



Article Info/Makale Bilgisi

✓Received/Geliş:21.04.2021 ✓Accepted/Kabul:03.09.2021

DOI:10.30794/pausbed.923775

Araştırma Makalesi/ Research Article

Harmancı, Y., Doğan, S. ve Demirtaş, Ö. (2021). " Dile Getirme Davranışı Aracı Rolde İken Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Aidiyet Algısı Üzerindeki Etkisi: Lider Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü" *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 47, Denizli, ss. 377-390.

## DİLE GETİRME DAVRANIŞI ARACI ROLDE İKEN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL AİDİYET ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ\*

Yasemin HARMANCI\*\*, Sermed DOĞAN\*\*\*, Özgür DEMİRTAŞ\*\*\*\*

### Öz

Dönüşümcü liderlik davranışları örgütsel aidiyet üzerinde önemli oranda etkide bulunurken bu süreçte çeşitli zihinsel uyarılar, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi gibi davranışlar sergilenmektedir. Bu etkide daha motive olmuş bireyin dönüşümcü lider etkisiyle daha çok dile getirme davranışları sergileyeceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda araştırmanın amacı dönüşümcü liderliğin astların aidiyet algısını etkilemede dile getirme davranışının aracılık rolünü belirlemek ve mevcut süreçte lider-üye etkileşiminin dile getirme ve aidiyet ilişkisinde düzenleyici bir rol üstlenip üstlenmediğini tespit etmektir. Bu amaca yönelik kurulan hipotezleri test etmek amacıyla anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları dönüşümcü liderlik davranışlarının dile getirme ve örgütsel aidiyet algısı üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ilişkide dile getirme davranışı dönüşümcü liderlik ve örgütsel aidiyet algısı arasındaki ilişkiye tam aracılık etkisi göstermektedir. İlave olarak yapılan analizlerde ise lider-üye etkileşiminin modelde düzenleyici bir role sahip olmadığı gözlenmiştir.

**Anahtar kelimeler:** *Dönüşümcü Liderlik, Dile Getirme Davranışı, Örgütsel Aidiyet, Lider-Üye Etkileşimi.*

## THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION PERCEPTION WHEN VOICE BEHAVIOUR IS IN MEDIATING ROLE: MODERATING ROLE OF LEADER-MEMBER EXCHANGES

### Abstract

Transformational leadership behaviors have a significant effect on organizational identification, while exhibiting various mental stimuli, inspiring motivation and individual attention in this process. In this influence, it is evaluated that the more motivated individual will exhibit more voice behaviors with the effect of transformational leaders. In this context, the aim of the research is to determine the mediating role of the voice behavior on the relationship between transformational leadership and organizational identification. In addition, we examined the moderating role of leader-member exchange on the relations of voice behavior and organizational identification. A survey study was conducted to test the hypotheses established for this purpose. The results of the analyses reveal that transformational leadership behaviors have a positive effect on voice behavior and organizational identification. Voice behavior has been found to be a full mediating effect on the relationship between transformational leadership and the perception of organizational identification. In addition, it was observed that leader-member exchange does not have a moderator role in the model.

**Keywords:** *Transformational Leadership, Voice Behavior, Organizational Identification, Leader-Member Exchange.*

\*Bu çalışma USBIK 2020 3.Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi kapsamında sunulmuş ve çalışmanın özeti özet e- kitabında yayınlanmıştır.

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Kayseri Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi, KAYSERİ.

e-posta: harmancı@kayseri.edu.tr, (<https://orcid.org/0000-0003-3800-0244>)

\*\*\* Öğr. Gör., Kayseri Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon, KAYSERİ.

e-posta:sermeddogan@kayseri.edu.tr, (<https://orcid.org/0000-0001-8782-7227>)

\*\*\*\* Doç Dr., Kayseri Üniversitesi, Develi Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, KAYSERİ.

e-posta:demirtasozgur@yahoo.com, (<https://orcid.org/0000-0002-2495-2124>)

