

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DÜZEYLERİNİN  
PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ VE BAZI DEĞİŞKENLERE GÖRE YORDANMASI

Yüksek Lisans Tezi

Ramazan YILMAZ  
(Y1212.041138)

İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı  
Prof.Dr. Fulya YÜKSEL-ŞAHİN

Mayıs, 2016





T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1212.041138 numaralı öğrencisi **Ramazan YILMAZ**'ın "YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DÜZEYLERİNİN PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ VE BAZI DEĞİŞKENLERE GÖRE YORDANMASI" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 22.04.2016 tarih ve 2016/08 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *gözetim* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *Kabul* edilmiştir.

**Öğretim Üyesi Adı Soyadı**

**İmzası**

Tez Savunma Tarihi :13/05/2015

1)Tez Danışmanı: Prof. Dr. Fulya Yüksel ŞAHİN

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Hamide ERTEPINAR

3) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Nesrin KALE

*Fulya Yüksel ŞAHİN*  
*Hamide ERTEPINAR*  
*Nesrin KALE*

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerinin Psikolojik İyi Oluş ve Bazı Değişkenlere Göre Yordanması” adlı çalışmamın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

(.../.../.....)

**Ramazan YILMAZ**



## **ÖNSÖZ**

Ülkemizin geleceğinin yetiştirildiği okullarımızın yöneticilerinin yeterli olması çok önemli bir konudur. Okul yöneticilerinin yeterli olmaları için birçok özelliğe sahip olmaları gerekir. Yöneticilerin bilgi birikiminin yanı sıra çok iyi bir lider olmaları gerekmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik düzeylerinin tespiti ve psikolojik iyi oluşun ve bazı kişisel değişkenlerin dönüştürücü liderliğe etkisinin belirlenmeye çalışıldığı bu araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik düzeylerinin artması için önerilerde bulunulmuştur.

Öncelikle tez danışmanım olan değerli hocam Prof. Dr. Fulya YÜKSEL-ŞAHİN'e tez danışmanım olmayı kabul ettiği andan itibaren bana yol gösterdiği, tezimin sonlandırılmasına dek benden hiçbir yardımı esirgemediği, bilgisi ve tecrübesiyle destek olduğu ve değerli vaktini bana ayırdığı için sonsuz teşekkürler etmek isterim. Kendisine minnettarım.

Ulaşımın zor, okulları bulmanın oldukça güç olduğu İstanbul'da, veri toplanması sürecinde karşılıksız desteklerini gördüğüm başta o süreçte meslektaşım olan şu anda da ülkesine polis memuru olarak hizmet eden Mehmet YAMAN'a ve öğretmen arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

Araştırmamı yapabilmem için gösterdiği fedakarlık ve hoşgöründen dolayı değerli eşim ve aynı zamanda meslektaşım olan Şerife YILMAZ'a sevgilerimi sunuyor, kendisine çok teşekkür ediyorum.

## İÇİNDEKİLER

**Sayfa**

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vi</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÇİZELGE LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>x</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xiii</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1.Problem.....	4
1.2. Alt Problemler.....	4
1.3.Tanımlar.....	4
1.4.Sayıtlılar.....	5
1.5.Sınırlılıklar.....	5
1.6.Araştırmanın gerekçesi ve önemi.....	5
<b>2. İLGİLİ KURAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMALAR</b> .....	<b>7</b>
2.1. Psikolojik İyi Oluş.....	7
2.1.1. Psikolojik İyi Oluşun Boyutları.....	9
2.1.1.1. Öz-Kabul/Kendini Kabul.....	10
2.1.1.2. Özerklik/Otonomi.....	10
2.1.1.3. Olumlu İlişkiler.....	11
2.1.1.4. Çevre Hakimiyeti.....	11
2.1.1.5. Yaşam Amacı.....	12
2.1.1.6. Kişisel Gelişim.....	12
2.1.2. Psikolojik İyi Oluşla İlgili Bazı Araştırmalar.....	13
2.2. Dönüştürücü Liderlik.....	17
2.2.1. Dönüştürücü Liderliğin 4 Boyutu.....	20
2.2.1.1. Karizma (İdealleştirilmiş Etki, Charisma).....	21
2.2.1.2. İlham Kaynağı Olma ( Inspiration).....	23
2.2.1.3. Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation).....	24
2.2.1.4. Bireyselleştirilmiş İlgi ( Individualized Consideration).....	25
2.2.2. Dönüştürücü Liderliğin Özellikleri.....	25
2.2.3. Dönüştürücü Liderlik ile İlgili Yapılmış Olan Bazı Araştırmalar.....	29
<b>3. YÖNTEM</b> .....	<b>31</b>
3.1. Evren ve Örneklem.....	31
3.2. Veri Toplama Araçları.....	33
3.2.1. Psikolojik İyi Oluş Ölçeği.....	33
3.2.2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği.....	35
3.2.3. Kişisel Bilgi Formu.....	36
3.3.Verilerin Analizi.....	37

<b>4. BULGULAR.....</b>	<b>38</b>
4.1. Psikolojik İyi Oluşun Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerini Yordamasına İlişkin Bulgular.....	38
4.2. Cinsiyetin Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerini Yordamasına İlişkin Bulgular .....	40
4.3. Medeni Durum Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerini Yordamasına İlişkin Bulgular .....	40
4.4. Kıdem Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerini Yordamasına İlişkin Bulgular.....	41
4.5. Yapılan Görevin Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerini Yordamasına İlişkin Bulgular .....	42
<b>5. TARTIŞMA VE YORUM .....</b>	<b>44</b>
5.1. Psikolojik İyi Oluşun Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerini Yordamasına İlişkin Bulguların Tartışma ve Yorumu.....	44
5.2. Cinsiyetin Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerini Yordamasına İlişkin Bulguların Tartışma ve Yorumu.....	45
5.3. Medeni Durumun Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerini Yordamasına İlişkin Bulguların Tartışma ve Yorumu .....	46
5.4. Kıdem Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerini Yordamasına İlişkin Bulguların Tartışma ve Yorumu.....	46
5.5. Yapılan Görevin Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerini Yordamasına İlişkin Bulguların Tartışma ve Yorumu .....	47
<b>6. VARGI VE ÖNERİLER .....</b>	<b>48</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>51</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>59</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>76</b>

## **KISALTMALAR**

**Akt.** : Aktaran

**Diğ.** : Diğerleri

**PİÖÖ** : Psikolojik İyi Oluş Ölçeği

**DLÖ** : Dönüştürücü Liderlik Ölçeği





## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

<b>Çizelge 3.1.</b> Okul Yöneticilerinin Cinsiyete, Yapılan Göreve ve Medeni Duruma Göre Dağılımı.....	33
<b>Çizelge 4.1.</b> Yöneticilerin Psikolojik İyi Oluş İle Dönüştürücü Liderlik Puan Ortalamaları.....	40
<b>Çizelge 4.2.</b> Psikolojik İyi Oluşun Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerini Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	40
<b>Çizelge 4.3.</b> Cinsiyetin Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerini Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	41
<b>Çizelge 4.4.</b> Medeni Durumun Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerini Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	42
<b>Çizelge 4.5.</b> Kıdemin Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerini Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	43
<b>Çizelge 4.6.</b> Görevin Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerini Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	44

## YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DÜZEYLERİNİN PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ VE BAZI DEĞİŞKENLERE GÖRE YORDANMASI

### ÖZET

Araştırma, yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerinin psikolojik iyi oluş ve bazı değişkenlere göre yordanmasını incelemeye yönelik olarak yapılmış olan betimsel bir çalışmadır. Araştırma evrenini; 2014-2015 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul İli, Avrupa Yakası Bağcılar, Bahçelievler, Bakırköy, Başakşehir, Bayrampaşa, Esenler, Güngören, Zeytinburnu İlçelerinde kamu ilköğretim ve ortaöğretim (ilkokul, ortaokul ve lise) kurumlarında görev yapan 1850 okul yöneticisi(müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı) oluşturmuştur. Belirtilen evrenden tesadüfi örneklem yöntemi kullanılarak 322 okul yöneticisi, araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada gerekli verileri elde etmek için “Psikolojik İyi Oluş Ölçeği (PİOO)”, “Dönüştürücü Liderlik Ölçeği (DLÖ)”, ve “Kişisel Bilgiler Formu” kullanılmıştır. Verilerin toplanması amacı ile ölçekler Okul Yöneticilerine uygulanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS21 Paket Programı’ndan yararlanılmıştır. Araştırmada, yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerinin psikolojik iyi oluşa, cinsiyete, medeni duruma, kıdeme ve yapılan göreve göre anlamlı bir biçimde yordayıp yordamadığını belirleyebilmek için Basit Regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmada, anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

Araştırmada, psikolojik iyi oluşun yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, psikolojik iyi oluş değişkeninin, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Psikolojik iyi oluş düzeyi yüksek olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalaması, psikolojik iyi oluş düzeyi düşük olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Araştırmada, “cinsiyetin yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, cinsiyet değişkeninin, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı olmadığı görülmüştür. Kadın yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalaması ile erkek olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalaması arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Araştırmada, medeni durumun yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, medeni durum değişkeninin, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Evli olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan

ortalaması, bekar olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Araştırmada, kıdemin yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, kıdem değişkeninin, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür.

Kıdemi fazla olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalaması, kıdemi az olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Araştırmada, yapılan görevin (müdür ya da müdür yardımcılığı) yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, görev değişkeninin, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Müdürlük görevini yapan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalaması, müdür yardımcılığı görevini yapan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** *Dönüştürücü Liderlik, Psikolojik İyi Oluş, Yönetici*

# **PREDICTING TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP LEVELS OF ADMINISTRATORS BY PSYCHOLOGICAL WELL-BEING AND OTHER CERTAIN VARIABLES**

## **ABSTRACT**

This is a descriptive study aiming to examine whether administrators' levels of transformational leadership is predicted by psychological well-being and other certain variables. The study universe consists of 1850 school administrators (principals, chief vice-principals, and vice-principals) working at public institutions of primary and secondary education (primary, secondary, and high schools) in Bağcılar, Bahçelievler, Bakırköy, Başakşehir, Bayrampaşa, Esenler, Güngören, and Zeytinburnu districts located on the European side of Istanbul in 2014-2015 academic year. The study sample of 322 school administrators was formed through random sampling from the study universe. The "Psychological Well-Being Scale (PIOO), the "Transformational Leadership Scale (DLO)", and a "Personal Information Form" were employed to obtain the data. The scales were administered to the School Administrators for data collection. SPSS 21 Software Package was used for data analysis. A Simple Regression analysis was performed in order to ascertain whether the administrators' levels of transformational leadership is significantly predicted by psychological well-being, gender, marital status, seniority and the job status. The level of significance for the study was determined to be .05.

The study examines whether psychological well-being significantly predicts administrators' levels of transformational leadership. The study results demonstrated that the psychological well-being variable is a significant predictor of administrators' transformational leadership behavior. The mean transformational leadership score of the administrators with high levels of psychological well-being was significantly higher than that of those with low psychological well-being levels.

The study also investigated whether gender significantly predicts administrators' levels of transformational leadership. The results showed that the gender variable is not a significant level of administrators' transformational leadership behavior. There was no significant difference between the mean transformational leadership score of female and male administrators.

Another problematic of the study was to examine whether marital status significantly predicts administrators' levels of transformational leadership. The study's results revealed that the marital status variable is another significant predictor for administrators' transformational leadership behavior. The mean transformational leadership score for married administrators was found to be significantly higher than that of single administrators.

The study also attempted to find out whether seniority significantly predict administrators' transformational leadership levels. The results showed that the seniority variable is a significant predictor of administrators' transformational leadership behavior.

The administrators with greater seniority had significantly higher mean transformational leadership score when compared to those with less seniority.

Finally, the study examined whether job status (principal or vice-principal) significantly predict administrators' levels of transformational leadership. The results revealed the job status variable to be a significant predictor of administrators' transformational leadership behavior. The administrators acting as school principals had significantly higher mean transformational leadership score than those acting as vice-principals.

**Keywords:** *Transformational Leadership, Psychological Well-Being, Administrator*



## 1. GİRİŞ

Yönetim, bir örgütün faaliyetlerini hedeflerine ulaşma yolunda belli bir plan dahilinde, örgütleyerek, eşgüdümleme yaparak ve kontrol mekanizmaları kullanarak yürüttüğü iş ve işlevlerin tümüdür. Yönetici, bir örgütün çalışanlarını yönetmekle görevlendirdiği kişidir (Celep, 2004). Liderlik ise, mantıklı ve duygusal öğeleri içeren bir sosyal etki sürecidir (Hoy ve Miskel, 2015). Yöneticiliğin ve liderliğin bazı ortak özellikleri vardır. Bu özelliklerden birisi de bireyleri yönlendirme çabası içerisinde olmalarıdır. Yöneticinin ve liderin örgüt için çalışan astlarını, örgütü hedeflerine ulaştırma yolunda yönetme ve yönlendirme görevleri vardır. Yönetici, çalışanları örgüt hedeflerine yönlendirmek ve onlar üzerinde etkili olabilmek için kendisine verilmiş olan yetkilerin gereklerini yerine getirir. Kamu işlerinde yer alan bir yönetici kanunun kendisine verdiği yetkileri kullanma hakkına sahiptir. Bu sebeple yöneticinin örgüt yönetimi için belli bireysel özelliklere haiz olması beklenmeyebilir. Çünkü yönetici yönetim yetkisine kanunla sahip olur ve bu yetki sorgulanamaz. Liderin bazı bireysel özelliklere haiz olması gerekir. Lider olarak izleyicilerinin olması için belli bir bilgi birikiminin ve yeteneklerinin olması gerekir. Bu birikimini ve yeteneklerini kullanarak izleyicilerini etkileyip onlar üzerinde söz sahibi olur. Bu sebeple lider bireyleri bu özellikleriyle yönlendirirken, yönetici kanuni yetkisini kullanır. Lider bireyleri etkileyici bir güce haizken, yönetici ise kanunun kendisine verdiği yönetim yetkisini kullanırlar (Berberoğlu, 2004).

Liderlik kavramı ve işlevselliği sahasında araştırma yapan pek çok araştırmacı günümüz işletmeleri için çalışanları motive edecek ve onları yeni şeyler ortaya koymaları için güdüleyecek bir liderliğin gerekliliğini vurgulamışlardır. Vurgulanan bu liderlik türü dönüştürücü liderliktir (İşcan, 2002). Çağımızda gelişim ve değişim yadsınamaz bir gereksinimdir. Örgütün yapısını bu gelişmelerle uyumlu hale getirerek çevrede meydana gelen değişimleri zamanında farkedilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu çerçevede iyi bir lider gelişmeleri vaktinde hissedip uygulanması gereken yöntemleri geliştirip uygulamaya koymalıdır. Bütün bunları meydana getirecek liderlik anlayışı dönüştürücü liderliktir (Güney, 2001).

Dönüştürücü liderlik reforma, yeniliğe, değişime dönük bir liderlik türüdür. Bu yüzden dönüştürücü liderin vizyon sahibi olması (Riggio, 2014) ve vizyonunu takipçilerine/çalışanlarına kabul ettirmesi gereklidir (Yurdakul, 2007).

Geleceğin lider yöneticileri, değişimin meydana getirdiği bu dünya düzeninde yenilikçi bir misyon ve vizyona sahip olmak durumundadırlar. Bu açıdan bakıldığında, lider yöneticiler, örgütlere yön verir ve onların gelecekleri üzerinde nihai belirleyicisi olurlar. Liderin rolü insan kaynakları performansını en iyi şekilde kullanmaktır. Bu da, kurumsallaşma açısından önemlidir (Zeydan ve Akın, 2010).

Dönüştürücü liderler, karizmatik özelliklere sahiptirler (Bass, 1990). Kendi kapasite ve yeteneklerine güvenen, özgüven sahibi kişilerdir (Morton ve ark., 2011). Yüksek özgüven (Taylor ve Brown, 1988), olumlu benlik saygısı ve benlik değeri psikolojik iyi oluşu olumlu yönde etkiler (Burnette, 2012). Psikolojik iyi oluşun, hayatta karşılaşılan ve hayatın parçaları olan kaçınılmaz olayları (örneğin; anlamlı amaçları sürdürme, bir birey olarak büyüme ve gelişme, insanlarla kaliteli diyalog oluşturma vb.) iyi bir şekilde idare etme olduğu belirtilmiştir (Keyes, Shmotkin ve Ryff, 2002). Psikolojik iyi oluşun, bireyin kendini kabul etmesi, insanlarla olumlu ilişkileri kurabilmesi, özerk olması, çevresini kontrol etmesi, yaşamında anlamlı amaçlarını sürdürmesi ve kişisel gelişimini sağlamasını içeren altı boyutu vardır (Ryff, 1989a, 1989b). İşte; psikolojik iyi oluş boyutları kişilerin olumlu işler yapmaları için gayret sarf ederken karşılaşacakları çeşitli durumları ortaya koyar.

Kendini kabulde, bireyin kendisine ilişkin olumlu değerlendirmeleri vardır. Sınırlılıkların farkındayken bile kendisinden memnundur, kendisiyle ilgili iyi hislere haizdir. İnsanlarla pozitif ilişkileri içinde, bireyin sıcak ve güvenilir ilişkileri geliştirmesi sürdürmesi vardır. Özerklikte, bireyin geniş sosyal çevresi içinde bireyselliğini sürdürmesi, kendi kişisel yetkisini ve özerkliğini araması vardır. Çevresel kontrolde, bireyin kişisel ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak şekilde çevresini şekillendirmesi vardır. Yaşam amaçlarında, bireyin çabasının ve meydan okumasının anlamını bulmaya çalışması vardır. Kişisel gelişim içinde ise kapasitelerini ve yeteneklerini geliştirme çabası içinde olması vardır. Yani; bireyler davranışlarının sınırları olduğunu anladıklarında dahi haklarında olumlu duygular oluşturmaya gayret ederler. Bu gayretle beraber bireyler diğer bireylerle etkileşimde bulunmak ve bu etkileşimin güven dolu, samimi bir etkileşim olması için çaba gösterirler. Bireyler toplum içerisinde kişisel olarak yaşamak için özerklik ararlar.

Bireysel gereksinimlerini ve arzularını temin etmek için etraflarını şekillendirme yönünde çaba gösterirler. İnsanların yaşam mücadelelerinde manasının olması insan yaşamının bir parçasıdır. Bireyin enerjisini, kabiliyetlerini en iyi şekilde kullanması psikolojik iyi oluşun önemli bir belirtisidir (Keyes, Shmotkin ve Ryff, 2002).

Yapılmış olan araştırmalarda, psikolojik iyi oluş düzeyleri yüksek olan bireylerin sağlıklı olduğu (Roberston ve Cooper, 2010), akademik başarılarının (Trucchia, Lucchese , Enders ve Fernández, 2013), sosyal becerilerinin (Nair, Ravindranath ve Thomas, 2013), iş performanslarının (Roberston ve Cooper, 2010; Wright ve Cropanzano, 2004) ve iş doyumlarının da yüksek olduğu (Wright ve Bonnett, 2007) bulunmuştur.

Psikolojik iyi oluşun yukarıda belirtildiği gibi bireyin birçok özelliği üzerinde olduğu gibi dönüştürücü liderlik özelliği üzerinde de önemli bir etkisinin olduğu düşünülmektedir. Dönüştürücü liderlerin, psikolojik iyi oluş düzeylerinin yüksek düzeyde olması beklenir. Psikolojik iyi oluşu düşük olan bir yöneticinin, liderlik yaptığı okulundaki öğretmenlerini mutlu ederek örgütünü en verimli şekilde çalıştırıp, hedeflerine ulaştırması beklenemez.

Kendisini kabul eden, insanlarla olumlu ilişkileri kurabilen; aynı zamanda bireyselliğini de sürdürebilen; çevresini kontrol edebilen; yaşamında anlamlı amaçlarını sürdürebilen ve kişisel gelişimini sağlayabilen liderlerin psikolojik iyi oluş seviyeleri yüksektir (Ryff, 1995). Psikolojik iyi oluş düzeyi üst seviyede olan dönüştürücü lider, değişimi başlatabilir. Takipçilerine ilham vererek onların performanslarını arttırabilir. Zihinsel uyarım ile yaratıcılıklarını geliştirebilir. Takipçilerine, bireysel ilgi göstererek, hepsine eşit yaklaşım sergiler. Hepsini özel hissettirir ve hepsiyle alakadar olur (Bass, 1990; Nikezic, Puric ve Puric, 2012; Fisher, Weir ve Phillips, 2014). Ayrıca çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerini olumlu yönde etkiler (Arlond, Turner, Barling, Kelloway ve McKee, 2007). Psikolojik iyi oluş düzeyi yüksek olan yöneticilerin hedeflerine ulaşması ve başarması daha kolaydır. Bu araştırmanın amacı da, yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerinin, psikolojik iyi oluşa ve bazı değişkenlere göre yordanmasıdır.



## 1.1. Problem

Psikolojik iyi oluş ve bazı kişisel değişkenler yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordamakta mıdır?

## 1.2. Alt Problemler

Belirtilen problemin detaylı olarak irdelenmesi için aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır.

1. Psikolojik iyi oluş yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordamakta mıdır?
2. Cinsiyet yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordamakta mıdır?
3. Medeni durum yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordamakta mıdır?
4. Kıdem yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordamakta mıdır?
5. Yapılan görev yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordamakta mıdır?

## 1.3. Tanımlar

Aşağıda psikolojik iyi oluş ve dönüştürücü liderlik ile ilgili tanımlar açıklanmıştır.

