J. L., & West, M. A. (Eds.). (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and Organizational Strategies*. Wiley.
- Ghadi, M. Y. (2017). Transformational Leadership and Meaningful Work: Building A Conceptual Model of Indirect and Direct Paths. *Jordan Journal of Business Administration*, 13(1), 143-160.
- Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532-550.
- Girma, S. (2016). The relationship between leadership style, job satisfaction and culture of the organization. *International Journal of Applied Research*, 2(4), 35-45.
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43670890>
- Goodwin, V. L., Whittington, J. L., Murray, B., & Nichols, T. (2011). Moderator or mediator? Examining the role of trust in the transformational leadership paradigm. *Journal of Managerial Issues*, 23(4), 409-425.

- Guenter, H., Schreurs, B., van Emmerik, I. H., & Sun, S. (2017). What does it take to break the silence in teams: Authentic leadership and/or proactive followership? *Applied Psychology*, 66(1), 49-77. <https://doi.org/10.1111/apps.12076>
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164-170.
- Hawkins, P. (2017). *Leadership team coaching: Developing collective transformational leadership*. 3rd edition. London: Kogan Page Publishers.
- Henker, N., Sonnentag, S., & Unger, D. (2015). Transformational leadership and employee creativity: the mediating role of promotion focus and creative process engagement. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 235-247.
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349-361.
- Hughes, L. W., & Avey, J. B. (2009). Transforming with levity: Humor, leadership, and follower attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(6), 540-562.
- Jiang, H. (2012). A model of work–life conflict and quality of employee–organization relationships (EORs): Transformational leadership, procedural justice, and family-supportive workplace initiatives. *Public Relations Review*, 38(2), 231-245.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Judijanto, L., Lesmana, T., & Zulfikri, A. (2024). The Effect of Employee Development Policy, Work Environment, and Transformational Leadership on Employee Creativity in Indonesia's Creative Industries. *West Science Interdisciplinary Studies*, 2(03), 541-551. <https://doi.org/10.58812/wsis.v2i03.725>
- Karimi, S., Ahmadi Malek, F., Yaghoubi Farani, A., & Liobikienė, G. (2023). The role of transformational leadership in developing innovative work behaviors: The mediating role of employees' psychological capital. *Sustainability*, 15(2), 1267. <https://doi.org/10.3390/su15021267>
- Khanin, D. (2007). Contrasting Burns and Bass: Does the transactional-transformational paradigm live up to Burns' philosophy of transforming leadership?. *Journal of Leadership Studies*, 1(3), 7-25.
- Khurosani, A. (2018). Transformational Leadership, Employee Creativity and Organizational Innovation, The Intervening Role of Organizational Learning Culture. *Advanced Science Letters*, 24(4), 2557-2560.
- Koh, D., Lee, K., & Joshi, K. (2019). Transformational leadership and creativity: A meta-analytic review and identification of an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 625-650. <https://doi.org/10.1002/job.2355>
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The leadership challenge*. 5th edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kwok, M. L. J., Kwong, R., Wong, M., & Duan, J. (2023). Great leaders do everything: a moderated mediation model of transformational leadership, trust in leader, helping behaviour, and idiosyncratic deals. *Asian Business & Management*, 22(2), 549-569. <https://doi.org/10.1057/s41291-022-00178-2>
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33(6), 841-866.
- Lee, M. C. C., Lin, M. H., Srinivasan, P. M., & Carr, S. C. (2023). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: new mediating roles for trustworthiness and trust in team leaders. *Current Psychology*, 1-16. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05095-x>

- Liang, T. L., Chang, H. F., Ko, M. H., & Lin, C. W. (2017). Transformational leadership and employee voices in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 374-392.
- Lim, J. Y., & Moon, K. K. (2022). Transformational leadership and employees' helping and innovative behaviors: contextual influences of organizational justice. *International Journal of Manpower*, 43(4), 1033-1053. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2020-0044>
- Liu, X., Bai, Y. & Zhang, R. (2011). Development and validation of the organizational creativity inventory in a Chinese context. *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*, San Antonio.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.
- Mishra, A.K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In M. In Kramer, R. M. and Tyler, T. R., (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and reach*. (pp. 261-287), London: Sage.
- Mo, S., & Shi, J. (2017). Linking ethical leadership to employee burnout, workplace deviance and performance: Testing the mediating roles of trust in leader and surface acting. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 293-303. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2821-z>
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Mangin, J. P. L. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103-119.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Müceldili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 673-681.
- Nguyen, T. P. L., Nguyen, T. T., Duong, C. D., & Doan, X. H. (2022). The effects of transformational leadership on employee creativity in Vietnam telecommunications enterprises. *Management decision*, 60(3), 837-857.
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-361.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., ve Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Pradhan, S., & Pradhan, R. K. (2016). Transformational leadership and job outcomes: the mediating role of meaningful work. *Global Business Review*, 17(3S), 1-13. <https://doi.org/10.1177/0972150916631211>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437.
- Reiter, V., Tzafrir, S. S., & Laor, N. (2018). Patterns of Trust and Collaboration among Nonprofit Organizations and Health Funds: A Case Study. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 4(2), 134-155. <https://doi.org/10.20899/jpna.4.2.134-155>
- Robert, L. P., Denis, A. R., & Hung, Y. T. C. (2009). Individual swift trust and knowledge-based trust in face-to-face and virtual team members. *Journal of Management Information Systems*, 26(2), 241-279.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2017). Contrasting the nature and effects of environmentally specific and general transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 22-41. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2015-0100>
- Rukmani, K., Ramesh, M., & Jayakrishnan, J. (2010). Effect of leadership styles on organizational effectiveness. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 365-369.

- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Sarwar, A., Mumtaz, M., & Ikram, S. (2015). Improving Organizational Citizenship Behavior through Transformational Leadership: Mediating role of Trust in Leader. *Asian Journal of Business Management*, 7(2), 28-36.
- Tsai, K. C. (2013). Leadership recipes for promoting students' creativity. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, 3(5), 1-9.
- Tucker, B. A., & Russell, R. F. (2004). The influence of the transformational leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 103-111.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2018). Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi. Detay Yayıncılık. Ankara.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). Organizational culture as a mediator motivation and transformational leadership on employee performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3), 67-79. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0065>
- Wang, B., Qian, J., Ou, R., Huang, C., Xu, B., & Xia, Y. (2016). Transformational leadership and employees' feedback seeking: The mediating role of trust in leader. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 44(7), 1201-1208. <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.7.1201>
- Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195.
- Wang, Y., Zheng, Y., & Zhu, Y. (2018). How transformational leadership influences employee voice behavior: The roles of psychological capital and organizational identification. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46(2), 313-321.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of management review*, 23(3), 513-530.
- Xu, B. D., Zhao, S. K., Li, C. R., & Lin, C. J. (2017). Authentic leadership and employee creativity: testing the multilevel mediation model. *Leadership & organization development journal*, 38(3), 482-498.
- Xu, S., Yaacob, Z., & Cao, D. (2024). How transformational leadership promotes employee creativity within the context of environmental dynamism: a multilevel perspective. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 27(2), 101-119. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-06-2023-0117>
- Yasin Ghadi, M., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532-550.
- Yukl, G., (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories, *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yusup, A., & Maulani, I. E. (2023). The influence of transformational leadership on employee motivation. *Devotion: Journal of Research and Community Service*, 4(3), 798-802. <https://doi.org/10.36418/devotion.v4i3.441>
- Zhang, G., & Inness, M. (2019). Transformational leadership and employee voice: a model of proactive motivation. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(7), 777-790. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0017>