## **1. GİRİŞ**

İş dünyasının her alanında küreselleşme zorunluluğu gün geçtikçe daha çok hissedilir bir duruma ulaşmaktadır. Bu durum ise kuruluşların uluslararası standartları yakalama ve uyum sağlayabilme konusunda yetenek ve beceri gibi farklı düzeyde donanıma sahip kişilerin, gelişim ve performans ihtiyaçlarına odaklanmayı (Tracey ve Hinkin, 1998:222) sonucunda ise liderlerin çeşitli işgücünü yönetebilme yaklaşımını ortaya çıkarmaktadır (Kirkman vd., 2009:744). Literatürde astların daha yüksek düzeyde performans sunmaları ve geleceğin ortak vizyonu için çaba göstermeleri konusunda (Duan vd., 2017:650) astları entelektüel ve yaratıcı bir şekilde geliştirme ve teşvik etmede (Alqatawenh, 2018:19) dönüşümcü liderlik kavramı üzerinde durulmaktadır.

Dönüşümcü liderlik davranışı, astların bireysel farklılıklarını destekleyerek yapabileceklerinin en iyisini yapabilmeleri konusunda statükoya meydan okumaya ve kendi sorularını cevaplamaya teşvik etmektedir (Arnold vd., 2007:193). Ayrıca işe yönelik olası sorunlar için alternatif görüş belirtme ve süreci etkileyebilme potansiyeli olan konularda ise güçlü bir dile getirme davranışı sergilemede dönüşümcü lider etken olmaktadır. Böyle bir durum ise Morrison (2014) tarafından, öneri, endişe ve sorun hakkında bilgi veya işe yönelik görüşlerin, lider pozisyonundaki kişilere iletilmesinde liderlerin dile getirme davranışına yönelik tutumu ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Örgütsel aidiyet algısı açısından bakıldığında da, liderin astlara yönelik tutumları örgüt ile ortak misyon ve vizyon birlikteliğinde belirleyici etken olabilmektedir. Bu tutumların dönüşümcü liderler tarafından astların katılımına ve dile getirmesine yönelik bir süreci pozitif bir şekilde desteklemesi ile mümkün olacağı söylenebilir.

Omarov (2009), liderin astlarına yönelik tutumu ile bağlantılı olarak astların katılımcı bir davranış sergilemesine, Tangirala ve Ramanujam (2008), kişisel kontrole sahip olmanın güçlü bir örgütsel aidiyeti desteklediğine, Wang vd., (2005) ise yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin saygı, sadakat ve hissedilen yükümlülüğün liderin astlara yönelik muamelesinin bir sonucu olarak ortaya çıkacağını belirtmektedir. Araştırmacılar tarafından belirtilenler doğrultusunda bu çalışmada astlarına ilham veren, kişisel çıkarlar yerine kolektif çıkarları vurgulayan aynı zamanda vizyon birlikteliği yaratan dönüşümcü liderlerin astların düşüncülerini ifade edebilme yeteneği olan dile getirme ve örgütsel aidiyet algısı üzerindeki etkisi incelenmektedir. Aynı zamanda örgütsel aidiyetin dile getirme davranışına yönelik aracılık rolü araştırmalarda incelenirken (Hu vd., 2015; Fuller vd., 2006; Zhu vd., 2015; Islam vd., 2019) bu çalışmada farklı olarak dönüşümcü liderlik davranışının örgütsel aidiyet üzerine etkisinde dile getirme davranışının aracılık rolüne sahip olup olmadığı incelenmektedir. Bir diğer boyut ise örgütsel aidiyet ve dile getirme davranışı arasındaki ilişkinin kalitesini belirlemede lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolüne bakılmaktadır.