### **Psikolojik İyi Oluş:**

Psikolojik iyi oluş, bireyin kendini mutlu hissetmesini, yaşamında belli sınırlılıklar meydana geldiğinde dahi kendisinden emin, diğer bireylerle güven dolu ve samimi ilişkiler kurup, bireysel gereksinim ve arzularını temin ederek etrafını dizayn etmesini, özgürce hareketlerde bulunabilmesini, yaşamında amaç ve mananın yer etmesini, yapabileceklerinin bilincinde olarak bunları ileriye taşıma gayretini anlatmaktadır. Psikolojik iyi oluş, mutlu birey modeli olup altı alt boyut içermektedir. Bu alt boyutlar; kendini kabul, olumlu ilişkiler, özerklik, çevre hâkimiyeti, yaşam amacı ve bireysel gelişim olarak sıralanmaktadır. Psikolojik iyi oluşu yüksek olan bireyler genel olarak sınırlarını bilerek kendilerini mutlu hissetme, etrafiyla sağlıklı etkileşimde bulunma, gereksinimlerini temin etmek için etrafını şekillendirme, özerk olma, kendini geliştirme ve yaşam amacına sahip olma

özelliklerine sahiptirler (Keyes, Smhothin ve Ryff, 2002; Ryff, 1989a, 1989b, Topuz, 2013).

### **Dönüştürücü Liderlik:**

Dönüştürücü liderlik yeni liderlik paradigmasının ilk sıralarında yer alan modern yaklaşımlardan biri sayılmaktadır. Günümüzde dönüştürücü liderlik olgusu, yönetime yönelik araştırmalarda son derece ehemmiyet kazanmış, insanları cezbeden bir liderlik anlayışı olarak öne çıkmaktadır (Keçecioğlu, 1998). Son yıllarda akademisyenlerin liderlik konusuna olan ilgisindeki artışa paralel olarak akademiye liderlik alanında yapılan çalışmaların sayısı da artmış ve birçok farklı bilim dalında çok sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir (Sorenson, 2000). Önem arzeden işletmelerin gelişime ayak uydurma süreçleri ile ilgili karşılaşılan problemleri ortadan kaldıracabilecek bir liderlik ihtiyacını meydana getirmiştir (Allix, 2000; Akt: Suleymanova). İşte bu arayışın sonucunda ortaya çıkan liderlik anlayışı dönüştürücü liderliktir.

### **1.4. Sayıtlar**

Bu araştırmaya katılan okul yöneticilerinin veri toplama araçlarını içtenlikle ve doğru şekilde cevapladığı varsayılmıştır.

### **1.5. Sınırlılıklar**

Araştırma bulguları, araştırma kapsamında okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerinin ölçülmesinde kullanılan “Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin” ve psikolojik iyi oluşlarını ölçen “Psikolojik İyi Oluş Ölçeğinin” ölçtüğü özellikler ile sınırlıdır.

Bu araştırma, 2014–2015 eğitim öğretim yılı İstanbul İli Bağcılar, Bahçelievler, Bakırköy, Başakşehir, Bayrampaşa, Esenler, Güngören, Zeytinburnu İlçelerindeki devlet okullarında (ilkokul, ortaokul, lise) görev yapan okul yöneticileriyle sınırlıdır.

### **1.6. Araştırmanın Gerekçesi ve Önemi**

Yönetim ve liderlik literatürüne bakıldığında çağımızda liderlik özelliği taşımayan yöneticiler yönettiği kurumu, işletmeyi verim bakımından üst sıralara çıkaramamaktadır. Artık, kurum ve işletmelerde liderlik özellikleri olan yöneticiler

tercih edilmektedir. Dönüştürücü liderlik, liderlik özellikleri bakımından sahip olunacak ve istenen özellikleri içinde barındırmaktadır. Bu özelliklere sahip yönetici yönettiği işletmeyi ulaşılmak istediği hedeflere astları ile birlikte taşıyabilecektir. Dönüştürücü lider astlarını çalışma ortamında mutlu edebildiğinden dolayı onlardan en üst seviyede verim alacaktır.

Psikolojik iyi oluş halinin insanın hayatının her alanına etkisi olduğu gibi liderlik özellikleri üzerinde de etkisi vardır. Araştırmanın amacı, psikolojik iyi oluşun ve bazı kişisel değişkenlerin yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordayıp-yordamadığını bulmaktır. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular pek çok yönden iş yaşamına yarar sunabilir.

Dönüştürücü liderlik ve psikolojik iyi oluş araştırmalarının adedinin giderek fazlaşması, bu konuya yönelik dikkat çekilmesi, oluşturulacak politikalara yön tayin etmesi, okullarda ortaya çıkan problemlere çözümler oluşturması bakımından önem arz etmektedir. Ayrıca, okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik düzeylerini etkileyebilecek bazı bireysel ve psikolojik değişkenleri ortaya çıkarılabilecek olması yönüyle de önem kazanacağı düşünülmektedir.

## 2. İLGİLİ KURAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, ilk önce Psikolojik İyi Oluş ve ardından da, Dönüştürücü Liderlik konuları detaylı bir şekilde tanıtılmıştır. Konularla ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar sunulmuştur.

### 2.1. Psikolojik İyi Oluş

Anlamlarında ve yapılarında çeşitli farklılıklar olsa da iyi oluş, psikolojik iyi oluş, öznel iyi oluş, kaliteli hayat ve yaşam doyumu gibi pek çok kavram yüksek seviyede birbiriyle alakalıdır (Ağaoğlu, 2012). İyilik hali kavramı çoğunlukla kişinin fiziki olarak, zihin ve ruh durumu bakımından bütün yönleriyle iş yapabilme durumunun iletildiğinin hedeflendiği hayat tarzı şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir anlatımla, iyi olma durumu insan yaşamıyla birlikte varlığını sürdüren değişmeye ve gelişmeye açık bir süreç şeklinde tanımlanmaktadır (Doğan, 2004). İyi oluş kavramı öznel iyi oluş ve psikolojik iyi oluş biçiminde açıklanmaktadır. Öznel iyi oluş, mutluluğu, pozitif duyguları ve yaşam doyumunu içerir (Diener, 1984).

Psikolojik iyi oluşun, şahsiyet ve gelişme teorilerinde hem teori hem de işlevsellik bakımından önemli bir yeri vardır. Öznel ve psikolojik iyi olmanın ne demek olduğunun daha iyi bir şekilde anlaşılması için sosyal bilimlerle ilgilenen bilim insanları, durum ifade eden ve kişisel özellikleri değişik modellerle beraber değerlendirmişler ve iyi oluşun özünü iyi bir şekilde kavramayı amaçlamışlardır. Bireyin iyi olma durumunu açıklayan çok sayıda kelimenin var olduğu bilinen bir gerçektir. İyi oluş, öznel iyi oluş, psikolojik iyi oluş, hayat doyumu, hayat kalitesi, olumlu ve olumsuz duygular içerisinde olma kavramları anlatmak istedikleri bakımından birbirine benzer değildir. Ancak yüksek seviyede birbirleri ile ilişkilidirler ve bu kavramlar sağlığın tanımında belirtilen iyilik hali kavramının içerisinde bulunmaktadır. Bunun sebebi de sözcüklerin tamamının kişinin iyi yönde işlevselliğini ve iyi oluşunu sağlayan şartları özlerinde barındırıyor olmalarıdır (Özen, 2010).

Psikolojik ihtiyaçların doyumuna ulaşma durumları bireylerin iyi olma seviyelerini etkilemektedir. Bu manada öz-belirleme kuramı ihtiyaçların doyumunda çevresel faktörlerin önemli olduğunu vurgular.

Bunun yanı sıra temel psikolojik gereksinimlerin genel itibariyle onay görmesinin de önemli bir nokta olduğunu belirtir.

Temel psikolojik ihtiyaçlar; cinsiyetler, gruplar ya da kültürler farkı gözetmeksizin tüm insanlığı ilgilendirmektedir. Eğer insanlar bireysel olarak bu gereksinimlerini karşılayabilirlerse yüksek seviyede iş yapabilir ve ilerleme sağlayabilirler. Gereksinimlere sahip olma durumu engellendiği takdirde, kişiler mutsuz olur ve yapmaları gereken işleri yapamazlar (Deci ve Ryan, 2002, Williams, Cox, Hedberg ve Deci, 2000, Akt: Cihangir- ankaya, 2009). Kişiler gördükleri eğitim dolayısıyla yeni değerlere yönelebilmektedirler. Bu değerler, yaşamlarını sürdürdükleri evre tarafından onaylanmadığı zaman özgün olurlar. Bundan dolayı eğitimin öznel iyi olma üzerindeki etkisi maddi kazanç, konum, kültür, hayatta seçilen tercihler gibi etkenlerle birlikte manasını bulmakta ve eğitim bu etkenler vasıtasıyla öznel iyi oluşa tesir etmektedir (Yetim, 2001).

Ryff (1989) Psikolojik iyi oluşu, iyi oluş kavramının farklı bir tanımlanması olarak yapmıştır. Ryff'ın bu tanımının iyi oluşu; duygu sahibi olma ve yaşam hazzının irdelenmesi şeklinde açıklamaktan ziyade, psikolojik yeterliliklerin kişisel etki edicileri olarak tanımladığı savunulur. Diğer bir anlatımla, bu bakış açısı mutluluğu yalnızca bireyin kendisini iyi hissetme düşüncesinden ayrı olarak, kendi gelişimini tamamlama yolunda faziletli davranma olarak görür. Ryff, ortaya koyduğu bu iyi oluş kuramında, olumlu psikolojik iyi oluşun niteliklerini kuramsal gerçeklikler temelinde irdelemektedir (Tuzgöl-Dost, 2005).

Psikolojik iyi oluş alanındaki önemli araştırmacılardan olan Ryff (1989a, 1989b, 1995), psikolojik iyi oluşun pozitif psikoloji çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. İyi oluşun yaşam doyumunu ve duygu temelli değerlendirilmesinin bu işlevsel bakış açısına gerekli ilgiyi göstermediğini ne sürmüştür. Psikolojik iyi oluş kavramı ile sadece olumlu duygulara sahip olma, olumsuz duygulara sahip olma ve hayattan aldığı hazzın birleşiminden (znel iyi oluş) ziyade, hayata bakış açılarından meydana gelen daha derin bir yapının anlatılması gerektiğini anlatmıştır (Kuyumcu, 2012).

Psikolojik iyi oluş mikro düzeyde bir yapıdır. Bu açıdan bakıldığında psikolojik iyi oluş kişinin benliğini ve hayatının özelliklerini nasıl gördüğüyle alakalı bilgiler sunmaktadır. Psikolojik iyi olma durumu bireylerin kendini iyi algılamaktan ziyade güzel bir hayata sahip olma, yaşamında kayda değer güzel işler ortaya koyma şeklinde vurgulanmaktadır (Ryff, Magee, Kling ve Wing, 1999; Forgeard, Jayawickreme, Kern ve Seligman, 2011; Akt: Telef ve diğ., 2013). Psikolojisi sağlıklı olan kişi, diğer kişilere karşı iyi duygular besleyen ve sıcak davranışlarda bulunan kişidir. Şahsının ve öteki bireylerin hedef ve isteklerini göz önünde bulunduran, önemseyen his ve fikirlere de haizdir. Başarısızlıktan ve şahsı ile ilgili olumsuzluklarla karşı karşıya gelmekten çekinmeyen bir yapıya haizdir (Kılıççı, 1992).

Psikolojik iyi oluşla alakalı araştırmalara bakıldığında, olumlu psikolojik iyi olma ile ilgili araştırmaların fazla olmadığı göze çarpmaktadır. Ancak psikolojik sağlığın kötü olması yönünden irdelenmesi oldukça fazladır.

Yine de, psikoloji ile ilgilenen kişiler psikolojik iyi olmayı kesin çizgilerle sınırlandırarak belirtmekten uzak durmuşlar, hangi durumların psikolojik bozuklukların göstergesi olduğunu belirtmek üzerine çalışmışlardır (Cenkseven, 2004).

Araştırma yapanlar, psikolojik iyi oluşun kişinin psikolojisinin iyi yönlerini belirten bir kavram olduğu konusunda aynı düşüncelere sahiptirler (Akın, 2009). Psikolojik iyi oluşun herkesçe kabul gören bir tanımı yoktur. Bu durumun kavramın oluşmasında pek çok etkenin olması ve çok boyutlu bir içeriğe haiz olmasının sebep olduğu belirtilebilir. Akın, psikolojik iyi oluş kavramını anlaşılabilir şekilde tanımlamak için işe dayalı bir tanımlama yapmanın daha faydalı olacağını belirtmektedir.

Psikolojik iyi oluşun altı tane temel boyutu vardır. Bu boyutlar; öz kabul, otonomi, çevre hâkimiyeti, olumlu ilişkiler, yaşam amacı ve bireysel gelişimdir. Bu altı boyutun, iyi oluşu tüm yönleriyle içerdiği ifade edilmektedir.

### **2.1.1. Psikolojik iyi oluşun boyutları**

Psikolojik iyi oluşun alt boyutları şunlardır:

### **2.1.1.1. Öz-kabul / kendini kabul**

Kendini kabul; bireyin şahsına ve hayatına iyi bakması olarak tanımlanmaktadır. Ryff, (1989a, 1989b, 1995)'a göre bu boyut; bireyin ruh sağlığı bakımından, kendini gerçekleştirme düzeyi bakımından ve işlevsellik bakımından ihtiyaç olan esas faktördür. Kendisi ile barışık olan bireyler, haklarında pozitif duygular beslerler. Ancak bu hal bencillik olarak anlaşılmamalıdır. Kendileri hakkında pozitif duygular besleyen bireyler, olumlu ve olumsuz taraflarını bilerek bu duyguları beslerler (Keyes, Shmotkin ve Ryff, 2002; Topuz, 2013).

**Yüksek Puan:** Birey kendisi hakkında olumlu düşünceye sahiptir. Birey olumlu ve olumsuz taraflarını bilerek şahsını tanımlandırır. Yaşamına karşı iyi hisler barındırır.

**Düşük Puan:** Bireyin kendisine dair hoşnutsuzluğu vardır. Birey yaşadıklarından dolayı negatif duygular içerisinde. Bireysel tarafları ve yetenekleri hakkında eksiklik hissedip bu eksiklikleri tekrarlamayan bir birey olmayı arzu etmektedir (Akça Koca, 2013).

### **2.1.1.2. Özerklik/otonomi**

Ryff özerkliği bireyin şahsına ait karar alabilmesi, hür olma, iç kontrole sahip olma, bireyselleşme, davranışın içsel tertibi ile benzer görmektedir. Özerkliğin, batı medeniyetinde tarihi sebeplerle ortaya çıktığını belirtmektedir.

Otonomi, kişinin kendisinin kültürel değerlere uymasının mecbur olmadığını ve bu değerlere uygun davranışlar sergileme mecburiyetinin olmadığını düşünmesidir. Kişi kendi kararlarını kimseye bağlı kalmaksızın alır. Davranışlarını kimsenin desteğine gereksinim duymaksızın kendisi seçer ve uygular.

Özerklik medeniyetten medeniyete değişiklik gösterir. Batı medeniyetlerinde kişilerin daha özerk yetiştirildiğini belirtebiliriz. Medeniyetlerin bazılarında kişilerin bağımlı yetişmeleri, insanlara saygı duydukları ve düzgün davranışlarda buldukları şeklinde görülmektedir (Tatlılıoğlu,2012).

**Yüksek Puan:** Kişi, özerk kararlar almaktadır. Davranışlarının ve düşüncelerinin kısıtlanmasına izin vermez. Davranışlarını kendisi belirler, uygular ve ölçütlerini de bireysel olarak belirler ve davranışlarını bunlara göre değerlendirmeye tabi tutar.

Düşük Puan: Birey diğer bireylerin istekleri ve ölçme sonuçlarıyla alakadar olmaktadır. Önem arz eden kararlar verirken diğer bireylerin yargılarını önemseyip o yargılara güvenmektedir. Belli bir tarzda davranmaya ve düşünmeye yönelik sosyal baskılara boyun eğip uyum göstermektedir (Akça Koca, 2013).

### **2.1.1.3. Olumlu ilişkiler**

Kişinin çevresindeki insanlarla sıcak, güven dolu etkileşimler gerçekleştirmesi; insanlara yönelik empati kurmasına, şefkatle davranmasına ve yapması gereken görevlerin farkında olmasına bağlıdır (Ryff, 1989a; 1989b). Diener ve Fujita (1995) aile yardımı, arkadaşlıklar gibi çevresel etkilerin, kişinin ilişki kurarken tercih ettiği kaynakların, kişinin iyi oluşuna ve yaşam doyumuna sağladığı pozitif katkısının olduğunu söylemişlerdir.

Adler, Rogers ve diğer kuramcılar samimi ilişki kurma isteğinin bireyin yaratılıştan gelen bir gereksinimi olduğunu belirtmişlerdir (Akt: Özen, 2010).

Yüksek Puan: Birey çevresiyle birbirlerine karşılıklı güven veren bir etkileşim içerisindedir. Toplum içerisinde etkileşimde bulunurken olumlu duygular içerisindedir. İlişkilerinde “sen” dilinden ziyade “biz” dilini kullanır.

Çevresini tesiri altına alan davranışlarda bulunur. Etkileşimin karşılıklı ve anlayışa dayalı olduğunu farkındadır.

Düşük Puan: Birey çevresiyle etkileşimde bulunurken çok samimi olmayan davranışlar göstermektedir. Çoğunlukla yeni tanıştığı bireylere kolay kolay ısınamayan bir fıtrata sahiptir. Yaşadığı sorunlar sebebiyle bireylerle etkileşimini ansızın bitirebilmektedir. Kendi halindedir ve çevresine karşı ilgisizdir. İlişkinin oluşmasının önüne engeller çıkarıcı davranışlar göstermektedir (Akça Koca, 2013).

### **2.1.1.4. Çevre hâkimiyeti**

Psikolojik iyi oluşun göstergelerinden birisi de “çevresel hakimiyet” tir. Çevresel hâkimiyet, kişinin arzu ve gereksinimleri yönünde etrafından verimli bir şekilde faydalanabilmesi, imkanları yeterince değerlendirmesi şeklinde belirtilmektedir. Diğer bir deyişle kişinin kendi hayatını etkili ve olumlu olarak yönlendirebilmesi ve sürdürebilmesidir (Tatlıoğlu, 2012). Kişinin etrafını dizayn etmesi, her türlü gereksinimlerini karşılayabilmesi için kendisini topluma, toplumu da kendisine entegre edebilme yeteneğidir.



**Yüksek Puan:** Birey etrafındakilere sözünü dinletme becerisine haizdir. Faaliyetleri iyi bir şekilde düzenleyip uygulamaya hazır hale getirmektedir. Etrafındaki fırsatları güzelce değerlendirip, bireysel gereksinimlerine ve değerlerine uyan ortamları tercih etmektedir.

**Düşük Puan:** Birey yapması gerekenleri yaparken güçlük çekmekte, etrafındaki şartları ileriye taşımamanın veya değiştirme imkanının bulunmadığı hissine kapılmaktadır. Etrafındaki imkanları farkedemez. Etrafını kontrolü altında tutabilme iradesi ve düşüncesi düşük düzeydedir (Akça Koca, 2013).

#### **2.1.1.5. Yaşam amacı**

Ryff (1989a; 1989b)'a göre insan yaşamının hedefi, hayatta bir istikameti ve bu istikamete götürecektir hisleri içinde oluşturmaktır. Yaşamın hedefi, kişisel özerklikle direk olarak ilişkilidir. Ryff'a göre birey hayatının her anının bir manası ve hedefi olduğuna inanmalı, geçmişinin ve şimdiki durumunun önemini hissetmeli, hedeflerine varma yolunda faal bir şekilde faaliyette bulunmalıdır (Özen, 2010). Bireyin yaşamında kendisine gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler koyması ve yaşamını anlamlı hale getirmesi önemli bir durumdur.

**Yüksek Puan:** Birey hayatının bir gayesi vardır. Bu gayeye ulaşma yolunda tavırlar göstermektedir. Geçmiş ve şimdiki hayatının manasının farkındadır. Hayatındaki hedeflerin çıkış noktası olan değerlere sahip çıkmakta ve onları koruması altına almaktadır.

**Düşük Puan:** Birey hayatına tam olarak mana verememektedir. Hayatına mana katan amaçları ve bu amaçlara ulaşma gayreti oldukça düşüktür. Eski yaşantılarına baktığında belli bir hedef tespit edememektedir. Kendi yaşadığı hayatla alakalı geçerli bir düşüncesi ve hedefi yoktur. Hayatına dair inancını kaybetmiştir (Akça Koca, 2013).

#### **2.1.1.6. Kişisel gelişim**

Kişisel gelişim; bireyin sürekli olarak kendini geliştirme duygusuna haiz olması olarak tanımlanır. Bireylerin psikolojik iyi oluş durumlarının iyi olması için geçmişte ulaşmış olduğu hedefler ile yetinmeyip verimliliklerini devamlı iyileştirme ihtiyacı içinde olmaları temel etkindir.

Bütün problemlerin çözülmüş olduğu sabit bir yaşam durumunda kalmak kişileri geliştiremez. Ömür boyu karşılaşılan yeni zorluklar bireyin kişisel gelişimine sürekli katkı sağlamaktadır. Bu sebeple, kendini gerçekleştirme çabasında olmak, psikolojik iyi oluşun vazgeçilmez bir unsurudur (Ryff, 1989a, Rfff 1989b;Topuz, 2013).

**Yüksek Puan:** Birey sürekli gelişim gösterme, ilerleme duygusuna haizdir. Birey kendisini sürekli gelişim halinde olan bir birey olarak konumlandırmaktadır. Yeniliklere karşı direnmez. Kendisini geliştirme yolunda sahip olduğu imkanlara vakit ve emek sarfetmektedir.

**Düşük Puan:** Birey durgun bir yapıya haizdir. Vaktin önüne geçerek kendini geliştirme arzusu düşük düzeydedir. Yaşamıyla alakalı olumsuz, ilgisiz, sıkılmış davranışlara haizdir. Yeni davranışlar ortaya koymayı olanaksız görmektedir. (Akça Koca, 2013).

### **2.1.2. Psikolojik iyi oluş ile ilgili bazı araştırmalar**

Psikolojik iyi oluş ile ilgili yapılmış araştırmalara bakıldığı zaman psikolojik iyi oluşla beraber öznel iyi oluş, hayat doyumu, hayat kalitesi, mutluluk, iyimserlik gibi kavramların da bu kapsamda kullanıldığı ve çoğu kez birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Araştırmanın bu başlığı altında psikolojik iyi oluş ve bu kavramla anlam benzerliği taşıdığı varsayılan öznel iyi oluş, hayat doyumu, mutluluk ve olumlu duygular içinde olma ile ilgili yapılmış araştırmalara yer verilmiştir.

Ülkemizde yapılan psikolojik iyi oluş çalışmalarına bakıldığı zaman psikolojik iyi oluş ile ilgili çalışmaların son zamanlarda artış gösterdiği tespit edilmektedir. Bu çerçevede, stres (Tütüncü, 2012), kişilik (Sarıcaoğlu, 2011), utangaçlık (Cirhinlioğlu, 2006), sosyal problem çözme becerileri (Atik-Bilgenoğlu, 2009), evlilik (Yeşiltepe, 2011), muhafazakârlık (İşgör, 2011), yetkinlik inançları (Hamurcu, 2011), akılcı-duygusal-davranışçı odaklı grupla psikolojik danışma (Akın, 2009) ve düşünme stilleri (Gürel, 2009) gibi değişkenlerle psikolojik iyi oluşun önemli oranda alakalı olduğu tespit edilmektedir.

Köker (1991), yaşam doyumu ile ilgili bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmasında 17-21 yaş grubunda bulunan normal ve sorunlu ergenlerin yaşam doyumlarını karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Bu araştırma sonucunda normal gruptaki ergenlerin yaşam doyumlarının psikolojik problemleri olan ergenlerin yaşam

doyumundan daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarında ayrıca, yaşın yaşam doyumuna etkisi anlamlı bulunmazken, kız ergenlerin yaşam doyumunun erkek ergenlerin yaşam doyumlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Timur (2008) araştırmasını, bireylerin psikolojik iyi oluş düzeylerini etkileyen sebepleri boşanma sürecinde olan ve olmayan evli bireylerin üzerinde yapmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre, yaş, medeni durum, cinsiyet, eş desteği ve evlilik uyumu değişkenlerinden sadece medeni durum psikolojik iyi oluşun anlamlı bir yordayıcısıdır. Evli ve ayrılma aşamasındaki çiftler arasında da eş desteği açısından anlamlı bir farklılık olduğu varlığına ulaşılmıştır.

Kalafat (1996) depresyon ve mutluluk ile otomatik düşünceler ve olumsuz olaylar arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalıştığı araştırmasını 350 üniversite öğrencisi üzerinde yapmıştır. Araştırma sonucunda depresyon ve mutluluk seviyesinin cinsiyete göre değişiklik göstermediği saptanmıştır. Sosyal alanlarda öğrenim gören öğrencilerin mutluluk seviyeleri, fen alanlarına devam eden öğrencilerden daha fazla, depresyon seviyeleri ise daha azdır. Olumsuz düşünceler ve olumsuz olaylar fazlalaştıkça öğrencilerin kendilerini mutlu görme seviyesi azalmaktadır. Mutluluğun en kuvvetli yordayıcısının olumlu otomatik düşünceler olduğu saptanmıştır.

Doğan (2004) bireylerin iyilik halini incelediği araştırmasını iki farklı üniversiteye devam eden 936 üniversite öğrencisi ile yapmıştır. Sonuç olarak erkek öğrencilerin iyilik hali ölçeğinin serbest zaman alt ölçeğinden kızlara göre anlamlı ölçüde yüksek puan aldığı, kızların sevgi ve arkadaşlık yönünden daha yüksek puan aldığı, kız ve erkek öğrencilerin maneviyat ve kendini yönetme alt ölçek puanları açısından anlamlı farklılıklar göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Doğan, Totan ve Sapmaz'ın (2013) yapmış oldukları araştırmanın sonucuna göre, psikolojik iyi oluş, özsaygı, duygusal özyeterlik ve mutluluk arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Tuzgöl-Dost (2004), üniversite öğrencilerinin öznel iyi oluş seviyelerinin bazı değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini irdelemiştir. Araştırmanın sonucunda geliri iyi durumda olduğunu belirten, ailesini demokratik bir yapıda betimleyen, fiziksel yapısından hoşnut durumda olan, kendisini kontrol

mekanizmalarına haiz ve din bakımından inançlı olduğunu düşünen öğrencilerin öznel iyi oluş seviyelerinin yüksek seviyede tezahür ettiği varsısına varmıştır.

Cenkseven (2004), üniversite öğrencileri üzerinde öznel ve psikolojik iyi olma seviyelerini bazı değişkenlere göre tespit etmek gayesiyle bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın neticesinde öğrencilerin cinsiyet durumuna göre öznel ve psikolojik iyi olmanın bazı boyutlarında anlamlı farklılıklar bulmuştur.

Öğrencilerin dış kontrol odağı ve öğrenilmiş güçlülük seviyelerine göre hem öznel iyi olma ve bileşenleri, hem de psikolojik iyi olma ve boyutlarının anlamlı biçimde farklılaştıkları saptanmıştır. Çalışmanın neticeleri öğrenilmiş güçlülük, dışa dönüklük, nevrozizm, flört ve arkadaşlarla ilişkiden duyulan memnuniyet, dış kontrol odağı, inancı, cinsiyet, ebeveynle ilişkilerinden ve boş zaman faaliyetlerinden duyulan memnuniyet değişkenlerinin psikolojik iyi olmanın anlamlı yordayıcıları olduğu sonucunu vermektedir. Çalışma neticesinde hissedilen sağlık durumu, statü ve akademik başarıdan duyulan memnuniyetin psikolojik iyi olmanın anlamlı yordayıcıları olmadığı tespit edilmiştir.

Arıcı (2011), üniversite öğrencilerinin toplumdaki cinsiyet rollerine ilişkin algılarının ve psikolojik iyi oluş seviyelerinin irdelendiği bir araştırma yapmıştır. Araştırmayı kız ve erkeklerden oluşan 690 üniversite öğrencisi üzerinde yapmıştır.

Çalışma neticesinde, toplumdaki cinsiyet rollerini geleneklere uygun olarak konumlandırma seviyesi düşük olan öğrencilerin, yüksek seviyede olanlara oranla kişisel gelişim boyutu dışında psikolojik iyi oluş seviyelerinin daha yüksek olduğu; mevzu bahis olan rolleri eşit olarak konumlandırma seviyesi yüksek olanların ise düşük olanlara göre tüm boyutlarıyla psikolojik iyi oluş düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Terzi (2005), araştırmasında üniversite öğrencileri üzerinde stresli yaşam durumları karşısında etkili başa çıkmayı sağladığı varsayılan ve bireylerin öznel iyi olmalarını etkileyen "Psikolojik Dayanıklılık Modeli" ile ilgili bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucuna göre psikolojik dayanıklılık modeli ile öznel iyi oluş arasında dolaylı ilişkiler tespit etmiştir. Bu çalışmada tespit edilen neticeye göre psikolojik dayanıklılık stresli hallerle karşı koyabilme ve bilişsel değerlendirmelere olumlu katkılar sunarak, öznel iyi oluş seviyelerinin artmasına sebep olmaktadır.

Kuzucu (2006), yapmış olduğu deneysel çalışmada, kendisinin ortaya koyduğu duygusal farkındalığı arttırmaya etki edecek bir eğitim programını uygulamıştır. Bu programla bireylerin psikolojik ve öznel iyi oluş seviyelerindeki artışla bağlantısını değerlendirmeye çalışmıştır. Uygulanan program neticesinde kontrol ve plasebo gruplarıyla karşılaştırılan deney grubunun öznel ve psikolojik iyi oluş seviyelerinde gözle görülür düzeyde ilerleme olduğu tespit edilmiştir.

Ekşioğlu (2011), yaptığı araştırmasında niversite ğrencilerinin inanç tarzı veya dünya görüşleri ile psikolojik iyi olma durumları arasındaki bağlantıyı incelemiştir. Araştırmadan tespit edilen sonuçlara göre kişinin inanç tarzı ile psikolojik iyi oluşu arasında st seviyede olumlu veya olumsuz bir ilişki yoktur. Ancak göreceli, esnek ve gerilimli dünya görüşü ile psikolojik iyi oluş arasında düşük seviyede mana içeren bir bağlantı olduğu tespit edilmiştir.

Tuzgöl-Dost (2007), yapmış olduğu araştırmasında, niversite ğrencilerinin yaşam doyumunu düzeylerini değerkenler yönünden incelemiştir. Araştırma için “Yaşam Doyumu leği ve UCLA Yalnızlık leği” kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda öğrencilerin yaşamdan haz alma düzeylerinin cinsiyet, akademik başarı, geleceğe dair beklenti, ekonomik durum, dini inanç ve yalnızlık değerkenleri bakımından farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre kızların yaşam doyumunu erkeklerinkine oranla anlamlı derecede yüksektir. Akademik başarıları iyi olan öğrencilerin yaşam doyumunun, akademik başarısı orta ve düşük seviyedekilerin yaşam doyumundan anlamlı derecede daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Gürel (2009), kız ve erkeklerden oluşan niversite öğrencileri üzerinde bütün ve detaylı düşünme şitlerinin psikolojik iyi oluşa tesirini irdedeğiği bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın sonucunda bütün olarak düşünme ölçeğinde yüksek puan alan öğrenciler ile düşük puan alan öğrencilerin psikolojik iyi oluş puanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Benzer olarak ayrıntılı düşünme ölçeğinde yüksek puan alan öğrenciler ile düşük puan alanların psikolojik iyi oluş puanları arasında da anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Erkekler kadınlardan daha yüksek bütünsel düşünme seviyesi

bildirirken, kadınların ise erkeklerden daha yüksek psikolojik iyi oluş bildirdikleri sonucuna varılmıştır.

## **2.2. Dönüştürücü Liderlik**

İngilizce'de ağırlıklı olarak "transformational leadership" biçiminde ifade edilen dönüştürücü liderlik, bu konuyla alakadar olanlar tarafından "vizyoner liderlik", "karizmatik liderlik", "yeni liderlik" adıyla belirtilmiştir. Bu kavram, Türkçe araştırmalar alanında ise "dönüşümcü", "dönüşümsel", "değişimci", "reformcu", "dönüştürücü" gibi adlar kullanılarak söz edilmektedir (Bolat ve Seymen, 2003).

İnsanlar, toplumu oluşturan diğer bireylerle etkileşim halinde olarak hayatlarını sürdüren canlılardır. Bireyler tek kaldıklarında kendilerinin güçlü hissedemezler, bunun yanı sıra hedeflerine ulaşmak isteğiyle bir gruba ait olup o grup içerisinde faaliyette bulunmak isterler. İşte bu grubu güdüleyecek ve onlara yön çizecek birisine gereksinim duyulacaktır. Böyle durumlarda, belirtilen işlevleri yapabilmek için lider olma özelliklerine haiz kişiler belirlemektedir. Geçmişten günümüze dek irdelenen lider olma olgusuyla alakalı pek çok tanımlama ortaya konulmuş ve pek çok bakış açısı öne sürülmüştür (Çatır ve Ünlüönen, 2015).

Toplum için ihtiyaç olan "liderlik" toplumu oluşturan herşey gibi değişime uğramakta ve yeniliğe açık olmaktadır. Bu yüzden sürekli olarak araştırmalara konu olan liderlik olgusunun gelişmeye açık olması ve liderlik ile ilgili yeni bilgilerin ortaya çıkarılması yadsınamaz bir gerçekliktir. Bununla bağlantılı olarak bilim çağı diye tanımlanan günümüzün şartlarına uyum gösterecek bir liderlik bakış açısının ortaya çıkarılması çabaları da yeni liderlik anlayışlarının üretilmesine sebep olmaktadır (Eraslan, 2004).

Son zamanlarda literatürde yer edinen, dönüştürücü veya transformasyonel liderlik diye isimlendirilen bakış açısının öne sürülmesi ile liderliğin karizmatik, motive edici ve vizyon belirleyici özellikleri öne çıkmıştır. Değişime ve gelişime ayak uydurabilecek en uygun liderlik çeşidinin dönüştürücü liderlik olduğu, bu konuyla ilgilenen pek çok kişi tarafından belirtilmiştir (Erturgut, 2010).

Dönüştürücü liderlik kavramının temelleri, Dawson (1973)'ün "İsyan Liderliği" ve Mc Gregor Burns'ün (1978) "Buhran Liderliği" araştırmalarına değin uzanmaktadır.

Bununla beraber, kuramın açık bir şekilde ilk defa davranış bilimci Bernard Bass ve Avolio tarafından ortaya konulduğu bilinmektedir. 1985 yılında B.M. Bass ve Avolio ortaya koydukları çalışmalarında liderlikte yeni bir bakış açısının ortaya çıkarılmasının zaruri olduğunu belirtmişlerdir. Bu yeni anlayış değişmeye ve gelişmeye açık olan dönüştürücü liderlik türüdür (Eren, 1998).

Dönüştürücü liderlik kavramı ilk olarak Burns tarafından 1978 yılında ortaya atılmıştır. Literatürde 1980'li yıllardan beri yer edinmeye başlamıştır. Dönüştürücü liderlik, iş görenlere vizyon kazandırır ve örgüt kültüründe değişimlerin oluşmasını sağlar. Bununla beraber iş görenlerin kendilerine güven duymalarını ve verimlerinin artabileceğine olan inançlarını oluşturan liderlik çeşididir. Dönüştürücü liderlikte, liderin çalışanlarının kişisel gelişmeler göstermesi, onlarda başarıma duygusunun oluşması, etkili bir irade ve güven yönünden gereksinimlerini farketmeleri önem kazanmaktadır. İş görenlerin başarıya ulaşma ve gelişim gösterme gibi gereksinimlerinin sağlanması ve onların bu yönlerden memnun edilmesinin meslek tatminleri açısından olumlu katkı ortaya çıkardığı düşünüldüğü zaman dönüştürücü liderliğin meslek memnuniyeti ile doğrudan bir ilişki içinde olduğu söylenebilir. Dönüştürücü liderlik, izleyicilerin hedeflere ulaşma konusunda kendilerine olan güven duygularını geliştirmektedir. Bu açıdan bakıldığında da, iş görenlerin örgütüne ve örgüt liderine dair objektif olmayan düşüncelerine olumlu katkılar sunmakta ve meslek memnuniyetlerini arttırmaktadır (Avcı ve Turunç, 2012).

Dönüştürücü liderlik, iş görenlere vizyon kazandırır. Bu vizyona olumlu katkı sağlamaları için onlara görevler verir. Örgüt kültüründe değişimler ortaya koyarak, kişisel verimlerini arttırarak, en iyisini yapabilirim düşüncesinin onlarda oluşmasını sağlayan liderlik türüdür (Eren, 2001).

Dönüştürücü liderlik, değişimi etkin şekilde kullanmayı amaçlayarak, bu değişimin gerçekleşmesi için rehberlik görevi görececek ileri görüşlülüğü ortaya çıkarmak ve yenileşme için gerekli olan ihtiyaçları belirtmek için gerekli olan kabiliyetlerin hepsidir (Keçecioğlu, 1998). Dönüştürücü liderlik, izleyicilerin örgütün yararını kendi kazanç ve çıkarları üzerinde görmelerini sağlayarak, örgüt çıkarlarını ön planda tutarak görev yapmaları için onları güdülemektir (Arıkan, 2001).

Dönüştürücü lider, organizasyonları, değişime ve gelişimlere ayak uydurup yenilenmeyi sağlayarak en iyi verimi sağlayandır. Bu durum liderin iyi, ulaşılabilir

bir vizyona haiz olması ve vizyonu izleyicilerin içselleştirmesini sağlaması ile mümkün olacaktır.

Dönüştürücü liderlikle vizyon örgüt yaşamına mana verir, iş görenlerin görev yapma isteklerini arttırır. Örgütte bulunanların hedeflere ulaşabilmeleri için güven duygusuna sahip olmalarını sağlar. Lider takipçileri için iyi bir model olma özelliği taşır. Takipçilerin örgüt için en verimli olacak şekilde ellerinden geleni yapma seviyelerini arttırır (Luthans, 1976; Synder, 1994; Akt: Koçel, 2001).

Dönüştürücü lider çalışanlarını, değerli hissettirerek moral ve motivasyon düzeylerini yükseltmektedir. Dönüştürücü lider bütün çalışanlarının tüm performanslarını istekli bir şekilde sergileyecekleri bir ortamı sağlar. Bu atmosfer ile çalışanlar ortak bir hedef ve değerler bütünüyle verimlerini arttırabilirler. Dönüştürücü lider özellik olarak bir sanat adamı olmanın yanısıra iyi bir rehberdir. Çevresindeki bireyleri, kendi yapabileceklerinin üstüne çıkma yönünde güdüler. Lider için küçük-büyük her fırsatın, her toplantının bir ehemmiyeti vardır. Her dinleyen onun açısından önem arz eder. Detaylarla yakın bir şekilde alakadar olur ve her düşünceye ehemmiyet verir (Erdal, 2007).

Dönüştürücü lider, astlarının veya izleyicilerinin, bütün kabiliyetlerini meydana çıkarmayı, onların özgüvenlerini arttırarak onlardan üst seviyede verim almayı hedefleyip, buna göre güdülerler. Astlarından beklentilerini açık bir şekilde belirleyip onları bir örgüt hedeflerine yöneltme ve yönlendirme için çaba harcarlar. Bu sebeple örgütte yer alanlar vazifelerinin ehemmiyetinin bilincinde olurlar, kişisellikten kurtulup örgüt menfaatlerine odaklanırlar. Örgüt üyeleri ve izleyicileri üzerinde bu değişimi sağlayan ve örgütte reform hareketini oluşturan bireyler dönüştürücü lider diye açıklanmaktadır (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013; Eren, 2004; Şimşek, 2005).

Dönüştürücü liderler, dönüşümler yaparak organizasyonlarının geçmişe göre daha farklı olmasını sağlarlar. Dönüşümleri en iyi şekilde gerçekleştirmek için karizmalarını kullanarak izleyicilerine bireysel olarak alaka gösterirler. İzleyicilerine ya da astlarına entellektüel teşvikte bulunarak onların farklı düşünmelerini ve yenilikçi yönlerini geliştirmelerini ve izleyicilerinin amaçlara doğru yönelmelerini sağlamak için onlara ilham verirler. Dönüştürücü liderler; risk alabilen, çalışanlarına değer veren, stratejik düşünce yapısına sahip olan, başkalarından etkilenmek yerine planlı bir şekilde harekete geçerek sonucu etkileyen, yeni koşullar oluşturan ya da



mevcut koşulların seyrini değiştiren, iyi niyetli olan, öz yönetim becerisine haiz liderlerdir (Karcioğlu ve Kaygın, 2013).

Bununla beraber dönüştürücü liderler, üyelerin örgüt vizyonuna ulaşmak için kendilerini adamalarını sağlamak için kişisel çıkarlar ve örgüt çıkarları ile yakın şekilde alakadar olurlar. Vizyon, örgüt çalışanlarının heyecanını körükler ve çalışanlar için örgüt yaşamını anlamlı hale getirir (Koçel, 2005). İş görenler dönüştürücü lideri tanımlarken, özel ve mesleki hayatlarında kendilerine etki gücü fazla olan bireyler diye belirtmektedirler (İşcan, 2006).

Dönüştürücü liderliğin davranış boyutlarını ilk olarak B.M. Bass çalışmaları neticesinde ortaya atmıştır.

Bass bu boyutları; idealize edilmiş etki, esinsel motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi adları altında sınıflandırmıştır. Sonradan gelen pek çok kişi de bu boyutları esas almışlardır (Karip, 1998).

Bass (1985) dönüştürücü liderliğin oluşumunda dört değişik boyutun yer aldığını belirtmiştir. Bunları karizma, ilham kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olarak açıklamıştır.

### **2.2.1. Dönüştürücü liderliğin 4 boyutu**

Dönüştürücü liderliğin boyutları şunlardır (Bass, 1990; Şimşek, 2005; Scandura ve Williams, 2004, Koh, Steers ve Terborg, 1995; Akt: Aydın, 2009):

a. Karizma: Dönüştürücü lider, takipçilerinin kendilerine güvenmelerini, saygı duymalarını ve kendilerinden gurur duymalarını sağlar. Onların önüne her yönüyle hedefleri, sınırları belli olan amaçlar bütünü koyar. Bununla beraber ikna ve istişare kabiliyetlerini çok iyi kullanan, teknik anlamda da uzmanlığa sahip olan bireylerdir. Karizmatik özelliğe sahip olan liderlerin takipçileri, liderlerini kendilerine özdeş görürler. Bu sebeple örgütün kazançlarını bireysel kazançlarının önünde tutma konusunda güdülenirler.

b. İlham kaynağı olma: Liderler üst düzey taleplerini bir çok yolla astlarına bildirirler. Önem arzeden hedeflerini kolay yollar kullanıp belirterek astlarından yapabileceklerinden daha iyi bir verim sağlarlar.

c. Zihinsel uyarım: İzleyenlerini yaratıcı düşünmeye teşvik ederler. Zeki olma, mantıklı düşünme ve sorun çözme kabiliyetlerini ödüllendirip bu yeteneklerin gelişim göstermesini hedeflerler. Astları tarafından sorgulanmaktan rahatsız olmayıp bunun aksine sorgulanmaları yönünde onlara cesaret verirler. Amaçlarına varmalarını kolaylaştıracak ve temin edecek imkanlar sunarlar. Astların, problemleri değişik şekillerle, farklı tekniklerle irdelemelerini ve problemleri, ortaya koydukları özgün yollarla çözüme kavuşturmaları yönünde katkı sunarlar.

d. Kişiselleştirilmiş ilgi: Astlarına kişisel olarak alaka gösterir, hepsine aynı şekilde davranırlar. Bireylerin kendilerini benzersiz hissetmelerini sağlayacak şekilde davranışlar sergilerler ve onlara ilgi gösterirler. Empati yetenekleri ve koçluk yetenekleri gelişmiştir. İzleyenlerine verdikleri vazifeler ve gösterdikleri kişisel alaka aracılığıyla öğrenme imkanı sunarlar.