Literatür çalışmaları incelendiğinde dönüşümcü liderlik davranışlarının öncüllerine ve çıktıklarına yönelik birçok çalışmanın olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalarda dönüşümcü liderlerin, örgütsel aidiyet (Humphrey, 2012; Martin ve Epitropaki, 2001; Zhu vd., 2012) ve dile getirme davranışlarına (Hu vd., 2016; Liu ve Liao, 2013) etkisi incelenirken dile getirme davranışlarının aracılık rolüne yönelik çalışmalara rastlanılmamaktadır. Çalışmanın literatüre anlamlı bir kazanım sağlayacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışmanın amacı, dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel aidiyet üzerine etkisinde dile getirme davranışının aracılık rolünü incelemektir. İlave olarak da lider üye etkileşiminin dile getirme davranışları ve aidiyet ilişkisindeki düzenleyici rolü araştırılmaktadır.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER**

### **2. 1. Dönüşümcü Liderlik ve Dile Getirme Davranışı**

Organize olma ve birlikte hareket edebilme yeteneği belli bir düzeni sağlayacak otorite ile mümkündür. Bu otorite, kimi zaman sadece insanları etrafında toplayıp, onları yönlendirebilecek her düzeyde ve herhangi bir birey tarafından sağlanabileceği gibi (Bass ve Riggio, 2006:2) çoğu zaman da bir lider tarafından gerçekleştirilmektedir. Lider, etrafındakileri örgütleyen ve onların nasıl hareket edeceklerini belirleyen, örgütü oluşturan fertlerin genel çalışma yöntemlerini dizayn eden bir beyin olarak nitelendirilebilir. Literatür taramasında liderlik kavramına yönelik yapılan tanımlarda; peşinden sürükleyen ve amaçlara ulaşmaya sevk eden (Avcı ve Topaloğlu, 2009:3), yüksek performans sergileyen astların dile getirme davranışını güçlü biçimde etkileyen (Detert ve Burris, 2007:869), proaktif değişime yönelik, yenilikçi ve ilham veren (Walumbwa vd., 2008:797), ortak kader ve

karşılıklı bağlılık duygusunu sentezleyen (Bass ve Avolio, 1993:116) ve örgütte otoritenin uygulanması, hedefleri gerçekleştirmek ya da değiştirmek için yeni bir süreç ya da yol başlatan olarak ifade edilmektedir (Töremen ve Yasan, 2010:28). İş süreçleri ve çevresel değişimlerle birlikte, insanların yaşam tarzı ve tutumlarında meydana gelen farklılıklar, liderlik kavramına yönelik tek bir model oluşumunu engellemektedir. Bu nedenle takipçileri motive eden ve bugün ile geleceği birbirleriyle bağdaştıran dönüşümcü liderlik kavramı ortaya çıkmıştır.

Liderler, astların çıkarlarını genişletip yükselttiklerinde, grubun amaç ve misyonunun farkındalığını ve kabulünü oluşturduklarında ve astları grubun iyiliği için kendi çıkarlarının ötesine bakmaya teşvik ettiklerinde dönüşümcü liderliğin olgunluk kazanacağı vurgulanmaktadır (Stone vd., 2004:350). Dönüşümcü liderler astların iş sözleşmesinde belirtilenlerden daha fazlasını yapma istekliliği yaratır ve her astın bireysel gelişim ve öğrenme gereksinimlerine odaklanmaktadır. Bununla birlikte, misyon duygusu ve daha yüksek vizyon sağlar, astlar için rol model olarak hareket ederler ve oluşturdukları güven ortamı ile örgüt için çalışanların kişisel çıkarlarını göz ardı etmeye motive etmektedirler (Epitropaki ve Martin, 2005:572). Bass (1990) bu belirtilen ifadeler doğrultusunda dönüşümcü liderlerin genel özelliklerini; karizma (vizyon ve misyon duygusu sağlar, gurur verir, saygı ve güven kazanır), ilham (yüksek beklentileri iletir, çabalara odaklanmak için semboller kullanır, önemli amaçları basit yollarla ifade eder), entelektüel uyarım (zeka, rasyonalite ve dikkatli problem çözme teşvik eder) ve bireysel düşünme (kişisel ilgi gösterir, her çalışanı bireysel olarak ayrı ayrı ele alır, koçluk yapar, danışmanlık yapar) şeklinde gruplandırmaktadır. İfade edilen bu dört özellik (karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş düşünce) aynı zamanda dönüşümcü liderliğin bileşeni olarak da belirtilmektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999:184).