#### **2.2.1.1. Karizma (idealleştirilmiş etki, charisma)**

Dönüştürücü liderliğin karizma boyutu ile lider astların kendisiyle iş yapmaktan haz almalarını, örgütün menfaatlerini bireysel menfaatlerinden daha üstte tutmalarını sağlar. Astları tarafından kendisine saygı duyulmasını sağlar. Özgüveni yüksek olan, sağlam karaktere sahip bir kişi görüntüsü verir. Şahsı açısından önem arz eden değer ve inançlarla ilgili söylemde bulunması, bir hedef hissine sahip olmanın önemini belirtmesi, alınan kararların ahlaki ve etik neticelerini göz önünde bulundurması ve ortak misyona sahip çıkmanın önemini vurgulaması da liderliğin diğer bir göstergesidir (Karip, 1998).

Liderin değerlere, inançlara ve misyon duygusuna yönelik karizmatik işlevlerini anlatır. Karizma liderlerin, izleyicilerinin gereksinimlerini şahsi gereksinimlerinden önde tutup, tüm izleyicilerini riske ortak ettiğinde, onlar için önem arz eden kurallarıyla, prensipleriyle ve değerleriyle uyum sağladığında ortaya çıkmış olur.

Dönüştürücü liderler takdir edilen, kendilerine saygı duyulan ve güvenilir kişilerdir. Dönüştürücü liderler izleyicilerine model olarak örnek işler yaparlar. Bu liderlerle özdeşleşen izleyiciler onlara benzemek isterler (Kaygın ve Güllüce, 2012).

Karizma kavramı, dönüştürücü liderliği kapsayan çalışmalarda çoğunlukla değişik açılardan açıklanan niteliklerden birisi olma özelliğini taşır. Kuramcılarının bazıları

karizmayı, dönüştürücü liderliğin esas ögesi saymış, bazıları ise takipçilerin lidere yüklediği bir nitelik olduğunu belirtmişlerdir (Açıkalm, 2000).

“Karizma” çağımızda, hayatımızın içinde sıkça kullanılan fakat pek çok bireyin tam olarak manasını açıklayamadığı bir özelliktir. Eski Yunan medeniyetlerine değin giden bir tarihi vardır. Karizma kavramı, karşısındaki kişiyi rahatça tesiri altına alan, ikna yeteneği üst seviyede olan ve bireylerde güven hissi oluşturan şeklinde de açıklanabilir (Güney, 1999).

Karizma kavramı sosyal bilimlerde öncelikle Max Weber tarafından kullanıma sokulmuştur. Sosyolog Weber, 1947’de karizma kavramının; takipçilerin üzerinde çok etkin bir güce sahip olduğunu belirtmiştir. Bunun yanısıra yönlendirmenin önem arzettiği kriz zamanlarında gerekli olan liderlik tarzını anlatmak için “karizmatik güç” diye adlandırmıştır. Weber karizmayı şu şekilde açıklamıştır: “Karizma, özel bir kutsallığa kahramanlığa veya uygun bir kişinin düzenleyici kabiliyete veya model olan karakterine bağlıdır” (Güney, 1999; Akt: Eraslan, 2004)

Weber’in bu tanımı bazı araştırmacılara göre farklı manalar belirtmektedir. Herkes tarafından onaylanan bir açıklama ortaya koymak gerekirse, karizma; bir grubun algılarının ve atfettiklerinin;

- a) Liderin sergilediği davranışlar bakımından,
- b) Liderliğin içinde bulunduğu hal veya şartlar bakımından,
- c) Takipçilerin ihtiyaçlarının tesiri altında kalarak ve takipçileri, liderin kendisi için harekete geçirebilen bir güç olarak açıklanabilir (Kılınç, 2002).

Karizma, terim anlamında “çekiciliği” belirtmektedir. Karizmatik lider sahip olduğu nitelikleri ile diğer bireyleri belirlediği yönde davranışta bulunmaya yönlendiren insandır (Koçel, 2001). Örgütte yer alan bazı bireyler bireysel özelliklerinden dolayı öteki bireyleri etkileri altına alabilme çekiciliğine haizdirler. Karizmatik özelliklere sahip olan liderler astlarını kendilerine benzemeye yöneltebilirler. Bu durum liderin astlarını yönetirken daha iyi tesirleri altına almalarını sağlayabilir (Gürgen, 1997). Şahsında barındırdığı nitelikleri, davranışları, bilgi ve kültür düzeyi, sezme ve algılama gücü, düşünme ve sorunları çözme becerisi lideri kendisini izleyenlere göre

tesiri altında kalınan, model alınan bir birey haline dönüştürebilmektedir (Doğan, 2001).

Gary Yukl, dönüştürücü liderliği “örgütün hedeflerine bağlılık oluşturma ve bu hedeflere ulaşmada takipçileri donatma süreci” şeklinde açıklamıştır. Bu açıklama liderin, örgütün geleceğine dair hedefleri takipçileri ile paylaşıp onların örgütün gelişim sürecinde faal şekilde görev yapabilmeleri için desteklenmeleri veya bu süreçte yetkilendirilmeleri esasına dayanmaktadır (Özalp, 2000; Özalp ve Öcal, 2000). Dönüştürücü liderlerin farklı bir önderlik biçimiyle takipçilerini ve örgütleri etkiledikleri kadar, liderlik etmedikleri örgütleri de iyi bir model olma yolu ile etkileri altında bırakarak böylelikle örgüt kültürünü geliştirmede veya yeni bir örgüt kültürü oluşturmada önemli bir yerleri olduğu belirtilmektedir (Erturgut ve Soyşekerci 2009a).

#### **2.2.1.2. İlham kaynağı olma**

Dönüştürücü liderler, takipçilerine örgüt amaçlarını, bu amaçlara ulaşma yolunda karşılaşılabilecek zorlukları belirterek takipçilerini motive ederler ve onlara örnek olabilecek hal ve hareketler sergilerler. Takipçilerine örnek olmak için onları güdüleyici bir vizyon ortaya koyarlar. Takipçilerinin belirtilen yönde faaliyete geçmelerini sağlarlar (Kaygın, 2012).

Lider, astlarının veya takipçilerinin morallerini yüksek tutmak için gerekli ortamı sağlar ve bu yönde davranışlarda bulunur. Sembolleri, sloganları ve basit duygusal öğeleri kullanarak örgüt içerisinde sağlam bir ortak hedef ve birliktelik hissi meydana getirirler. Lider örgütün/grubun amaçları doğrultusunda bir grup bilinci ortaya çıkmasını sağlar. Astları için devamlı teşvik edici tutum ve davranış sergilerler ve gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum içinde olurlar. Lider astların amaçlara ulaşacağından emin olarak tam bir güven içindedir ve onlara da bu içinde bulunduğu güvenme halini hissettirerek amaçları gerçekleştirmek için güdüleyici, örgüte enerji kazandıran bir vizyon oluşturur. Bu vizyona tam anlamıyla ulaşma yolunda yılmadan ve kararlı bir şekilde gayret gösterir. Liderin bu tavırları ve yaptıkları takipçileri için içsel bir güdülenme sebebidir (Karip,1998).

### 2.2.1.3. Entelektüel uyarım

Liderlerin takipçilerini yaratıcı, gelişime açık ve sorunlarla iyi bir şekilde başedebilmek için faaliyete geçirdiği durumu belirtir (Kaygın, 2012). Lider takipçilerinin karşılaşılan sorunlarla alakalı yeni çözüm yolları oluşturmalarına katkı sunan, alışlagelmiş görüşler ve çözüm yolları hakkında yeni düşüncelere yöneltme vazifesi görür (Lievens ve diğ., 1997; Akt: Arslan,2014).

Başka bir anlatımla yeni yolları, yeni düşünceleri içinde bulunduran gelişim evresidir. Ortaya yeni bir şeyler koyma, örgüt faaliyetlerini devamlı geliştiren, iş görenlerin verimlerini arttıran, örgüte imkanlar sunarak yeni imkanlar açılmasını sağlayan bir faktördür. Doğru ve etkin bir şekilde işlevsel hale getirildiğinde başarılı bir gelişimin kapısını açar.

Bu fırsatları etkili bir şekilde işlevsel hale getirebilmek için kişilerin özünde bulunan, belki de uzun süredir gizli kalmış bu yaratıcılık faktörünün bulunması ve etkili bir biçimde faydalanılması lazımdır (İnci, 2001).

Dönüştürücü liderler, takipçilerinin ortaya çıkmamış kabiliyetlerini ve yaratıcılıklarını belirlemek için imkanlar sağlarlar. Dönüşümsel bir bakış açısına haiz olan bir grupta takipçiler, zihin düzeylerini ve yapabileceklerini farkederek yaratıcılıklarını geliştirici bir ortamda bulunurlar. Dönüştürücü lider, takipçilerinin yaratıcılıklarını kullanmalarının dönüşümü hızlandıracağı ve bu dönüşümün kalıcı olacağı farkındadır. Bu durumun oluşumunda dönüştürücü liderler bazı risklerle karşılaşır. Dönüştürücü liderler, risk alırlar. Bu riskleri takipçileri ile birlikte iyi bir analiz sürecinden geçirerek alırlar. Bu risklere örgütü ve yapılan organizasyonları değiştirmeleri sebebiyle girilir. Dönüştürücü liderler, sahip olduklarını, verilen hizmeti ve kendilerini geliştirmek için devamlı olarak değişik yöntemler ararlar ve takipçilerini böyle yönlendirirler. Yeni bilgi, yeterlik ve bakış açısı sağlayacak yaşam türlerine karşı isteklidirler. İş tanımını sınırlarını aşarak, kuralları ve diğer örgütleri irdeleyerek özgün yöntemler ortaya çıkarmaya gayret ederler (Brestrich, 1999, Akt: Eraslan, 2004).

Lider sorgulanmaktan rahatsızlık duymaz. Bu nedenle astlarını örgütte işlerin işleyiş şekillerini, yapılan işlemleri, şahsi düşünce ve değerlerini, örgütün ve liderin düşüncelerini yönlendiren evreleri irdelemeleri için fırsatlar sunar. Lider, zorluklarla

başa çıkabilmek için çalışanların öteden beri süregelen düşünce ve eylem türlerini sorgulamalarını ve karşılaşılan sorunlarla alakalı özgün çözüm yolları üretmelerini sağlar. Bu sebeple çalışanlar alışlagelmiş yenilgileri ve çözüm yollarını irdeleyebilirler. Lider çalışanların yenilikler hakkındaki fikirlerini rahat bir şekilde beyan etmeleri için lazım olan ortamları ve şartları oluşturur ve problemlerin çözümünde farklı yaklaşımlarını teşvik eder. Böylece lider örgütün yeniliğe ve gelişime açık olabilmesi için dönüştürücü işlevselliğini pasif olmaktan çıkartır ve bu durumlara ilgi duymasını sağlar (Karip, 1998).

#### **2.2.1.4. Bireyselleştirilmiş ilgi**

Dönüştürücü liderler takipçilerinin tek tek gereksinimlerini önemseyip, onlarla özel ilişkiler oluşturarak, şahsi davranışlarını şekillendirirler. Liderler, koç olarak hareket ederler ve takipçilerine kişisel destekte bulunurlar. Böylece takipçilerini üst seviyede güdülerler (Kaygın ve Güllüce, 2012).

Lider astların kişisel ihtiyaçlarını dikkate alır ve astların temel ihtiyaçlarının yanısıra onları mutlu edebilecek diğer ihtiyaçlarını karşılamak için de gayret sarfederler. Görev dağılımı yapılırken, bu görevlerin astlara öğrenme fırsatları sunacak şekilde yapılmasına dikkat edilir. Lider çalışanlarını sadece örgüt üyesi olarak değil, bunun yanısıra saygı görmesi gereken kişiler olarak görür. Çalışanların dertlerini, tasalarını dinleyerek onlarla alakadar olur. Çalışanların kendilerini yenilemeleri için tavsiyeler verir ve onlar için öğrenme ortamı ve süresi sağlar.

Lider çalışanların kişisel özelliklerini, ihtiyaçlarını ve becerilerini dikkate alır ve bunu yaparken de çalışanlara başkalarının ihtiyaç ve becerilerini tespit etme yollarını öğretir (Karip,1998).

#### **2.2.2. Dönüştürücü liderliğin özellikleri**

Dönüştürücü liderlik, vizyon, takipçilerine ilham sağlamak ve iyi bir model olmak, entelektüel bakış açısını geliştirmek, örgüt hedeflerinin içselleştirilmesini sağlamak, takipçilerinden iyi verim beklemek ve onlarla özel alakadar olmak gibi bir takım özellikleri içinde bulunduran bir anlayıştır. Bu özellikler takipçilerin verimini artırır, onlara cesaret verir ve çalışma arzularını kuvvetlendirir. Bu liderlik tarzı örgütte dönüşümü merkeze alan bir anlayıştır. Dönüştürücü liderler yaratıcılığa yönlendirerek ve gelişmeye destek vererek başarılı olabilirler. Başarıyı yakalamak

için uygun bir örgüt ortamı oluşturulmalı, takım çalışmasına önem verilmalıdır. Üyelerin bireysel gelişimlerine katkı sunacak eğitimler yapılmalı, araştırma geliştirme etkinliklerine öncelik verilmelidir. Yaratıcılığı ve yeniliği esas alan bir örgüt kültürü oluşması sağlanmalıdır (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013).

Ortaya konan çalışmalar neticesinde Dönüştürücü Liderlerin özelliklerini şöyle açıklayabiliriz;

- Dönüştürücü liderler cesaretlidirler. Yeniliğe ve gelişime sebep olacak organizasyonları yapan, bazen geleneksel yollar ve düşüncelere karşı durarak değişmelerini sağlayan, mücadele ruhu taşıyan ve zorluklara karşı dik duran bir yapıya sahip oldukları söylenebilir.

- Hayatları boyunca öğrenmeye ve ders almaya açık ve istekli kişilerdir. Örgüt üyelerine göre daha iyi fikirler üretebilen dönüştürücü liderlerin bu farkının devamlı araştırma, inceleme, gibi kendini geliştirme isteklerinden olduğu söylenebilir.

- Dönüştürücü liderler, değişimin önemli bir unsurudur.

- Dönüştürücü liderler bireylere inanır ve güvenirlir. Dönüştürücü liderler kişilere bireysel olarak ilgi gösterirler. Bu durum bireyin problemlerinin çözümüne katkı sağlamaktadır.

- Dönüştürücü liderler, takipçilerine karşı özdeşleşme ve içselleştirme özelliklerini daha iyi uygularlar. Bunun neticesinde takipçiler, lider ile etkileşim gereksinimi hissederler ve değerleriyle uyum gösteren ortamlarda etkileşim kurarlar.

- Dönüştürücü liderler, örgütlerine vizyon oluşturabilen kişilerdir.

- Değerlerin dönüştürücü liderler üzerinde yönlendirici bir etkisi vardır.

- Dönüştürücü liderler, kolay pes etmeyen bir karaktere sahip olup, içinden çıkılması zor durumlarla başa çıkma yolları aramaktadırlar (Aykut, 2000).

Son zamanlarda iyi yöneticilerin dönüştürücü liderler oldukları, bu liderlerin iyi olmalarının temelinde vizyona sahip olma, ekip olabilme ve şahsını iyi tanıma gibi özelliklerinin olduğu belirtilmektedir. Liderlik alanında yeni yeni yer edinen dönüştürücü liderlerin göze çarpan özelliklerinden birisi değişimi başlatan bireyler

olmalarınıdır. Dönüştürücü liderlik özelliklerine haiz olan bireylerin vizyon oluşturma ve değişimi yönetebilme kabiliyetleri öne çıkmaktadır (Erdil, 1997).

Dönüştürücü liderler, kendilerine bağımlı çalışanlar oluşturmak yerine özgür, eleştirel düşünebilen ve böylece işletmeye fayda sunabilecek, yeniliğe açık çalışanlar oluşturmayı amaç edinmektedirler. Risk alırlar. Yanlış yapmaktan çekinmezler, yanlışların kendilerini geliştirmek için birer imkan olduğunun bilincindedirler( Selen, 2001).

- Dönüştürücü liderlerin gayelerinden birisi örgüt üyelerinin vizyona sahip çıkmalarını sağlamaktır.

- Dönüştürücü liderin diğer gayesi üyelerin vizyonu içselleştirmesini sağlamaktır.

- Dönüştürücü lider, üyelere saygı duymalı ve bunu davranışlarına yansıtmalıdır. Dönüştürücü lider, iş görenlerin problemleriyle en iyi şekilde ilgilenir ve onlarla devamlı sağlıklı ilişkiler kurar. Dönüştürücü liderler, üyelerin örgütle özdeşleşmesini sağlarlar. İş görenler, lideri her durumda inanıp güvenebilecekleri, sözünde duran, kendi astlarının beklentilerini karşılayan biri olarak görmek isterler.

- Dönüştürücü liderler, örgütün bugün ki ve gelecekte ki başarısını bir bütün olarak düşünür ve geniş bir bakış açısıyla ele alırlar.

- Dönüştürücü liderler yüksek seviyede örgütsel değişim ve krizlere karşı yakın ilgi duyarlar. Dönüştürücü liderler yeni yönelimleri dikkate alır, örgüt misyonunu oluşturmaya gayret ederler. Dönüştürücü liderin davranışları ve söyledikleri birbirine uyum sağlar.

- Yöneticiler mevcut normların etkili olduğu ve geleceğin rahatça öngörülebildiği zamanlarda örgüt/grup için kafidirler fakat geçerli normların etkilerini kaybettiği yeni normların ortaya çıktığı ve geleceğin tam olarak öngörülemediği zamanlarda ise dönüştürücü liderlere gereksinim duyulur (Erdal,2007)

Dönüştürücü liderler, vizyon belirlerler. Oluşturulan bu vizyon örgüt üyelerini birlikte tutarak, öğrenmeye ve yeni şeyler ortaya koymaya teşvik eden ehemmiyet içeren bir vasıta. Örgütlerin başarılarla oluşturdukları vizyonlar, üyelerin örgüt hedeflerine, şahsi hedefleri gibi değer vermelerini meydana getirecektir. Vizyon, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi ve varlığını devam ettirmesi için sebeplerini



meydana koyar. Aynı zamanda insanların sarf ettikleri emeklerden haz duymalarını sağlar. Vizyon, bireylerin örgütün hedeflerini yerine getirirken bu hedeflere sıkıca sarılmalarını sağlayan bir etken olarak karşılına çıkar. (İşcan,2002).

Vizyon, örgütte bağlılık oluşturur. İş görenlerin meslek yaşamına, meydana getirdiği ürünlere ve çalışmalarına bir mana yükler. Bir vizyonun önem arz eden vazifelerinden birisi de çalışanlara yol göstermek ve örgüt içinde bir idealin oluşmasını sağlamaktır. Örgüt tarafından oluşturulmuş ve açık bir şekilde yürürlüğe sokulmuş vizyonlar kişileri bir amaç çevresinde toplarlar ve bireylerin vizyona, dolayısıyla örgüte karşı bağlılık duygusu duymalarını sağlarlar (İşcan, 2002).

Gill'e (2003) göre, dönüştürücü liderler, örgüt üyeleri etkileşim içindeyken şu kuralları göz önünde bulundurmalıdırlar:

- Verilen mesajı astlarının da faydasına olacak şekilde vermek ve mesaj ile faydalar arasında bağlantı kurmak,
- Onların değerlerine ve inançlarına saygı duymak,
- Sözcüklerle beden dili arasında uyum sağlamak,
- 'Ben' dili yerine 'biz' dilini kullanmak,
- Astlarının durumları ile başkalarının durumlarını karşılaştırırken olumlu karşılaştırmalar yapmak,
- Astlarında kendilerine güven duygusunu oluşturmalarına ve onların başarılı olabileceklerine olan güvenini vurgulamak,
- Üslubunu geliştirerek, güzelleştirmek. Dönüştürücü lider, bireylerle etkileşim içerisindeyken bireylere iyi duygular beslerler. Eleştirmesi gerekli olan hallerde karşısındakini incitmeyecek bir dil kullanıp, yapıcı eleştiri yaparak çalışanların gelişmelerine katkı sağlar. Sorunları çözerken, sen dilini kullanmak yerine, sorunların sebeplerini anlayarak çözüme yoluna gider. Böylece, örgüt üyeleri arasında birbirlerine karşı güven dolu bir örgüt ikliminin oluşmasını sağlarlar (Akt: Serinkan, 2008).

### 2.2.3. Dönüştürücü liderlik ile ilgili bazı araştırmalar

Dönüştürücü liderlik, hayatın pek çok alanında karşımıza çıkan, güncelliğini her zaman koruyan bir konudur. Bu sebeple bu konuda birçok çalışma yapılmış ve hala yapılmaya devam etmektedir. Yapılmış olan çalışmalardan birkaçı hakkında bilgi verilmesinin faydalı olacağı düşünölmektedir.

Aydıntan (2009), yapmış olduğu araştırmada ruhsal zekâ ile dönüştürücü liderlik arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının meydana çıkarılmasını amaçlamıştır. Bu yönde yapılan araştırmasındaki istatistiksel bulgular, ruhsal zekâsı yüksek bireylerin dönüştürücü liderlik davranışları sergilemeye daha yatkın olduklarını saptamıştır.

Bolat ve Seymen (2003), yaptıkları araştırmada, tüm liderlik çeşitleri ve bunların etik çalışma üstündeki etkilerini incelerken özellikle dönüştürücü liderlik tarzı üzerinde durmuşlardır. Yaptıkları bu çalışmada dönüştürücü liderlerin sahip oldukları dört temel boyut sayesinde örgütlerde etkili bir şekilde dönüşüm ihtiyacının fark edilmesinden, buna yönelik bir örgüt yapısının meydana getirilmesine ve bu örgüte işlevsellik kazandırılmasına değin geçen bütün basamaklarda ehemmiyet içeren bir görev üstlenerek bu sürecin başarıya ulaşmasını kolaylaştıracakları bulgusuna varmışlardır.

Arslandaş ve Pekdemir (2007), yapmış oldukları araştırma neticesinde dönüştürücü liderlik, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet davranışı arasında anlamlı ilişkiler olduğunu belirlemişlerdir. Dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlıkla arasındaki anlamlı ilişkide karizma, ilham verme ve bireysel ilgi boyutlarının etkisini tespit etmişler. Örgütsel adalet üzerindeki anlamlı ilişkinin de karizma, ilham verme ve zihinsel teşvik boyutlarından etkilendiğini tespit etmişlerdir.

Güner (2002), ölkemiz için büyük önem arzeden silahlı kuvvetler ile ilgili yapmış olduğu çalışmada, silahlı kuvvetlerin değişen dünya koşulları karşısında her anlamda hazırlıklı olması bakımından, kendisini sürekli yenilemesi ve değişen teknolojiye en iyi şekilde ayak uydurması açısından değişimi sağlayacak ve sürdürecekt dönüştürücü liderlere ihtiyacı olduğu kanısına varmıştır.

Çakar ve Arbak (2003), yapmış oldukları çalışmalarında işletmeler için oldukça güncel kavramlar olan duygusal zeka ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkiyi

incelemişlerdir. Araştırma ölçeklerini 106 yöneticiye uygulamışlardır. Ölçek sonuçlarına bakarak duygusal zekası iyi olan bireylerin dönüştürücü liderlik davranışlarını yapmaya daha eğilimli olduklarını ortaya koymaktadırlar.

Tabak ve arkadaşları (2009), tarafından yapılan çalışmada dönüştürücü liderlik davranışları ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

Araştırmada, kendilerinde dönüştürücü liderlik özelliklerinin yüksek düzeyde olduğunu belirten yöneticilerin, sorun çözme yetenekleri hakkında şahıslarını yeterli hissettikleri, dönüştürücü liderlik özelliklerinin düşük düzeyde olduğunu belirten yöneticilerin ise sorun çözme yetenekleri hakkında şahıslarını yeterli hissetmedikleri kanısına varmışlardır.

Saylı ve Tüfekçi (2008), yapmış oldukları çalışmada, örgüt değişiminin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin etkisini incelemişlerdir. İlk olarak değişimi ve örgütsel değişimi irdelemişler daha sonra bu değişim üzerinde dönüştürücü liderliğin etkisini incelemişlerdir. Dönüştürücü liderliğin bu rolünü incelerken bir kamu üniversitesinde orta ve alt kademede yöneticilik yapan bireyler üzerinde uygulama yapmışlardır. Ölçek sonuçlarına bakarak dönüştürücü liderlerin örgütteki yenilenmenin harekete geçirilmesinde ve yeniliğin gerçekleştirilmesinde olumlu katkısının olduğu kanısına varmışlardır.

İşcan (2006), araştırmasında çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini sağlamada dönüştürücü liderliğin önemini ortaya çıkarmaya çalışmış ve dönüştürücü liderliğin bu konuda önemli olduğuna dair geçerli kanılara varmıştır. Araştırmayı 213 iş gören üzerinde yapmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre dönüştürücü liderler, grup hedeflerinin iş görenler tarafından onaylanmasını sağlayarak iş görenlerin örgütle özdeş olmalarını hızlandırmaktadırlar. İş görenlerin kendilerine olan güven duygularını ve yükselme isteklerini arttırmaktadırlar. Karizmatik yapısı ve davranışlarıyla çalışanlarda kuvvetli bağlanma ve arzu hislerini oluşturmaktadırlar. Çalışanları ile kişisel ilişkiler kurarak onların şahıslarını ehemmiyetli ve manalı algıladıkları bir çalışma alanı oluşturmaktadırlar. Bu durum çalışanların kuvvetli bağlarla örgüt ile özdeşleşmelerini sağlamaktadır.

### 3. YÖNTEM

Araştırma, yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerinin psikolojik iyi oluş ve bazı kişisel değişkenlere göre yordanmasını incelemeye yönelik olarak yapılmış olan betimsel bir çalışmadır.

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Evren, sorulara cevap bulmak için gereksinim duyulan ölçümlerin elde edildiği canlı ya da cansız varlıklardan meydana gelen büyük grup olarak belirtilmiştir (Büyüköztürk ve diğ., 2013). Araştırmada elde edilen verilerin analiz neticesi varılacak bilgilerin geçerli olacağı ve yorumlanacağı topluluğu işaret eder. İki çeşit evrenden bahsedilebilir. Bunlar hedef evren ve ulaşılabilir evrendir. Örneklem ise nitelikleri hakkında bilgi sahibi olmak gayesiyle araştırma yapılan evrenden tercih edilen küçük bir parça diye tanımlanır (Büyüköztürk ve diğ., 2009).

Belirli değişkenleri baz alarak sınırlandırılıp ulaşılan evrene araştırma evreni denir. Araştırma evreni aynı zamanda ulaşılabilen evren olup bu araştırmanın evreni de, ulaşılabilen evrendir. Araştırmada ulaşılabilecek neticeler, yalnızca bu sınırlı evrene genellenebilir. Araştırma evrenini; 2014-2015 eğitim-öğretim döneminde İstanbul İli Bağcılar, Bahçelievler, Bakırköy, Başakşehir, Bayrampaşa, Esenler, Güngören, Zeytinburnu İlçelerindeki devlet okullarında (ilkokul, ortaokul, lise) çalışan 1850 okul yöneticisi oluşturmuştur.

Araştırma evreninin Avrupa Yakasından tercih edilmesinin birkaç sebebi vardır. İlk sebebi; araştırmayı yapanın araştırmanın yapıldığı tarihte o bölgede ikamet ediyor olmasıdır. Daha fazla sayıda okul yöneticisine ulaşabilmesi bakımından Avrupa Yakasında daha fazla sayıda okul yöneticisinin görev yapıyor olması etkili olmuştur. Ayrıca araştırmacı için Avrupa Yakası ulaşım bakımından daha ulaşılabilir bölgedir.

Belirtilen evrenden “Tesadüfi Örneklem Yöntemi” kullanılarak, 355 yöneticiye ölçek uygulaması yapılmıştır. Örnekleme oluşturan deneklere, ölçeklerde veri kaybının

olmaması için yanıtları tesir altında bırakmadan, ölçeğin yanıtlanma şekline ait kontrollü olarak araştırmacı tarafından kılavuzluk edilmiştir. Tam olarak yanıtlanmış olan ölçekler değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Ölçekleri tam olarak işaretleyen 322 okul yöneticisi örneklemini oluşturmuştur. Araştırmanın kapsamında olan 322 okul yöneticisinin görev yaptıkları okulların dağılımı Ek 1’de gösterilmiştir.

Ek 1’de belirtildiği üzere, araştırmada Bağcılar’dan 52, Bahçelievler’den 48, Bakırköy’den 29, Başakşehir’den 23, Bayrampaşa’dan 43, Esenler’den 59, Güngören’den 36, Zeytinburnu’dan 32 olmak üzere toplam 322 okul yöneticisi değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Araştırmayı oluşturan yöneticilerin görev, cinsiyet ve medeni durum niteliklerine dair bilgiler Çizelge 3.1’de belirtilmiştir.

**Çizelge 3.1.** Okul Yöneticilerinin Cinsiyete, Yapılan Göreve ve Medeni Duruma Göre Dağılımı

<b>Değişkenler</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	322	100
<b>Kadın</b>	66	20.5
<b>Erkek</b>	256	79.5
<b>Görev</b>		
<b>Müdür</b>	50	15.5
<b>Müdür Yardımcısı</b>	272	84.5
<b>Medeni Durum</b>		
<b>Evli</b>	260	80.7
<b>Bekar</b>	62	19.3

Çizelge 3.1’de gösterildiği gibi araştırmaya katılan yöneticilerin 66’sı (%20.5) kadın, 256’sı (%79.56) erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin 50’si (%15.5.1) okul müdürü, 272’si (%84.5) müdür başyardımcısı ve müdür

yardımcısıdır. Ayrıca, araştırmadaki yöneticilerin 260'ı (%80.7) evli, 62'si (%19.3) bekar olan medeni duruma sahiptir.

### **3.2. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada gerekli olan verilere ulaşmak için “Psikolojik İyi Oluş”, “Dönüştürücü Liderlik Ölçeği”, ve “Kişisel Bilgiler Formu” kullanılmıştır.

#### **3.2.1. Psikolojik iyi oluş ölçeği**

Ryff (1989) tarafından geliştirilen “Psikolojik İyi Olma Ölçekleri” (Scales of Psychological Well-being) altı ölçeğin kombinasyonundan oluşmaktadır. Ölçek 6'lı Likert türünde olup her bir boyutta 14 madde olmak üzere toplam 84 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türk Kültürüne uyarlama çalışması Cenkseven (2004) tarafından yapılmıştır.

Çeviri çalışmasında çevirinin değerlendirilmesi ve ölçeklerin denemelik formunun geliştirilmesi için “Geri-Çevirme Yöntemi” ve “Tek Yönde Çeviri” yöntemlerinden yararlanılmıştır (Hambleton, 1994). Psikolojik İyi Olma Ölçekleri'nin İngilizce'den Türkçe'ye çevirisi araştırmacı ve dört uzman kişi tarafından yapılmış ve kontrol edilmiştir. Ölçek maddeleri İngilizce karşılıkları ile birlikte PDR Anabilim Dalı'nda görev yapan ve İngilizce bilen beş kişilik uzman grubuna sunulmuş ve görüş alınmıştır. Sonraki aşamada oluşturulan Türkçe form her iki dili de iyi derecede kullanabilen iki öğretim elemanına verilerek yeniden İngilizce'ye çevrilmesi sağlanmıştır. Bu geri-çevirme yöntemi sonucunda orijinalini en iyi derecede temsil ettiğine inanılan Türkçe karşılıklar Carol D. Ryff'ın da önerileri doğrultusunda kabul edilerek denemelik form oluşturulmuştur.

Daha önce oluşturulan denemelik formun “Görünüm Geçerliğini” sağlayabilmek amacıyla “çeviri sonrası sorgulama” aşamasına geçilmiştir. Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde öğrenim gören 70 üniversite öğrencisine hazırlanan denemelik form verilerek onlardan maddelerin anlaşılır olup olmadığını yazmaları, varsa kendi seçeneklerini belirtmeleri istenmiştir. Yapılan değerlendirmelerde maddelerin aritmetik ortalamalarına bakılmış ve maddelerin tamamının ortalamasının 3.5 ve üzeri olduğu görülmüştür. Bazı maddelerde gelen öneriler doğrultusunda değişiklikler yapılmıştır.

Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçeğin geçerlik çalışması için her bir faktör için iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) ve her birinin ölçüt bağımlı geçerliğini belirlemek için 20 maddelik aile formu ile korelasyonuna bakılmıştır. Özerklik, çevresel kontrol, kişisel gelişim, diğer insanlarla olumlu ilişkiler, yaşam amaçları ve kendini kabul boyutlarını ölçmek için oluşturulan psikolojik iyi oluş ölçeğinin her biri 14 maddeden oluşan altı tane faktörü bulunmaktadır. Her bir faktör için iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) hesaplanmıştır: kendini kabul .93; diğerleriyle olumlu ilişkiler .91; Özerklik .86; çevresel hakimiyet .90; yaşam amacı .90; kişisel gelişim .87; bulunmuştur. Aile formu ve 14 maddelik formu arasındaki korelasyon .97; ve .98; arasında sıralanmıştır. Altı haftanın üzerinde test tekrar test güvenilirlik katsayısı altı faktör için .81'den .88'e kadar sıralanmaktadır.

Ölçeğin güvenilirlik çalışması için madde analizi, iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) ve test tekrar test güvenilirliğine bakılmıştır. Güvenirlik çalışmaları 475 üniversite öğrencisi üzerinde gerçekleştirilmiştir.

84 maddenin Psikolojik İyi Oluş Ölçeği'nden elde edilen toplam puan ile korelasyonlarının .25 ile .57 arasında değiştiği görülmektedir.

Her bir maddenin içinde bulunduğu faktörün toplam puanıyla korelasyonlarına bakıldığında, değerlerin, diğerleriyle olumlu ilişkiler için .42-.70, özerklik için .38-.60, çevresel hakimiyet için .32-.63, bireysel gelişim için .38-.61, yaşam amacı için .30-.58 ve kendini kabul için ise .37-.63 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin iç tutarlık katsayıları (Cronbach Alpha) diğerleriyle olumlu ilişkilerin .83, otonominin .78, çevresel hakimiyetin .77, bireysel gelişim .74, yaşam amacının .76, kendini kabulün ise .79 olarak bulunmuştur. Psikolojik İyi Oluş Ölçeği'nin toplam iç tutarlık katsayısı ise .93 olarak belirlenmiştir. Test-tekrar test güvenilirliği için korelasyon katsayıları, diğerleriyle olumlu ilişkiler için .74, otonomi için .77, çevresel hakimiyet için .77, bireysel gelişim için .74, yaşam amacı için .75 ve kendini kabul için ise .76 olduğu bulunmuştur. Ayrıca toplam puan için test-tekrar test korelasyon katsayısının .84 olduğu belirlenmiştir.

### 3.2.2. Dönüştürücü liderlik ölçeği

Podsakoff'un geliştirdiği ölçek İşcan (2002) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeğin Türkçe formu 130 kişiden oluşan bir yönetici grubuna uygulanmış ve faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda, maddelerin altı boyut altında toplandığı Podsakoff'un çalışmasından farklı olarak, ifadeler beş boyutta toplanmıştır.

Dönüştürücü liderliğin çok boyutlu olduğu açıktır. Podsakoff ve arkadaşları (1990) literatürü yeniden taramaları neticesinde dönüştürücü liderlerle özdeşleşmiş en az altı anahtar davranış önermişlerdir.

**1. Vizyonu Açıkça Tanımlama:** Liderin örgütü için yeni imkanlar tanımlaması ve gelecekle ilgili vizyonu ile diğerlerini geliştirmesi ve ilham sağlaması hedefli davranıştır.

**2. Uygun Rol Modeli Olma:** Liderin benimsediği değerlerle tutarlı bir model olarak takipçilerinin izlemesini oluşturan davranıştır.

**3. Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama:** Liderin örgüt üyeleri arasındaki işbirliğinin artmasına katkı sağladığı ve genel bir amaca dönük olarak çalışmalarını sağladığı davranıştır.

**4. Yüksek Performans Beklentisi:** Liderin mükemmeliyet, kalite ve takipçilerinden yüksek verim beklentisini gösteren davranıştır.

**5. Bireyselleştirilmiş İlgisi (Destek) Sağlama:** Liderin takipçilerine saygı duyduğu ve onların bireysel gereksinimleri ve hisleriyle alakadar olduğunu gösteren davranıştır.

**6. Entellektüel Uyarım:** Liderin, çalışanlarına işle ilgili bazı yargılarını, zanlarını tekrar değerlendirmeleri ve başarıyı nasıl arttırabileceklerini düşünmeleriyle alakalı davranıştır.

Podsakoff, dönüştürücü liderliğin bilinen altı boyutunu değerlendirmeyi hedefleyerek literatür taraması neticesinde yaklaşık 100 ifade geliştirmiş, daha sonra konu ile alakalı 12 uzmana dönüştürücü liderlik davranışının altı boyutunun tanımını vererek onlardan bu 100 ifadenin herbirini en uygun kategoriye koymalarını istemiştir. Nihai ölçeği de bu uzmanların en az %80'inin hem fikir oldukları ifadeler oluşturmuştur (Podsakoff, 1990; Akt: İşcan, 2002). Podsakoff ve arkadaşları tarafından yapılan psikometrik çalışmalarda her boyut için yüksek iç tutarlılık güvenilirliği  $\alpha$  0.78-0.92



arasında değişmektedir. Boyutlar arasında ayırıcı geçerliğin düzeyi de yeterlidir (Podsakoff, 1990; Akt: Özdil-Aydın, 2009).

Podsakoff'un çalışmasında vizyon ve ilham sağlama ile uygun rol modeli olma farklı iki boyut olarak ortaya çıkarken İşcan'ın çalışmasında bu iki boyuta ilişkin ifadeler aynı faktör altında toplanmıştır. Faktör analizi sonucunda ölçeğin ölçüme uygun olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen boyutlar ve maddeler Ek.3'de verilmiştir.

Faktör analizinden sonra ölçeğin iç tutarlılığını hesaplama imkanı sağlayan Alpha katsayısı bulunmuştur. Alpha katsayısı, ölçeğin tümü için 0.93, vizyon ve ilham sağlama, uygun rol modeli olma boyutu için 0.91, grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu için 0.91, entelektüel teşvikte bulunma boyutu için 0,87, bireysel ilgi gösterme boyutu için 0.93, yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutu için ise 0.82 olarak bulunmuştur (İşcan, 2002).

İşcan (2002) tarafından Türkçeye uyarlanan ve analizleri yapılan dönüştürücü liderlik ölçeği bu araştırmada işyerinde lider/yönetici konumunda çalışanların yanı sıra çalışanların (astların) dönüştürücü liderlik özelliklerini ölçmek amacıyla tasarlandığı için, ölçek maddelerinin ifadeleri bu yönde uyarlanmıştır. Uyarlama yapılırken tez danışmanından destek alınmış, sadece öznenin değiştirilmesine, ölçek maddelerinin anlamını kaybetmemesine özen gösterilmiştir.

Çalışanlara da uygulayabilmek için maddelerinin ifadeleri uyarlanan ölçekle alakalı geçerlik ve güvenilirlik analizi de yapılmıştır. Uyarlanan ölçeğin genel güvenilirliği için  $\alpha=0.90$ , iki yarım güvenilirliği için  $\alpha=0.82$  bulunmuştur. Guttman iki yarım güvenilirliği 0.41'dir. Geçerlik analizi için, katılımcıların dönüştürücü liderlik toplam puanlarının kişilerarası ilişkiler becerisi, empati kurabilme ve iş doyumu düzeyleri ile ilişkisine bakılmıştır. Bunun için korelasyon analizi yapılmıştır. Dönüştürücü liderlik toplam puanı ile empati kurabilme arasındaki ilişki 0.31 ( $p<0.01$ ), kişilerarası ilişkiler becerisi arasındaki ilişki 0.28 ( $p<0.01$ ), iş doyumu arasındaki ilişki 0.34 ( $p<0.01$ )'dir. Bu bilgilere göre, uyarlanan ölçek geçerli ve güvenilir bulunmuştur.

### **3.2.3. Kişisel bilgi formu**

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan "Kişisel Bilgiler Formu"nda cinsiyete, medeni duruma, kıdeme ve görevine (müdür ve müdür yardımcısı) dair sorular yer almaktadır. Formun başında araştırmanın hedefi yer almıştır. Yöneticilerin

“Bilgilendirilmiş Onayı” alınmıştır. Değerlendirmenin kişisel değil toplu yapılacağı belirtilerek isim yazılmaması istenmiştir.

### **3.3.Verilerin Analizi**

Verilerin toplanması gayesi ile ölçekler yöneticilere uygulanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS Paket Programı’ndan yararlanılmıştır. Araştırmada, yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerinin psikolojik iyi oluşa, cinsiyete, medeni duruma, kıdeme ve yapılan göreve göre anlamlı bir biçimde yordanıp yordanmadığını belirleyebilmek için Basit Regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi, aralarında bağ olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişkenler olarak ayırımı ile aralarındaki bağın bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini anlatır. Bağımlı değişken bir, bağımsız değişken bir ise kullanılan yöntem “Basit Regresyon Analizi” denir (Büyüköztürk, 2002). Araştırmada, anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

## **4. BULGULAR**

Araştırmada konu edilen problem durumunun çözümlüne yönelik toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmesiyle ulaşılan neticelere ait elde edilen bulgular bu bölümde yer almıştır. Problemin çözümlü için öncelikle Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinden elde edilen puanların normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için alınan puanların çarpıklık katsayısına bakılmış ve .692 olarak bulunmuştur. Ölçekten alınan puanların çarpıklık katsayılarının (Skewness) +/-1 sınırları içinde olduğunu (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014) yani normalden aşırı sapmadığı görölmektedir. Bu puan dağılımları, normal dağılım göstermektedir.

### **4.1. Psikolojik İyi Oluşun Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerini Yordamasına İlişkin Bulgular**

Araştırmada, “psikolojik iyi oluş yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordamakta mıdır?” sorusunun yanıtı aranmıştır. Yanıtı ulaşmak için öncelikle yöneticilerin psikolojik iyi oluş puan ortalamaları ile dönüştürücü liderlik puan ortalamaları hesaplanmış ve sonuçları Çizelge 4.1’de verilmiştir. Daha sonra, araştırmada, psikolojik iyi oluşun yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordayıp yordamadığını belirlemek için basit regresyon analizi yapılmış ve neticeleri Çizelge 4.2.’de gösterilmiştir. Ayrıca, Çizelge 4.2.’de Psikolojik İyi Oluş düzeyi yüksek ve düşük olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalamaları da verilmiştir.