Dile getirme davranışı sadece eleştirmek yerine geliştirmeye yönelik yapısal değerlendirmeyi vurgulayan, teşvik edici bir davranış olmakla birlikte, diğerleri aynı fikirde olmasa bile standart prosedürlerde değişiklik yapılmasını önerebilme şeklinde tanımlanmaktadır (van Dyne ve LePine, 1998:109). Liu ve Liao (2013), belirtilen kavramsal çerçevenin gerçekleşmesinde başka bir ifade ile, astların dışadönük davranışını etkilemede dönüşümcü liderin kilit rol oynadığı ifade edilmektedir. Astlar dönüşümcü lideri adil olarak algıladıklarında dile getirmenin yüksek düzeyde değer uyumu yaratmaktadır (Wang vd., 2011:341). Bu nedenle dönüşümcü liderlik astları hem amaçlara ulaşma açısından motivasyon sağlamakta hem de başarı ve kendini gerçekleştirme fırsatı sunmaktadır (Bass, 1999:11). Walumbwa ve Schaubroeck (2009), astları konuşmaya teşvik etme ve cesaretini geliştirmede dönüşümcü liderlik ile dile getirme davranışı arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır. Ayrıca Hu ve arkadaşları tarafından (2016) gerçekleştirilen çalışmada dönüşümcü liderlik algısının yükselmesi astların bilgi paylaşımı ve dile getirme davranışını artırdığı belirtilmektedir. Liang ve arkadaşlarının (2017) gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ile dile getirme davranışı arasında önemli bir ilişkinin olduğu vurgulanmaktadır. Gerçekleştirilen çalışmalara ve teorik bilgilere dayanarak dönüşümcü liderliğin dile getirme davranışı ile ilişkili olduğu varsayımını dikkate alarak aşağıda belirtilen hipotez test edilmektedir.

*H1. Dönüşümcü liderlik davranışı astların dile getirme davranışı üzerinde pozitif yönde etkiye sahiptir.*

## **2.2. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Aidiyet**

Örgütsel aidiyet, bir kişinin hem bilişsel hem de duygusal olarak kendi örgütü ile özdeşleşmesine ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde pozitif bir rol oynarken kurumun amaçları ile birlikte, liderin değerlerini ve hedeflerini de somutlaştırmaktadır. (Vondey, 2010:8). Liderlik sürecinin örgütsel aidiyet algısı ile ilişkisinde iki durumun önemli etkisinden bahsedilebilir. Birincisi, liderler kuruluşun hedefleri ve ana amaçları hakkında astlar için bilgi kaynağı iken, liderler genellikle astların en çok arzu edilen özelliklerini yansıtan prototip grup üyeleri olarak belirtilmektedir (Martin ve Epitropaki, 2001:248). Bu nedenle liderler örgütsel aidiyet algısını geliştirmede önemli bir rol üstlenmektedirler.

Dönüşümcü liderler, astların kişisel değerlerini ve öz kavramlarını dönüştürmeye çalışarak daha yüksek ihtiyaç ve istek düzeylerini destekleyici bir çalışma ortamı yaratmaktadırlar (Gümüslüoğlu ve İlsev, 2009:461). Takipçilerin bir kuruluşa üye olma konusundaki olumlu duygularını geliştirmeye ve kuruluşa kimliklerini artırmalarına yardımcı olabilecek yapıcı ve olumlu öneriler sunmaktadırlar (Zhu vd., 2012:191-192). Bu düşünce, “büyük resme” bakan ve kuruluşa katkılarının önemini anlayan astların, kuruluşun vizyonuna ulaşmak için yaratıcı çalışma konusunda daha fazla motive oldukları anlayışına dayandırılmaktadır (Wang ve Rode, 2010:1108). Bir anlamda örgüt içerisindeki