**Çizelge 4.1.** Yöneticilerin Psikolojik İyi Oluş İle Dönüştürücü Liderlik Puan Ortalamaları

Değişkenler	n	En Düşük Puan	En Yüksek Puan	$\bar{x}$	Ss
Psikolojik İyi Oluş	322	247	476	344.37	42.86
Dönüştürücü Liderlik	322	40	115	93.64	9.99

Çizelge 4.1’de görüldüğü gibi, yöneticilerin psikolojik iyi oluş puan ortalaması  $\bar{x}$  =344.37, Ss=42.86’dır. Yöneticilerin, dönüştürücü liderlik puan ortalaması  $\bar{x}$ =93.64, Ss=9.99’dur.

**Çizelge 4.2.** Psikolojik İyi Oluşun Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerini Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişkenler	B	Standart $\beta$	t	P	F	P	R	R <sup>2</sup>
Sabit	90.827		130.70	.00	38.51	.00	.33	.11
Psikolojik İyi Oluş	6.61	.33	6.21	.00				
Psikolojik İyi Oluş		n	$\bar{x}$		Ss			
Yüksek		137	97.44		9.27			
Düşük		185	90.82		9.58			

Çizelge 4.2’ye bakıldığında, psikolojik iyi oluş değişkeni, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ( $R= .33$ ,  $R^2= .11$ ,  $F=38.51$ ,  $p < .00$ ). Dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin toplam varyansın %11’inin yöneticilerin psikolojik iyi oluşları ile açıklandığı ifade edilebilir.

Psikolojik iyi oluş düzeyi yüksek olan yöneticilerin (n=137) dönüştürücü liderlik puan ortalaması ( $\bar{x}$ =97.44 Ss= 9.27), psikolojik iyi oluş düzeyi düşük olan yöneticilerin (n=185) dönüştürücü liderlik puan ortalamasından ( $\bar{x}$ =90.82, Ss= 9.58) anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

#### 4.2. Cinsiyetin Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerini Yordamasına İlişkin Bulgular

Araştırmada, “cinsiyet yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordamakta mıdır?” sorusunun cevabı aranmıştır. Araştırmada, cinsiyetin yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordayıp yordamadığını belirlemek için basit regresyon analizi yapılmış ve neticeleri Çizelge 4.3.’te gösterilmiştir. Ayrıca, Çizelge 4.3.’de kadın ve erkek yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalamaları da verilmiştir.

**Çizelge 4.3.** Cinsiyetin Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerini Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişkenler	B	Standart $\beta$	t	P	F	P	R	R <sup>2</sup>
Sabit	93.652		76.05	.00	.00	.99	.00	.00
Cinsiyet	.16	.00	.01	.99				
Cinsiyet	n	$\bar{x}$	Ss					
Kadın	66	93.65	9.15					
Erkek	256	93.64	10.21					

Çizelge 4.3’e bakıldığında, cinsiyet değişkeni, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı olmadığı görülmektedir ( $R=.00$ ,  $R^2=.00$ ,  $F=.00$ ,  $p > .05$ ).

Kadın yöneticilerin ( $n=66$ ) dönüştürücü liderlik puan ortalaması ( $\bar{x}=93.65$   $Ss=9.15$ ) ile erkek olan yöneticilerin ( $n=256$ ) dönüştürücü liderlik puan ortalaması ( $\bar{x}=93.64$ ,  $Ss=10.21$ ) arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

#### 4.3. Medeni Durumun Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerini Yordamasına İlişkin Bulgular

Araştırmada, “medeni durum yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordamakta mıdır?” sorusunun cevabı aranmıştır. Araştırmada, medeni durumun yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordayıp yordamadığını belirlemek için basit regresyon analizi yapılmış ve neticeleri Çizelge

4.4.'te gösterilmiştir. Ayrıca, Çizelge 4.4.'de evli ve bekar olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalamaları da verilmiştir.

**Çizelge 4.4.** Medeni Durumun Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerini Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişkenler	B	Standart $\beta$	t	P	F	P	R	R <sup>2</sup>
Sabit	94.288		153.34	.00	5.78	.02	.13	.02
Medeni Durum	3.37	.13	2.40	.02				
Medeni Durum		n	$\bar{x}$	Ss				
Evli		260	94.29	9.51				
Bekar		62	90.92	11.48				

Çizelge 4.4'e bakıldığında, medeni durum değişkeni, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ( $R = .13$ ,  $R^2 = .02$ ,  $F = 5.78$ ,  $p < .02$ ). Dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin toplam varyansın % .02'sinin yöneticilerin medeni durumları ile açıklandığı ifade edilebilir.

Evli olan yöneticilerin ( $n=260$ ) dönüştürücü liderlik puan ortalaması ( $\bar{x}=94.29$ ,  $Ss=9.51$ ), bekar olan yöneticilerin ( $n=62$ ) dönüştürücü liderlik puan ortalamasından ( $\bar{x}=90.92$ ,  $Ss=11.48$ ) anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

#### 4.4. Kıdemın Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerini Yordamasına İlişkin Bulgular

Araştırmada, “kıdem yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordamakta mıdır?” sorusunun cevabı aranmıştır. Araştırmada, kıdemın yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordayıp yordamadığını belirlemek için basit regresyon analizi yapılmış ve neticeleri Çizelge 4.5.'te gösterilmiştir. Ayrıca, Çizelge 4.5.'de kıdemi yüksek ve düşük olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalamaları da verilmiştir.

**Çizelge 4.5.** Kıdemın Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerini Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişkenler	B	Standart	t	P	F	P	R	R <sup>2</sup>
		$\beta$						
Sabit	92.575		127.20	.00	5.07	.03	.13	.02
Kıdem	2.52	.13	2.25	.03				
Kıdem	n	$\bar{x}$	Ss					
Fazla	136	95.10	9.70					
Az	186	92.58	10.09					

Çizelge 4.5.'e bakıldığında, kıdem değişkeni, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ( $R = .13$ ,  $R^2 = .02$ ,  $F = 5.07$ ,  $p < .03$ ). Dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin toplam varyansın % .02'sinin yöneticilerin kıdem ile açıklandığı ifade edilebilir.

Kıdemi fazla olan yöneticilerin ( $n = 136$ ) dönüştürücü liderlik puan ortalaması ( $\bar{x} = 95.10$ ,  $Ss = 9.70$ ), kıdemi az olan yöneticilerin ( $n = 186$ ) dönüştürücü liderlik puan ortalamasından ( $\bar{x} = 92.58$ ,  $Ss = 10.09$ ) anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

#### **4.5. Yapılan Görevin Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerini Yordamasına İlişkin Bulgular**

Araştırmada, “yapılan görev okul yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordamakta mıdır?” sorusunun cevabı aranmıştır. Araştırmada, görevin yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordayıp yordamadığını belirlemek için basit regresyon analizi yapılmış ve neticeleri Çizelge 4.6.'da gösterilmiştir. Ayrıca, Çizelge 4.6.'da müdür ve müdür yardımcısı olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalamaları da verilmiştir.

**Çizelge 4.6.** Görevin Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerini Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişkenler	B	Standart $\beta$	t	P	F	P	R	$R^2$
Sabit	98.240		70.84	.00	13.03	.00	.20	.04
Görev	5.45	.20	3.61	.00				
Görev	n	$\bar{x}$	Ss					
Müdür	50	98.24	8.27					
Müdür Yrd.	272	92.79	10.06					

Çizelge 4.6'ya bakıldığında, yapılan görev (müdür ve müdür yardımcılığı) değişkeni, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ( $R= .20$ ,  $R^2= .04$ ,  $F=13.03$ ,  $p < .00$ ). Dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin toplam varyansın % .04'ünün yöneticilerin yaptıkları görev ile açıklandığı ifade edilebilir.

Müdür olan yöneticilerin ( $n=50$ ) dönüştürücü liderlik puan ortalaması ( $\bar{x}=98.24$ ,  $Ss=8.27$ ), müdür yardımcısı olan yöneticilerin ( $n=272$ ) dönüştürücü liderlik puan ortalamasından ( $\bar{x}=92.79$ ,  $Ss=10.06$ ) anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.



## **5. TARTIŞMA VE YORUM**

Bu bölümde araştırma neticesinde ulaşılmış bulgular, problem cümleleri çerçevesinde tartışılmış ve yorumlanmıştır. Tartışmalar ve yorumlar ilgili literatür eşliğinde yapılmıştır.

### **5.1. Psikolojik İyi Oluşun Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerini Yordamasına İlişkin Bulguların Tartışma ve Yorumu**

Araştırmada, psikolojik iyi oluşun yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, psikolojik iyi oluş değişkeninin, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Psikolojik iyi oluş düzeyi yüksek olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalaması, psikolojik iyi oluş düzeyi düşük olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Doğan, Totan ve Sapmaz'ın (2013) yapmış oldukları araştırmanın sonucunda, psikolojik iyi oluş, özsaygı, duygusal özyeterlik ve mutluluk arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür. Ayrıca, yapılmış olan araştırmalarda, psikolojik iyi oluş düzeyleri yüksek olan bireylerin sağlıklı oldukları (Roberston ve Cooper, 2010), başışıklık sistemlerinin daha güçlü olduğu, enerjik oldukları, (Nelson ve diğ., 2014) akademik başarılarının (Trucchia, Lucchese , Enders ve Fernández, 2013), sosyal becerilerinin (Nair, Ravindranath ve Thomas, 2013), iş performanslarının (Roberston ve Cooper, 2010; Wright ve Cropanzano, 2004) ve iş doyumlarının da yüksek olduğu (Wright ve Bonnett, 2007) bulunmuştur. Psikolojik iyi oluşun yukarıda belirtildiği gibi bireyin birçok özelliği üzerinde olduğu gibi dönüştürücü liderlik özelliği üzerinde de önemli bir etkisinin olduğu bu araştırmanın bulguları ile desteklenmektedir.

Yönetici kendisini olumlu algılıyorsa, kendisinden memnunsu, özerklik arıyorsa, çevresini şekillendirebiliyorsa, çevredeki olanakları iyi değerlendirerek çevresel kontrolü sağlıyorsa, yaşam amacı varsa yeteneklerini geliştirme çabası içindeyse psikolojik iyi oluşu yüksektir. Psikolojik iyi oluş düzeyi yüksek olan dönüştürücü lider, değişimi başlatabilir. Takipçilerine ilham vererek onların performanslarını arttırabilir. Zihinsel uyarım ile yaratıcılıklarını geliştirebilir.

Takipçilerine, bireysel ilgi göstererek, hepsine eşit yaklaşım sergiler. Hepsine özel ilgi gösterir (Bass, 1990; Nikezic, Puric ve Puric, 2012; Fisher, Weir ve Phillips, 2014).

Ayrıca çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerini olumlu yönde etkiler (Arnold, Turner, Barling, Kelloway ve McKee, 2007). Yeniliği, değişimi ve dönüşümü sağlarlar.

## **5.2. Cinsiyetin Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerini Yordamasına İlişkin Bulguların Tartışma ve Yorumu**

Araştırmada, “cinsiyetin yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, cinsiyet değişkeninin, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı olmadığı görülmüştür. Kadın yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalaması ile erkek olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalaması arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Cinsiyetin yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordamadığı bulgusu, yapılmış olan bazı araştırma neticeleri ile benzerlik gösterirken; bazı araştırma neticeleri ile farklılık göstermektedir. Araştırma bulgusu ile benzerlik gösteren Doğan (2010); Özdil-Aydın (2009); Kent, Blair ve Rudd’un (2010); Mohammed, Othman ve D’Silva’nın (2012); Kaygın ve Yerdelen-Kaygın’ın (2012)yapmış oldukları araştırmanın sonucunda kadın ve erkek liderlerin dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Öte yandan, Druskat’ın (1994) yapmış olduğu araştırmanın sonucunda, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha yüksek düzeyde dönüştürücü liderlik stilini gösterdikleri bulunmuştur. Eagly, Johannesen-Schmidt ve Van Engen’in (2003) yapmış oldukları 45 araştırmanın meta analizi sonucunda, kadın yöneticilerin erkek

yöneticilere göre daha yüksek düzeyde dönüştürücü liderlik stilini gösterdikleri bulunmuştur. Şirin ve Yetim'in (2009) yapmış oldukları araştırmanın sonucunda da cinsiyete göre kadın yöneticiler kendilerini erkek yöneticilerden daha dönüştürücü lider olarak görmektedirler.

### **5.3. Medeni Durumun Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerini Yordamasına İlişkin Bulguların Tartışma ve Yorumu**

Araştırmada, medeni durumun yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, medeni durum değişkeninin, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür.

Evli olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeyleri, bekar olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerinden anlamlı düzeyde yüksek çıkmıştır. Evli olan yöneticiler aile yaşantısında da bekar olan yöneticilere göre birçok sorumluluk aldıkları ve çeşitli konularda kararlar almaları gerektiğinden aile yaşantısının dönüştürücü liderlik düzeylerine olumlu katkı yaptığı söylenebilir.

Medeni durumun, yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordadığı bulgusundan farklılık gösteren Mohammed, Othman ve D'Silva'nın (2012); Kaygın ve Yerdelen-Kaygın'ın (2012) yapmış oldukları araştırmaların sonucunda, medeni duruma göre dönüştürücü liderlik stili üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

### **5.4. Kıdemin Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerini Yordamasına İlişkin Bulguların Tartışma ve Yorumu**

Araştırmada, kıdemin yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, kıdem değişkeninin, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Kıdemi fazla olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalaması, kıdemi az olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Araştırma bulgusu ile benzerlik gösteren Doğan'ın (2010) yapmış olduğu araştırmanın neticesinde, yöneticilerin kıdemi yükseldikçe dönüştürücü liderlik

stelinin de arttığı bulunmuştur. Bu bulgular, yöneticilerin kıdemi yükseldikçe, gelişime ve yeniliğe daha çok ehemmiyet verdikleri biçiminde anlamlandırılabilir. Öte yandan, araştırma bulgusu ile farklılık gösteren Kaygın ve Yerdelen-Kaygın'ın (2012); Şirin ve Yetim'in (2009) yapmış oldukları araştırmaların sonucunda, çalışma süresine göre dönüştürücü liderlik stili üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

### **5.5. Yapılan Görevin Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerini Yordamasına İlişkin Bulguların Tartışma ve Yorumu**

Araştırmada, yapılan görevin yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, görev değişkeninin, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Müdürlük görevini yapan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalaması, müdür yardımcılığı görevini yapan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Okul müdürlerinin, müdür yardımcılara göre dönüştürücü liderlik düzeylerinin anlamlı düzeyde yüksek bulunması yöneticilikteki kıdemlerine, aldıkları mesleki seminerlere, yöneticilikteki tecrübelerine bağlanabilir.

Yapılan görev değişkeni ile yapılmış olan başka bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Ancak, araştırma konusu ile dolaylı ilgili olan Doğan'ın (2010) yapmış olduğu araştırmanın sonucunda, okul yöneticilerinin “dönüştürücü liderlik” davranışlarını gerçekleştirme seviyeleri hakkında öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Yöneticiler “dönüştürücü liderlik” davranışı ile ilgili davranışlarını “her zaman” gerçekleştirdiklerini ifade ederlerken; öğretmenler, okul yöneticilerinin “ara sıra” “dönüştürücü liderlik” davranışlarını gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Bu durum, okul yöneticileri tarafından okullarda yapılan yenilik ve gelişmelerin öğretmenler tarafından yetersiz görüldüğu, bunun neticesi olarak okul yöneticilerinin gelişime ve yeniliğe gereken ehemmiyeti vermedikleri şeklinde yorumlanabilir.

## 6. VARGI VE ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarıyla alakalı olacak şekilde ulaşılan vargılar ve araştırma sonuçlarından yola çıkılarak ortaya konulan öneriler bu bölümde yer almıştır.

Araştırmada, psikolojik iyi oluşun yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, psikolojik iyi oluş değişkeninin, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Psikolojik iyi oluş düzeyi yüksek olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalaması, psikolojik iyi oluş düzeyi düşük olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Araştırmada, “cinsiyetin yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, cinsiyet değişkeninin, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı olmadığı görülmüştür. Kadın yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalaması ile erkek olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalaması arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Araştırmada, medeni durumun yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, medeni durum değişkeninin, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Evli olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalaması, bekar olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Araştırmada, kıdemin yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, kıdem değişkeninin, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür.

Kıdemi fazla olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalaması, kıdemi az olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Araştırmada, yapılan görevin yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, görev değişkeninin, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür.

Müdürlük görevini yapan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalaması, müdür yardımcılığı görevini yapan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular dikkate alınarak, daha sonra yapılabilecek araştırmalara katkı sağlayabilecek öneriler aşağıda belirtilmiştir:

1) Psikolojik iyi oluş düzeyi yüksek olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalaması, psikolojik iyi oluş düzeyi düşük olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek bulunduğundan dolayı yöneticilerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin yüksek olması için Milli Eğitim Bakanlığı tarafından gerekli tedbirlerin alınması ve gerekli çalışmaların bu yönde yapılması gerekmektedir. Yöneticilerin psikolojik iyi oluş düzeylerini arttırmaya dönük psiko-eğitim çalışmalarına önem verilmelidir.

2) Evli olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalaması, bekar olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek bulunduğundan dolayı yönetici atamaları yapılırken okullarda evli ve bekar yönetici dengesi sağlanacak şekilde atamalar yapılmalıdır.

3) Kıdemi fazla olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalaması, kıdemi az olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek bulunduğundan dolayı kıdemi fazla olan yöneticilerin kıdemi az olan yöneticilere tecrübelerini ve bilgi birikimlerini aktarabilecekleri ortamlar Milli Eğitim Bakanlığı tarafından sağlanmalı ve okullara yönetici ataması yapılırken bu yönde kıdem dengesi gözetilmelidir.

4) Müdürlük görevini yapan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalaması, müdür yardımcılığı görevini yapan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan

ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek bulunduğundan dolayı, okul müdürlerinin bilgi ve tecrübelerini müdür yardımcılara aktarabilmesi için müdürler tarafından verilecek seminerler düzenlenmeli, müdür yardımcılarının bu seminerlerden faydalanacakları ortamlar Milli Eğitim Bakanlığı tarafından oluşturulmalıdır.



## KAYNAKLAR

**Açıkalm, A.** (2000). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)", Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

**Ağaoğlu, C.** (2012). Cinsiyetleri Farklı üniversite İkinci Sınıf Öğrencilerinin İyilik Hali Boyutlarına Göre Özyeterlik ve Sürekli Öfkelerinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.

**Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A.** (2013). "Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi", Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi 11, sf. 35-50.

**Akça Koca, D.** (2013). "Bir Aile Eğitim Programının Evli Annelerin Evlilik Doyumu, Evlilikte Sorun Çözme Becerisi ve Psikolojik İyi Oluşuna Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

**Akın, A.** (2009). "Akılcı Duygusal Davranışçı Terapi (SDDT) Odaklı Grupla Psikolojik Danışmanın Psikolojik İyi Olma ve Öz-Duyarlık Üzerindeki Etkisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

**Arıcı, F.** (2011). "Üniversite Öğrencilerinde Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar ve Psikolojik İyi Oluş", Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

**Arıkan, S.** (2001). "Liderlik", Yönetim ve Organizasyon, (Ed. Salih Güney), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

**Arlond, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K. ve Mckee, M. C.** (2007). Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work. Journal of Occupational Health Psychology, 12- 3, sf.193–203.

**Arslan, S.** (2014). Dönüştürücü Liderlik ve Toplumsal Cinsiyet: Tıp Fakültesi Son Sınıf Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

**Arslantaş, C. ve Pekdemir, I.** (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 1, sf. 261-286.

**Aydıntan, B.** (2009). Ruhsal Zekanın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma, Atatürk Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler



Fakültesi Dergisi, Cilt 23, Sayı 2, sf. 257-274.

**Aykut, B.** (2000), “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yönetim, Cilt 11, Sayı 36, sf. 1-25, İstanbul.

**Avcı, U., Turunç, Ö.** (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, sf. 45-55.

**Bass, B.** (1990). From Transactional to Transformational Leadership Learning to Share The Vision. Organizational Dynamics, Vol 18, No 3, sf. 19-31.

**Berberoğlu, G., Özalp, İ., Şahin, M. ve Geylan, R.** (2004). Yetki, Güç ve Liderlik, Yönetim Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Yayınları.

**Bilgenoğlu, A.** (2009). The Moderating Role of Social Problem Solving Skills on Work- Family-Personal Life Conflict and Psychological Well-Being Relationship, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Koç University Graduate School of Social Sciences, İstanbul.

**Bolat, T. ve Aytemiz Seymen, O.** (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 9, sf. 59-85.

**Burnette, C.** (2012). How Leadership Can Influence Well-Being: The Roles of Leader-Member Exchange and Social Support, Master Thesis, Clemson University, Clemson, South Carolina.

**Büyüköztürk, Ş.,** (2002). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.

**Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F.** (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.

**Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F.** (2013). Bilimsel Araştırma Yöntemleri(15.Baskı), Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.

**Cenkseven, F.** (2004). “Üniversite Öğrencilerinde Öznel ve Psikolojik İyi Olmanın Yordayıcılarının İncelenmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

**Celep, C.** (2004). Dönüşümsel Liderlik, Anı Yayıncılık, Ankara.

**Christopher, J. C.** (1999). Situating Psychological Well-Being: Exploring The Cultural Roots of Its Theory and Research. Journal of Counseling and Development, Vol 77, No 2, 141-152.

**Cihangir-Çankaya, Z.** (2009). Öğretmen Adaylarında Temel Psikolojik İhtiyaçların Doyumu ve İyi Olma, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt 7, Sayı 3, sf. 691-711.

**Cirhinlioğlu, F.** (2006). “Üniversite Öğrencilerinde Utanç Eğilimi, Dini Yönelimler, Benlik Kurguları ve Psikolojik İyilik Hali Arasındaki İlişkiler”, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

**Çakar, U. ve Arbak, Y.** (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerine Örnek Bir Çalışma, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 18, Sayı 2, sf. 83-98.

**Çatır, O. ve Ünlüönen, K.** (2015). Otel Çalışanlarının Dönüşümcü Liderlik Tarzına İlişkin Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt 7, Sayı 3, sf. 96-122.

**Diener, E.** (1984). Subjective Well-Being. Psychological Bulletin, Vol 95, No 3, 542-575.

**Doğan, S.** (2001). Vizyona Dayalı Liderlik, Philip Richard’s, Yay. Seçil Ofset, sf. 22.

**Doğan, S.** (2010). Leadership Behaviors of the Primary School Administrators According to the Opinions of Teachers and Administrators. Inonu University Journal Of The Faculty Of Education, Volume. 11, No 3, 101-123.

**Doğan, T.** (2004). Üniversite Öğrencilerinin İyilik Halinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

**Doğan, T., Totan, T. ve Sapmaz, F.** (2013). The Role of Self-Esteem, Psychological Well - Being, Emotional Self - Efficacy, and Affect Balance on Happiness: a Path Model. European Scientific Journal, Vol 9, No 20, 31-42.

**Druskat, V. U.** (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. Leadership Quarterly, Vol 5, 99-119.

**Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. ve Van Engen, M. L.** (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. Psychological Bulletin, Vol. 129, No. 4, 569-591.

**Eksioğlu, H.** (2011). İnanç veya Dünya Görüşüne Sahip Olma Tarzlarıyla Psikolojik İyi Olma Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.

**Eraslan, L.** (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt 1, No 1, sf. 1-32.

**Erdal, M.** (2007). İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kahramanmaraş.

**Erdil, O.** (1997). “Lider Yönetici Geliştirmenin Artan Önemi ve Yeni Yaklaşımlar”, Human Resources, Cilt 2, Sayı 1, sf. 23.

**Eren, E.** ( 1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 5. Baskı, sf. 604, İstanbul.

**Eren, E.** (2001). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Gen. 5. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

**Eren, E.** (2004), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım A.Ş İstanbul.

**Erturgut, R.** (2000). “Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Osman Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

**Erturgut, R. ve Soyşekerci, S.** (2009a). “Yavuz Sultan Selim’in Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının İncelenmesi”, Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı Bildiriler Kitabı, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, Cilt 3, sf. 121-131.

**Erturgut, R. ve Erturgut, P.** (2010). Transförmasyonel Lider Karizmatik ni? Vizyoner mi? Sağlık Örgütlerinde Bir Araştırma, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 9, Sayı 34. sf. 223-239.

**Güner, Ş.** (2002). Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

**Güney, S.** (1999). Davranış Bilimleri Açısından Atatürk’ün Liderliği, Ocak Yayınları, Ankara.

**Güney, S.** (2001). Editör, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

**Gürel, N. A.** (2009). Düşünme Stilleri ve Cinsiyetin Psikolojik İyi Olma Hali Üzerine Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

**Gürgen, H.** (1997). Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları: 221, İstanbul.

**Hambleton, R. K.** (1994). Guidelines for adapting educational and psychological tests: a progress report. European Journal of Psychological Assessment, Vol. 8, No. 3, 229-244.

**Hamurcu, H.** (2011). Ergenlerin Yetişkinlik İnançları ve Psikolojik İyi Oluşlarını Yordamada Psikolojik İhtiyaçlar, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

**Hoy, W. K. ve Miskel, C. G.** (2015). Eğitim Yönetimi (Education Administration), ( S. Turan Çev.). Ankara: Nobel.

**İnci, M.** (2001). Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

**İşcan, Ö.F.** (2002). Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı -Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Erzurum.

**İşcan, Ö.F.** (2006). Dönüştürücü / Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel

Özdeşleşme İlişkinde Bireysel Farklılıkların Rolü, Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 11, sf. 160-177.

**İşgör, İ. Y.** (2011). Üniversite Öğrencilerinin Muhafazakâr Yaşam Tarzları ile Psikolojik İyi Oluşlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

**Kabeer Abdullahi Mohammedi, Jamilah Othmani & Jeffrey Lawrence D'Silva** (2012). Social Demographic Factors That Influence Transformational Leadership Styles among Top Management in Selected Organizations in Malaysia. Asian Social Science; Vol. 8, No. 13, 51-58.

**Kalafat, S.** (1996). Depresyon ve Mutlulukta Otomatik Düşüncelerin Rolü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 19 Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.

**Karcioğlu, F. ve Kaygın, E.** (2013). Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe Etkisi, Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt 4, Sayı 5, sf. 104-109.

**Karip, E.**(1998). “Dönüşümcü Liderlik”, Eğitim Yönetimi, Cilt 4, Sayı 16, sf. 443-446, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi, Ankara.

**Kaygın, E. ve Güllüce, A.Ç.** (2012). Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarının Belirlenmesi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 3, sf. 265-282.

**Kaygın, E. ve Yerdelen Kaygın, C.** (2012). Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 4, No 2, sf. 29-38.

**Keçecioglu, T.** (1998). Liderlik ve Liderler, İstanbul: Kal-Der Yayınları No:24.

**Kent, T. W., Blair, C. A. ve Rudd H. F.**(2010). Gender Differences and Transformational Leadership Behavior: Do Both German Men and Women Lead in the Same Way? International Journal of Leadership Studies, Vol. 6, Iss. 1, 52-66.

**Keyes, C .L., Shmotkin, D. ve Ryff, C. D.** (2002). Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions. Journal of Personality and Social, Vol 82, No 6, 1007–1022.

**Kılıççı, Y.** (1992). Okulda Ruh Sağlığı, Ankara: Şafak Matbaacılık.

**Kılınç, T.** (2002). “Liderlik Kuramlarında Durumsallık Ötesi Yaklaşımlar”. [www.eylem.com-2002](http://www.eylem.com-2002)

**Koçel, T.** (2001). İşletme Yöneticiliği, 8.b., İstanbul: Beta Basım, sf. 483.

**Koçel, T.** (2005). İşletme Yöneticiliği, Has Matbaası, İstanbul.

**Köker, S.** (1991). Normal ve Sorunlu Ergenlerin Yaşam Doyumu Düzeyinin Karşılaştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

**Kuzucu, Y.** (2006). Duyguları Fark Etmeye ve İfade Etmeye Yönelik Bir Psikoeğitim Programının, Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Farkındalık, Düzeylerine Duyguları İfade Etme Eğilimlerine, Psikolojik ve Öznel İyi Oluşlarına Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

**Kuyumcu, B.**(2012). ‘Üniversite Öğrencilerinin Duygularını Fark Etmeleri ve İfade Etmeleri ile Psikolojik İyi Oluşları: Kültürlerarası Bir Karşılaştırma’ Doktora Tezi Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı, Ankara.

**Morton, K.L., Barling, J. Rhodes, R. E. Masse, L. C., Zumbo, B. D. ve Beauchamp, M. R.** (2011). The Application of Transformational Leadership Theory to Parenting: Questionnaire Development and Implications for Adolescent Self Regulatory Efficacy and Life Satisfaction. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, Vol 33, 688-709.

**Nair, A. R, Ravindranath, S. ve Thomas, J.** (2013). Can Social Skills Predict Wellbeing? : An Exploration. *European Academic Research*, Vol 1, No 5, 712-720.

**Nelson, K., Boudrias, J. S., Brunet, L., Morin, D., DE Civita, M. Savoie, A., ve Alderson, M.** (2014). Authentic Leadership and Psychological Well-Being at Work of Nurses: The Mediating Role of Work Climate at the Individual Level of Analysis. *Burnout Research* 1, 90–101.

**Nikezic, S., Puric, S., Puric, J.** (2012). Transactional and Transformational Leadership: Development Through Changes, *International Journal for Quality Research*, Vol 6, No 3, 285-296.

**Özalp, İ.** (2000). İşletme Yönetimi, 1.B. A.Ü. Yayınları, 2000 Eskişehir, sf.345.

**Özalp, İ ve Öcal, H.** (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt 3, Sayı.4, sf. 207-227.

**Özen, Y.** (2010). Kişisel Sorumluluk Bağlamında Öznel ve Psikolojik iyi Oluş. (Sosyal Psikolojik Bir Değerlendirme). *Diyarbakır: Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, Cilt 2, Sayı 4, sf. 46-58.

**Özdil-Aydın, E.** (2009). “Dönüştürücü Liderlik ve Toplumsal Cinsiyet Rollerini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara.

**Riggio, R. E.** (2014). Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş (Introduction to Industrial/ Organizational Psychology). Çeviri Editörü Belkıs Özkara, Ankara: Nobel.

**Robertson, I.T. ve Cooper, C. L.** (2010). Full Engagement: The Integration of Employee Engagement and Psychological Well-Being. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 31, No 4, 324-336.

**Ryff, C. D.** (1989a). Beyond Ponce de Leon and Life Satisfaction: New Directions in Quest of Successful Ageing. *International Journal Of Behavioral Development*, Vol 12, No 1, 35-55.

**Ryff, C. D.** (1989b). Happiness Is Everything, or Is It? Explorations on The Meaning of Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 57, No 6, 1069-1081.

**Ryff, C.D.** (1995). Psychological Well-Being in Adult Life, *Current Directions in Psychological Science*, Vol 4, No 4, 99-104.

**Sarıcaoğlu, H.** (2011). Üniversite Öğrencilerinin Psikolojik İyi Olmak Düzeylerinin Kişilik Özellikleri ve Öz-Anlayış Açısından İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

**Saylı, H. ve Tüfekçi, A.** (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişim Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü, *Erciyes Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, Sayı 30, sf. 193-210.

**Selen, D.** (2001). “Liderlik mi Yöneticilik mi? Geleneksel Liderlik Davranış Tarzları ve bu Konudaki Yeni Yaklaşımlara Bir Bakış”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(3-4), sf. 247–278.

**Serinkan, C. vd.** (2008). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

**Sorenson, G.** (2000). “An Intellectual History of Leadership Studies: The Role of James MacGregor Burns”, Kellogg Leadership Studies Project Working Papers.

**Suleymanova, E.** (2010). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi, *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Sakarya*.

**Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A.** (2005). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Adım Matbaa, Konya.

**Şirin, E. F., Yetim A. A.** (2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin Yönetici ve Akademisyen Algılarına Göre İncelenmesi, *Celal Bayar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 4, sf. 186-198.

**Tabak, A., Sığı, Ü., Eroğlu, A. ve Hazır, K.** (2009). Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama, *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, sf.387-397.

**Tathlıoğlu, K.** (2012). Üniversite Öğrencilerinin Kardeş Sayıları ile Psikolojik İyi Oluşları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 7/4*, sf.2857-2872, Ankara.

**Taylor, S. E., Brown, J. D.** (1988). Illusion and Well-Being: A Social Psychological Perspective on Mental Health Vol. 103, No. 2, 193-210.

**Telef, B., Uzman, E., Ergün, E.** (2013). Öğretmen Adaylarında Psikolojik İyi Oluş ve Değerler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Turkish Studies-International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 8/12*, sf. 1297-1307, Ankara.

- Terzi, S.** (2005). *Öznel İyi Olmaya İlişkin Psikolojik Dayanıklılık Modeli*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Timur, M. S.** (2008). *Boşanma Sürecinde Olan ve Olmayan Evli Bireylerin Psikolojik İyi Oluş Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Topuz, C.** (2013). *Üniversite Öğrencilerinde Özgeciliğin Öznel İyi Oluş ve Psikolojik İyi Oluş ile İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Trucchia SM, Lucchese MS, Enders JE, Fernandez AR.** (2013). Relationship Between Academic Performance, Psychological Well-Being, and Coping Strategies in Medical Students. *Revista Facultad de Ciencias Medicas*, Vol 70, No 3, 44-52.
- Tuzgöl Dost, M.** (2004). *Üniversite Öğrencilerinin Öznel İyi Oluş Düzeyleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tuzgöl-Dost, M.** (2005). Ruh Sağlığı ve Öznel İyi Oluş. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20, sf. 223-231.
- Tuzgöl-Dost, M.** (2007). *Üniversite Öğrencilerinin Yaşam Doyumunun Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 2, Sayı 22, sf. 132-143.
- Tütüncü, M.** (2012). *Yönetici ve Çalışanların Psikolojik İyi Olma ve Stres Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Wright, T. A. ve Cropanzano, R.** (2004). The Role of Psychological Well-Being in Job Performance: A Fresh Look at an Age-Old Quest. *Organizational Dynamics*, Vol 33, No 4, 338–351.
- Wright, T. A. ve Bonett, D. G.** (2007). Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover. *Journal of Management*, Vol 33, No 2, 141-16.
- Yeşiltepe, S. S.** (2011). *Öğretmenlerin Evlilik Uyumlarının Psikolojik İyi Oluş ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Yetim, Ü.** (2001). *Toplumdan Bireye Mutluluk Resimleri*, İstanbul: Bağlam Yayınları.
- Yurdakul, R.** (2007). *Büyükçekmece İlçesi Orta Öğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonlarına Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Zeydan, M., Akın, A.** (2010). *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 4, sf.156.

## **EKLER**

Ek 1 : Örnekleme Dahil Okul Yöneticilerinin Görevli Oldukları Okullar

Ek 2 : Veri Toplama Araçları

Ek 2.1: Bilgilendirilmiş Onay Formu

Ek 2.2: Kişisel Bilgi Formu

Ek 2.3: Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

Ek 2.4: Psikolojik İyi Oluş Ölçeği

Ek 3 : Dönüştürücü Liderlik Boyutları

Ek 4 : Uygulama İzin Belgesi

Ek 4.1: Etik Kurul Onayı



**EK 1: Örnekleme Dahil Okul Yöneticilerinin Görevli Oldukları Okullar**

<b>Okulun Bulunduğu İlçe</b>	<b>Okulun Adı</b>	<b>Uygulanan Ölçek Sayısı (n)</b>
Bağcılar	Dede Korkut İlkokulu	2
Bağcılar	İnönü İlkokulu	1
Bağcılar	Füruzan Sadıkoğlu Ortaokulu	3
Bağcılar	İnönü Ortaokulu	2
Bağcılar	Bağcılar Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	2
Bağcılar	Bağcılar Anadolu Lisesi	2
Bağcılar	Mehmet Akif Ersoy İlkokulu	3
Bağcılar	Şükrü Savaşeri Ortaokulu	3
Bağcılar	Yeşilbağ Adnan Ötügen Ortaokulu	3
Bağcılar	Orhan Gazi Anadolu İmam Hatip Lisesi	3
Bağcılar	Osmangazi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	2
Bağcılar	Tiryaki Hasan Paşa İlkokulu	2
Bağcılar	Tiryaki Hasan Paşa Ortaokulu	2
Bağcılar	Zeynep Bedia Kılıçoğlu İlkokulu	3
Bağcılar	Nene Hatun İlkokulu	4
Bağcılar	Cumhuriyet İlkokulu	2
Bağcılar	Cumhuriyet Ortaokulu	2
Bağcılar	Dr. Kemal Naci Ekşi Anadolu Lisesi	3
Bağcılar	Yavuz Selim İlkokulu	1
Bağcılar	Yavuz Selim Ortaokulu	2
Bağcılar	Bağcılar İlkokulu	2
Bahçelievler	Hazım Ersu İlkokulu	5
Bahçelievler	Ali Haydar Günver İlkokulu	3
Bahçelievler	Siyavuşpaşa İlkokulu	2

Bahçelievler	Bahçelievler Anadolu Lisesi	2
Bahçelievler	Bahçelievler A. İmam Hatip Lisesi	2
Bahçelievler	Orgeneral Eşref Bitlis Ortaokulu	4
Bahçelievler	Yenibosna Ortaokulu	2
Bahçelievler	Hürriyet İlkokulu	2
Bahçelievler	Şirinevler Mehmet Şen İlkokulu	4
Bahçelievler	Şirinevler Mehmet Şen Ortaokulu	2
Bahçelievler	Kemal Hasoğlu Anadolu Lisesi	4
Bahçelievler	Bağlar Lisesi	3
Bahçelievler	Bağlar Ortaokulu	3
Bahçelievler	Vali Recep Yazıcıoğlu Ortaokulu	2
Bahçelievler	Koca Sinan İlkokulu	2
Bahçelievler	Fusun Yönder Anadolu Lisesi	3
Bahçelievler	Atatürk İlkokulu	3
Bakırköy	Bakırköy İlkokulu	2
Bakırköy	Bakırköy Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	6
Bakırköy	Osman Nuri Pakdil Ortaokulu	2
Bakırköy	Gazi Ortaokulu	2
Bakırköy	Mustafa Necati Ortaokulu	1
Bakırköy	Mimar Sinan İlkokulu	2
Bakırköy	İbni Sina İlkokulu	1
Bakırköy	Bakırköy Anadolu İmam Hatip Lisesi	3
Bakırköy	Bakırköy Anadolu Lisesi	1
Bakırköy	Cumhuriyet Ortaokulu	3
Bakırköy	Kartaltepe İlkokulu	2
Bakırköy	Muhittin Üstündağ Ortaokulu	2
Bakırköy	Kartaltepe Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	1
Başakşehir	Başakşehir Cumhuriyet İlkokulu	2

Başakşehir	Nurettin Topçu İlkokulu	3
Başakşehir	Ahmet Kabaklı İlkokulu	3
Başakşehir	Abdi İbrahim Ortaokulu	1
Başakşehir	Hikmet Uluğbay İlkokulu	2
Başakşehir	Fatih Sultan Mehmet Ortaokulu	3
Başakşehir	Tepe İlkokulu	2
Başakşehir	Cahit Zarifoğlu İlkokulu	2
Başakşehir	Şair Erdem Beyazıt Ortaokulu	5
Bayrampaşa	Bayrampaşa İlkokulu	2
Bayrampaşa	Mobil İmam Hatip Ortaokulu	2
Bayrampaşa	Hacı İlbey İlkokulu	3
Bayrampaşa	Mustafa İtri Ortaokulu	1
Bayrampaşa	Uluğbey Ortaokulu	1
Bayrampaşa	Ahmet Haşim İlkokulu	2
Bayrampaşa	Hüseyin Bürge Anadolu Lisesi	2
Bayrampaşa	Uluğbey İlkokulu	4
Bayrampaşa	Yahya Kemal Ortaokulu	3
Bayrampaşa	Fetihtepe Ortaokulu	2
Bayrampaşa	Bayrampaşa Tuna Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	2
Bayrampaşa	Şair Baki İlkokulu	3
Bayrampaşa	Nail Reşit İlkokulu	4
Bayrampaşa	Nuri Örs Ortaokulu	2
Bayrampaşa	Muarrem Ergin İlkokulu	2
Bayrampaşa	Terazidere Prof. İbrahim ve Fethi Pirlepeli M. ve T. Anadolu Lisesi	4
Bayrampaşa	Nail Reşit Ortaokulu	1

Bayrampaşa	Cevatpaşa Ortaokulu	3
Esenler	Ayvalıdere Ortaokulu	5
Esenler	125. Yıl Ortaokulu	1
Esenler	Cumhuriyet İlkokulu	3
Esenler	50. Yıl Tuna İlkokulu	4
Esenler	Ressam Şevket Dağ İlkokulu	3
Esenler	Atatürk İlkokulu	3
Esenler	Amiral Vehbi Ziya Dümer Anadolu Lisesi	3
Esenler	İbrahim Turan Anadolu Lisesi	3
Esenler	Esenler Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	3
Esenler	Hasip Dinçsoy İlkokulu	3
Esenler	İbrahim Turan Çok Programlı Anadolu Lisesi	2
Esenler	Atışalanı Anadolu Lisesi	1
Esenler	Dr. İlhami Faydagör İlkokulu	2
Esenler	Dr. İlhami Faydagör Ortaokulu	2
Esenler	Öz- De-Bir Ortaokulu	3
Esenler	Atatürk Ortaokulu	1
Esenler	Kazım Karabekir İ.Hatip Ortaokulu	3
Esenler	Birlik Ortaokulu	4
Esenler	Menderes İlkokulu	2
Esenler	Menderes Ortaokulu	2
Esenler	Kazım Karabekir Ortaokulu	2
Esenler	Kazım Karabekir İlkokulu	2
Esenler	Ressam Şevket Ortaokulu	2
Güngören	Atatürk İlkokulu	2
Güngören	Cumhuriyet İlkokulu	2
Güngören	75. Yıl Ortaokulu	3
Güngören	Gündoğdu İlkokulu	2
Güngören	Şehitler İlkokulu	3
Güngören	İncirlibahçe Ortaokulu	2
Güngören	İzzet Ünver Lisesi	3

Güngören	Güneşlitepe İlkokulu	2
Güngören	Şiir Mektebi Ortaokulu	1
Güngören	Mustafa Kemal Ortaokulu	3
Güngören	Güngören A. İmam Hatip Lisesi	2
Güngören	İzzet Ünver A. İmam Hatip Lisesi	3
Güngören	Ergenekon İlkokulu	5
Güngören	Kemal Kaya İlkokulu	3
Zeytinburnu	Atatürk İlkokulu	2
Zeytinburnu	Kazım Özalp İlkokulu	3
Zeytinburnu	Şemsettin Sami Ortaokulu	2
Zeytinburnu	Zeytinburnu 75. Yıl Ortaokulu	3
Zeytinburnu	Zeytinburnu Kız A. İ. H. Lisesi	2
Zeytinburnu	Haluk Ündeğer Anadolu Lisesi	3
Zeytinburnu	Merkezefendi İlkokulu	2
Zeytinburnu	Haluk Ündeğer İlkokulu	2
Zeytinburnu	Reşat Tardu Ortaokulu	2
Zeytinburnu	Kazım Özalp Ortaokulu	1
Zeytinburnu	Zeytinburnu Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	1
Zeytinburnu	Kırımlı İsmail Rüştü Olcay Anadolu Lisesi	4
Zeytinburnu	Celalettin Gözüsulu İlkokulu	3
Zeytinburnu	Fetihtepe Ortaokulu	2
Toplam		322

\*Ölçeğin uygulanmasından sonra okul isimlerinde değişiklikler olmuş olabilir. Halen İlkokul-Ortaokul-İmam Hatip Ortaokulu, Anadolu Lisesi-Anadolu İmam Hatip Lisesi-Anadolu Teknik Lisesi dönüşümleri devam etmektedir.