kimliğini oluşturmaktadır (Akdoğan ve Köksal, 2014:27). Dönüşümcü liderler, astların bireysel kimliklerini çalışma gruplarının veya organizasyonların kolektif kimliğiyle ilişkilendiren (Humphrey, 2012:24) ideolojik açıklamalar sunarak, içsel motivasyonun artırılması ve kişisel amaçların yerine örgütsel misyon ve hedeflere yönelik işbirlikçi davranışlarda bulunma olasılığını artırmaktadırlar (Moriani vd., 2014:108). Bu durumun ise örgütsel aidiyeti güçlendirmesi muhtemeldir. Literatür taramasına bakıldığında dönüşümcü liderliğin örgütsel aidiyet ile ilişkisinde pozitif bir ilişkinin (Epitropaki ve Martin, 2005; Moriano, 2014 vd.; Effelsberg, 2015) olmasının yanında, kişisel aidiyet ve sosyal aidiyet (Kark vd., 2003; van Knippenberg, 2004) kavramları ile de pozitif ilişkisi bulunmaktadır. Araştırmalar ve teorik ifadeler doğrultusunda dönüşümcü liderin astların örgütsel aidiyet algısını pozitif yönde etkilemesi beklenmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın ikinci hipotezini aşağıda belirtildiği şekilde ifade etmek mümkündür.

*H2: Dönüşümcü liderlik davranışı astların örgütsel aidiyeti algısı üzerinde pozitif yönde etkiye sahiptir.*

### **2.3. Dile Getirme Davranışı ve Örgütsel Aidiyet**

Durumu iyileştirme hedefi ile değişime yönelik iletişim kurma olarak ifade edilen dile getirme davranışı, astların fikirlerinin başkaları tarafından bilinmesini içeren, amacı örgütlerde liderler tarafından göz ardı edilen operasyonel sorunları belirlemeye ve işleyişe yönelik yenilikler üretmeye yardımcı olan bir kavramdır (Ng ve Feldman, 2012:217-218). Örgütsel uyum veya yardım etme davranışı ile özdeşleştirilmektedir (Raub ve Robert, 2012:138). Dile getirme davranışında örgüt ortamını olumlu olarak deneyimleyen çalışanların bu deneyimi dile getirme davranışı yoluyla karşılık vereceği anlayışı yatmaktadır (Wang vd., 2016:605). Bu durumda proaktif çalışanların dile getirme davranışı sergilemektedir (Cheng vd., 2014:818). Astların yaşanabilecek durumlar hakkında fikirlerini aktif olarak sunabilmesinde örgütsel algılama ve lider tutumları etken olabilmektedir. Astların kendisini belirli bir örgütün üyesi şeklinde tanımladığı ve grubun gerçek ve sembolik bir üyesi olarak algılaması örgütsel aidiyet biçimi olarak ifade edilmektedir (Mael ve Ashforth, 1992:105).

Dile getirme davranışı ile örgütsel aidiyet algısı arasındaki ilişkiye yönelik daha önce yapılan araştırmalar incelenmiştir. Literatür taraması sonucunda Islam ve diğerleri (2019) ile Zhu ve arkadaşlarının (2015) yaptığı araştırmada örgütsel aidiyet algısının çalışanların dile getirme davranışı ile pozitif ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Wong ve diğerlerinin (2010) araştırmasına göre de, sosyal aidiyetin dile getirme davranışı üzerinde doğrudan pozitif etkisinin olduğu görülmüştür. Araştırma bulguları ile bağlantılı olarak dile getirme davranışı yüksek olan astların, örgüte yönelik kimlik bütünlüğü gerçekleştirme ve kurumun bir parçası olarak hissetmesi neticesinde, dile getirme davranışının örgütsel aidiyet algısını pozitif yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın üçüncü hipotezi aşağıda belirtilmektedir.