## EK.2. Veri Toplama Araçları

### EK.2.1. Bilgilendirilmiş Onay Formu

**Tez Konusu:** “Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerinin Psikolojik İyi Oluş ve Bazı Değişkenlere Göre Yordanması”

Bu araştırmayı yürüten **Ramazan Yılmaz** araştırmanın amacı, süresi, ne yapmam istendiği hakkında ayrıntılı sözlü ve yazılı bilgi verdi. Araştırmayla ilgili her soruyu sorma fırsatını buldum. Cevapları ve bana verilen bilgiyi anladım. Bu çalışmadan istediğim zaman çıkabileceğimi anladım. Bu araştırma sonuçlarının kullanılmasını kısıtlamayacağımı ve yayın, rapor ve benzeri bilimsel dökümanlarda kullanabileceğimi kabul ediyorum.

Katılımcının Adı ve Soyadı

Tarih:

İmza:

Araştırmacının Adı ve Soyadı

Tarih:

İmza:

## EK.2.2. Kişisel Bilgi Formu

Değerli Katılımcılar;

Bu ölçekler “Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerinin Psikolojik İyi Oluş Ve Bazı Değişkenlere Göre Yordanmasını” araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Ölçeklerden elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilecek ve sadece Yüksek Lisans Tez çalışmasının amacına uygun olarak kullanılacaktır. Bu nedenle ölçeğe adınızı yazmanıza gerek yoktur. İçtenlikle vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır. İlgili ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Ramazan YILMAZ  
Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİ FORMU	
<b>Cinsiyetiniz</b>	: Kadın ( ) Erkek ( )
<b>Medeni durum:</b>	Evli ( ) Bekar ( )
<b>Mezuniyet</b>	: Yüksek Okul ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )
<b>Yöneticilik kıdem süresi</b>	: 0-5 yıl ( ) 6-11 yıl ( ) 12-17 yıl ( ) 18-23 yıl ( ) 24 yıl ve Üstü ( )
<b>Okul Türü</b>	: İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( )
<b>Görevi</b>	: Müdür ( ) Müdür Başyardımcısı ( ) Müdür Yardımcısı ( )
<b>Görev yaptığı ilçe</b>	: (.....) (Yazınız)

### EK.2.3. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

Aşağıdaki ifadelerin sizi tanımlama bakımından ne kadar uygun olduğunu belirtiniz.  
(Bu özelliklerin sizi ne kadar tanımladığını, sizde ne kadar bulunduğunu düşünüyorsunuz?)

Size uygun gelen kutucuğu (X) ile işaretleyiniz	Hiç uygun değil	Uygun değil	Kararsızım	Uygun	Tamamen uygun
1. İşyerinin gelecekteki durumuna ilişkin net bir					
2. Çalışma arkadaşlarıma sözlerimden çok davranışlarımla örnek olurum.					
3. Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışma					
4. Çalışanlardan çok şey beklendiğini, onlara açıkça söyler ve belli ederim.					
5. Çalışma arkadaşlarımla duygularımı dikkate alarak davranırım.					
6. Çalışma arkadaşlarımla rutin sorunları, yeni					
7. İşyerinin gelecekteki durumunu çalışma arkadaşlarıma anlatmaya çalışırım.					
8. Çalışma arkadaşlarımla izlenecek, örnek alınacak bir kişiyim.					
9. İşyeri içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getiririm.					
10. Çalışma arkadaşlarımla her zaman en iyisini, daha iyisini yapmalarını beklerim.					
11. Çalışma arkadaşlarımla kişisel duygularına saygı gösteririm.					
12. Çalışma arkadaşlarımla düşünmeye sevk eden sorular sorarım.					
13. İşyeri için daima yeni fırsatlar ararım.					
14. Başarılar ve amaçlara ulaşmayı sembolleştiririm.					
15. Çalışma arkadaşlarımla, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışırım.					
16. Çalışma arkadaşlarımla faaliyetlerini değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmem.					
17. Çalışma arkadaşlarımla kişisel ihtiyaçlarını göz önüne alarak davranırım.					
18. Çalışma arkadaşlarımla işleri gerçekleştirme biçimlerini sürekli gözden geçirmeleri için onları uyarırım.					
19. Çalışma arkadaşlarımla, geleceğe ilişkin planlarımla ilham vermeye çalışırım.					
20. Çalışma arkadaşlarımla aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk ederim.					
21. Çalışma arkadaşlarımla işlerine ve kariyerlerine ilişkin beklentilerini yükseltmelerini sağlamaya çalışırım.					
22. Çalışma arkadaşlarımla belirlenen amaçlara					
23. Çalışma arkadaşlarımla takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını					



#### EK.2.4. Psikolojik İyi Oluş Ölçeği

<b>PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ ÖLÇEĞİ ( PİÖÖ)</b> <b>Her bir cümleye katılma ya da katılmama durumunuzu en iyi şekilde gösteren numarayı işaretleyiniz.</b> <b>İfadeler</b>	Hiç katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Çok az katılmıyorum	Çok az katılıyorum	Biraz katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1. İnsanların çoğu beni sevgi dolu ve şefkatli biri olarak görür.	1	2	3	4	5	6
2. Bazen etrafımdaki insanlara daha fazla benzemek için düşünce ve davranış tarzımı değiştiririm.	1	2	3	4	5	6
3. Genellikle yaşadığım durumlardan sorumlu olduğumu hissederim.	1	2	3	4	5	6
4. Ufkumu genişletecek aktivitelerle ilgilenmiyorum.	1	2	3	4	5	6
5. Geçmişte yaptıklarımı ve gelecekte yapacaklarımı düşündüğümde kendimi iyi hissederim.	1	2	3	4	5	6
6. Yaşamımı gözden geçirdiğimde, yaşamımdaki olayların sonuçlanış şekline memnunluk duyarım.	1	2	3	4	5	6
7. Yakın arkadaşlıkları devam ettirmek benim için zor ve başarısızlıkla sonuçlanan bir süreçtir.	1	2	3	4	5	6
8. Birçok insanın görüşlerinin tersi olduğu zaman bile görüşlerimi ifade etmekten korkmam.	1	2	3	4	5	6
9. Günlük yaşamın talepleri karşısında genellikle kendimi mutsuz hissederim.	1	2	3	4	5	6
10. Genellikle her geçen gün kendimle ilgili daha fazla şey öğrendiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
11. İçinde bulunduğum günü yaşarım ve geleceği gerçekten düşünmem.	1	2	3	4	5	6
12. Genellikle kendimi güvenli ve olumlu hissederim.	1	2	3	4	5	6
13. Sorunlarımı paylaşabileceğim az sayıda yakın arkadaşım olmasından dolayı çoğunlukla kendimi yalnız hissederim.	1	2	3	4	5	6
14. Kararlarım genellikle başkalarının kararlarından etkilenmez.	1	2	3	4	5	6
15. Etrafımdaki insanlarla ve içinde bulunduğum toplumla çok uyumlu değilimdir.	1	2	3	4	5	6
16. Yeni şeyleri denemekten hoşlanan biriyim.	1	2	3	4	5	6

<b>Her bir cümleye katılma ya da katılmama durumunuzu en iyi şekilde gösteren numarayı işaretleyiniz.</b>	Hiç katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Çok az katılmıyorum	Çok az katılıyorum	Biraz katılıyorum	Tamamen katılıyorum
17. Gelecek bana hemen hemen her zaman problemler getireceğinden içinde yaşadığım ana odaklanmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5	6
18. Tanıdığım birçok kişinin yaşamdan benim elde ettiğimden daha çok şey elde ettiğini hissederim.	1	2	3	4	5	6
19. Aile üyeleri ya da arkadaşlarla kişisel ve karşılıklı konuşmalar yapmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5	6
20. Diğer insanların benimle ilgili düşünceleri hakkında endişe duyarım.	1	2	3	4	5	6
21. Günlük yaşamımdaki sorumlulukların çoğunun üstesinden gelmekte oldukça başarılıyım.	1	2	3	4	5	6
22. Yaptığım şeylerde yeni yolları denemeyi istemem. Yaşamım bu şekilde güzeldir.	1	2	3	4	5	6
23. Yaşamımın yönünü ve amacını belirledim.	1	2	3	4	5	6
24. Fırsat olursa kendimle ilgili değiştirmeyi düşündüğüm birçok şey var.	1	2	3	4	5	6
25. Yakın arkadaşlarım problemleri hakkında benimle konuştuklarında iyi bir dinleyici olmak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5	6
26. Benim için kendi mutluluğum başkalarının beni onaylayıp onaylamamasından daha önemlidir.	1	2	3	4	5	6
27. Sık sık sorumluluklarımın altında ezildiğimi hissederim.	1	2	3	4	5	6
28. Kendim ve yaşam hakkındaki düşüncelerime meydan okuyan yeni deneyimler yaşamamın önemli olduğunu düşünürüm.	1	2	3	4	5	6
29. Günlük etkinliklerim bana sık sık dikkate değmez ve önemsiz gibi görünür.	1	2	3	4	5	6
30. Kişiliğimin pek çok yönünden hoşlanırım.	1	2	3	4	5	6
31. Konuşmaya ihtiyacım olduğunda çevremde beni dinlemek isteyen çok insan yoktur.	1	2	3	4	5	6
32. Güçlü fikirleri olan insanlardan etkilenmeye yatkınım.	1	2	3	4	5	6
33. Yaşadığım durumdan mutsuz olsaydım, onu değiştirmek için etkili önlemler alırdım.	1	2	3	4	5	6

<b>Her bir cümleye katılma ya da katılmama durumunuzu en iyi şekilde gösteren numarayı işaretleyiniz.</b>	Hiç katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Çok az katılmıyorum	Çok az katılıyorum	Biraz katılıyorum	Tamamen katılıyorum
34. Bir birey olarak yıllardır gerçekten ilerleme kaydetmediğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
35. Yaşamda başarmaya çalıştığım şeylerle ilgili olarak akılcı davranma yetisine sahip değilim.	1	2	3	4	5	6
36. Geçmişte bazı hatalar yaptım, ancak herşeyin olabilecek en iyi şekilde sonuçlandığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
37. Arkadaşlıklarımın çok şey öğrendiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
38. İnsanlar bana yapmak istemediğim şeyleri nadiren yaptırabilirler.	1	2	3	4	5	6
39. Bireysel ve mali işlerimi yürütmeye genellikle başarılıyım.	1	2	3	4	5	6
40. Bence insan her yaşta olgunlaşmaya ve gelişmeye devam edebilir.	1	2	3	4	5	6
41. Eskiden kendim için amaçlar koyardım, fakat şimdi bu zaman kaybı gibi görünüyor.	1	2	3	4	5	6
42. Birçok yönden yaşamımdaki kazançlarıma ilişkin hayal kırıklığı hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
43. Diğer insanların çoğunun benden daha fazla arkadaşı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
44. Benim için başkalarıyla uyuşmak ilkelerimle tek başına ayakta durmaktan daha önemlidir.	1	2	3	4	5	6
45. Her gün yapmak zorunda olduğum şeylere yetişememek bende gerginlik yaratır.	1	2	3	4	5	6
46. Zamanla, beni daha güçlü ve yetenekli kılan bir yaşam anlayışına sahip oldum.	1	2	3	4	5	6
47. Gelecek için planlar yapmaktan ve onları gerçekleştirmeye çalışmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5	6
48. Birçok açıdan kim olduğumla ve sürdürdüğüm yaşamla gurur duyarım.	1	2	3	4	5	6
49. İnsanlar beni zamanını başkalarıyla paylaşmada istekli, verici bir kişi olarak tanımlarlar.	1	2	3	4	5	6
50. Genel fikirlere ters düşse bile kendi görüşlerime güvenirim.	1	2	3	4	5	6

<b>Her bir cümleye katılma ya da katılmama durumunuzu en iyi şekilde gösteren numarayı işaretleyiniz.</b>	Hiç katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Çok az katılmıyorum	Çok az katılıyorum	Biraz katılıyorum	Tamamen katılıyorum
51. Yapılması gerekenleri yapabilmek için zamanımı planlama konusunda başarılıyım.	1	2	3	4	5	6
52. Zamanla bir birey olarak çok geliştiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
53. Kendim için yaptığım planları gerçekleştirmede etkinimdir.	1	2	3	4	5	6
54. Birçok insanın yaşam biçimine imrenirim.	1	2	3	4	5	6
55. Başkalarıyla çok sıcak ve güvenli ilişkilerim olmadı.	1	2	3	4	5	6
56. Tartışmalı konularla ilgili düşüncelerimi ifade etmek benim için güçtür.	1	2	3	4	5	6
57. Günlük yaşamım hareketlidir, fakat herşeye yetişmek bana mutluluk verir.	1	2	3	4	5	6
58. Daha önceden alıştığım tarzdan farklı olan ve değişmemi gerektiren yeni durumlarda bulunmaktan hoşlanmam.	1	2	3	4	5	6
59. Bazı insanlar yaşamları boyunca amaçsız gezinirler, fakat ben onlardan biri değilim.	1	2	3	4	5	6
60. Kendime ilişkin düşüncelerim muhtemelen çoğu insanın kendisi hakkında hissettiği kadar olumlu değildir.	1	2	3	4	5	6
61. Arkadaşlıklar konusunda kendimi genellikle dışardan bakan birisiymiş gibi hissederim.	1	2	3	4	5	6
62. Eğer ailem veya arkadaşlarım kararlarım katılmıyorsa genellikle fikrimi değiştiririm.	1	2	3	4	5	6
63. Günlük yaşam aktivitelerimi planlamayı denediğim zaman hüsrana uğrarım, çünkü yapmayı tasarladığım şeyleri asla tamamlayamam.	1	2	3	4	5	6
64. Benim için yaşam devam eden bir öğrenme, değişme ve büyüme sürecidir.	1	2	3	4	5	6
65. Bazen kendimi yaşamda yapılabilecek her şeyi yapmış gibi hissederim.	1	2	3	4	5	6
66. Çoğu sabah, yaşam tarzım konusunda umutsuzluk duygusuyla uyanırım.	1	2	3	4	5	6
67. Arkadaşlarıma güvenebileceğimi biliyorum, onlar da bana güvenebileceklerini bilirler.	1	2	3	4	5	6
68. Belirli bir biçimde düşünmemi veya davranmamı gerektirecek sosyal baskılara boyun eğen biri değilim.	1	2	3	4	5	6

<b>Her bir cümleye katılma ya da katılmama durumunuzu en iyi şekilde gösteren numarayı işaretleyiniz.</b>	Hiç katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Çok az katılmıyorum	Çok az katılıyorum	Biraz katılıyorum	Tamamen katılıyorum
69. İhtiyacım olan etkinlik ve ilişkileri bulma çabalarımda oldukça başarılıyım.	1	2	3	4	5	6
70. Yıllar geçtikçe görüşlerimin nasıl değiştiğini ve olgunlaştığımı görmekten hoşlanırım.	1	2	3	4	5	6
71. Yaşamdaki amaçlarım benim için hayal kırıklığı yaratmaktan çok doyum kaynağı olmuştur.	1	2	3	4	5	6
72. Geçmişim iniş çıkışlarla doludur, fakat genellikle geçmişimi değiştirmeyi istemem.	1	2	3	4	5	6
73. Başkalarıyla konuşurken onlara gerçekten açılmakta zorlanırım.	1	2	3	4	5	6
74. Yaşamımda yaptığım seçimlerin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini önemserim.	1	2	3	4	5	6
75. Yaşamımı beni tatmin edecek biçimde düzenlemekte zorlanırım.	1	2	3	4	5	6
76. Yaşamımda büyük gelişmeler ya da değişiklikler yapmayı denemekten uzun zaman önce vazgeçtim.	1	2	3	4	5	6
77. Yaşamda neyi başardığımı düşünmeyi doyum verici bulurum.	1	2	3	4	5	6
78. Kendimi arkadaşlarım ve tanıdıklarım ile karşılaştırdığımda kim olduğumla ilgili olarak kendimi iyi hissederim.	1	2	3	4	5	6
79. Ben ve arkadaşlarım sorunlarımızı birbirimizle paylaşıyoruz.	1	2	3	4	5	6
80. Kendimi başkalarının önem verdiği değerlerle değil, kendi önem verdiğim şeylerle değerlendiririm.	1	2	3	4	5	6
81. Zevklerime uygun bir ev ve yaşam tarzı oluşturabildim.	1	2	3	4	5	6
82. Bence “Yaşlı bir köpeğe yeni numaralar öğretilmez” özdeyişi doğrudur.	1	2	3	4	5	6
83. Bir sonuç değerlendirmesi yaptığımda, yaşamımda çok fazla kazançlarım olduğundan emin değilim.	1	2	3	4	5	6
84. Herkesin zayıf olduğu yönler vardır, fakat benim payıma daha fazlası düşmüş gibi görünüyor.	1	2	3	4	5	6

### EK.3. Dönüştürücü Liderlik Boyutları

BOYUTLAR	İFADELER	ANKET SIRA NO
1.VİZYON-İLHAM SAĞLAMA VE UYGUN ROL MODELİ OLMA	İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	1
	İşletme için daima yeni fırsatlar arar.	13
	İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	7
	Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	14
	Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	19
	Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarını sağlar ve buna önem verir.	22
	Çalışanlara sözlerinden çok davranışları ile örnek olur.	2
	Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.	8
2.GRUP AMAÇLARININ KABULÜNÜ SAĞLAMA	İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	9
	Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	23
	Çalışanların,“takım oyuncusu”olmalarını sağlamaya çalışır.	15
	Çalışanları(grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	20
	Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.	3
3.ENTELEKTÜEL TEŞVİKTE BULUNMA	Beni düşünmeye sevk edensorular sorar.	12
	İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	18
	Beni, rutin sorunları, yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	6
	İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	21
4.BİREYSEL İLGİ GÖSTERME	Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	17
	Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	5
	Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	11
5.YÜKSEK BAŞARI BEKLENTİSİNE SAHİP OLMA	Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.	4
	Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.	16
	Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	10

İşcan (2002)

## EK 4: Uygulama İzin Belgesi



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/20/2248788  
Konu: Araştırma (Ramazan YILMAZ)

03/06/2014

VALİLİK MAKAMINA

İlgi:a)23.05.2014 tarihli dilekçe.

- b)MEB. Yen. ve Eğt. Tek. Gn Md. 07.03.2013 tarih ve 316 sayılı 2012/13 nolu genelgesi.  
c)Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 23.05.2014 tarihli tutanağı.

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Öğrencisi Ramazan YILMAZ 'ın "*Psikolojik İyi Oluşun ve Bazı Kişisel Değişkenlerin Dönüştürücü Liderlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi*" konulu tezine dair araştırma çalışmasını İlimiz Bağcılar, Bahçelievler, Bakırköy, Başakşehir, Bayrampaşa, Esenler, Eyüp, Fatih, Güngören, Küçükçekmece, Silivri ve Zeytinburnu İlçelerindeki okullardaki yöneticilere; kişisel bilgi formu, kendini anlatma formu, kendini anlatma envanterini uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, veri toplama araçlarının eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarımıza arz ederim.

Dr.Muammer YILDIZ  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
03/06/2014

Yusuf Ziya KARACA EV  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi için <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden fc39-0a89-3911-9e38-7562 kodu ile yapılabilir.

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-1 Ali Cad. No:13 Cağaloğlu  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52

## EK 5: Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 20/04/2016-2246



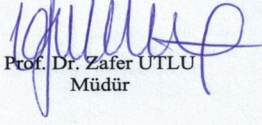
T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-2246  
Konu : Ramazan YILMAZ Etik Kurul Onay Hk.

20/04/2016

Sayın Ramazan YILMAZ

Enstitümüz Y1212.041138 numaralı İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi yüksek lisans programı öğrencilerinden Ramazan YILMAZ' ın "PSİKOLOJİK İYİ OLUŞUN VE BAZI KİŞİSEL DEĞİŞKENLERİN YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ" adlı tez çalışması gereği "Psikolojik İyi Oluş Ölçeği" ve "Dönüştürücü Liderlik Ölçeği" ile ilgili ölçekleri 18.04.2016 tarih ve 2016/06 İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir. Bilgilerinize rica ederim.

  
Prof. Dr. Zafer UTLU  
Müdür

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEK44MVP>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL  
Telefon:444 1 428  
Elektronik Ağ:<http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: Canan TOPDEMİR  
Unvanı: Enstitü Sekreteri





## ÖZGEÇMİŞ

Adı, Soyadı : Ramazan YILMAZ

Doğum Yeri ve Tarihi : İSPİR 01/06/1985

E-posta : rmznyilmaz2506@gmail.com



### ÖĞRENİM DURUMU:

**Yüksek Lisans** : 2016, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans

**Lisans** : 2007, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Rize Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği

**Lise** : 2003, İspir Lisesi

### MESLEKİ DENEYİM:

2008 yılında İstanbul İli Esenler İlçesi Atatürk İlköğretim Okulunda Sınıf Öğretmeni olarak göreve başladım. 2014 yılında Ankara İli Keçiören İlçesi Şinasi İlkokuluna atandım. Keçiören Şinasi İlkokulunda görevime devam etmekteyim.