*H3: Dile getirme davranışı astların örgütsel aidiyet algısı üzerinde pozitif yönde etkiye sahiptir.*

### **2.4. Dönüşümcü Liderlik Davranışının Örgütsel Aidiyet Algısı Üzerindeki Etkisinde Dile Getirme Davranışının Aracılık Rolü**

Dönüşümcü liderlik davranışının, örgütsel aidiyet algısı üzerindeki etkisine yönelik daha önce belirtilen açıklamalar doğrultusunda, bu ilişkiye dile getirme davranışının aracılık ettiği düşünülmektedir. Bunun nedeni dönüşümcü liderler, astlarına yönelik konuşmayı kolaylaştırırken farklı algısal özelliklere sahip astların aidiyetine etki yaparlar ve dile getirme davranışı da statükoya proaktif meydan okuyarak (Graham ve van Dyne, 2006:96) yapıcı değişiklikler meydana getirmektedir (Liu vd., 2010:189). Dile getirme davranışının etik liderlik, otantik liderlik, otoriter liderlik ve dönüşümcü liderlik davranışları ile ilişkisi incelenmiş ve farklı aracı role (örgütsel aidiyet, örgütsel güven, adalet iklimi, işe adanmışlık, psikolojik güven ve güçlendirme) sahip değişkenlerle ilişkilendirildiği görülmektedir (Li ve Sun, 2015; Knoll ve Van Dick, 2013; Qi ve Ming-Xia, 2014; Hsiung, 2012; Liang vd., 2017; Svendsen ve Joensson, 2016; Hu vd., 2018). Ayrıca dile getirme davranışının aracı rolde olduğu araştırmalar da bulunmaktadır (Chen ve Hou, 2016; Avey vd., 2012). Literatür taraması sonucunda dönüşümcü liderliğin örgütsel aidiyet algısı üzerine etkisinde farklı değişkenlerin aracılık ettiği ancak dile getirme davranışının bu etkiye ilişkisini sunan bir araştırmanın olmadığı belirlenmiştir. Bu açıklamalar nezdinde dönüşümcü liderlik davranışının dile getirme davranışı ve örgütsel aidiyet algısı üzerine etkisinin ve dile getirme davranışının da bu ilişkiye aracılık rolü üstleneceği ileri sürülmektedir. Bundan dolayı çalışmanın dördüncü hipotezi aşağıda belirtilmektedir.

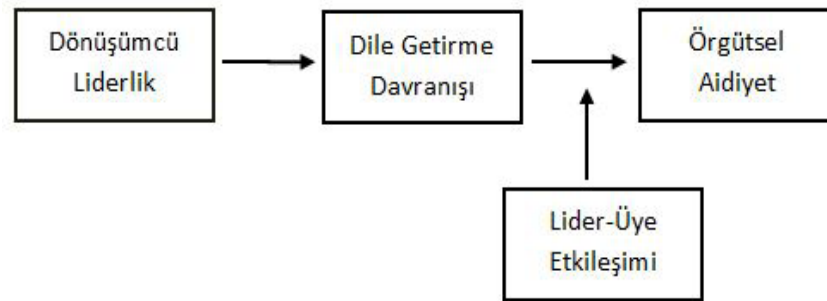
*H4: Dönüşümcü liderlik davranışının astların örgütsel aidiyet algısı ile ilişkisinde dile getirme davranışının aracılık etkisi vardır.*

## **2.5. Dile Getirme Davranışının Örgütsel Aidiyet Algısı Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü**

Lider-Üye Etkileşimi (LMX) teorisi 1970'lerde Dansereau ve meslektaşları tarafından oluşturulmuştur. Kavram ilk olarak dikey çift bağlantı olarak incelenmiş ve liderler ile astları arasında ikili fakat bireysel bir bağlantı olarak tanımlanmıştır (Dansereau vd.,1975; Graen ve Cashman, 1975; Graen, 1976). LMX teorisi, ikili etkileşimi konunun merkezine koyarak lider ve takipçi durumuna yaklaşmaktadır. Northouse (2015), LMX yaklaşımları geliştikçe, araştırmacıların liderlerin üst düzey çalışan ve grup performansını sağlamak için uygun ilişkileri geliştirme yoluna odaklandıklarını belirtmektedir. LMX teorisine göre, liderlerin astlarını kurulan ilişkinin kalitesi yoluyla etkilediği varsayılmakta ve LMX kalitesi ve sonuçları arasındaki ilişkinin doğasını açıklamak için sosyal değişime dayalı bir gerekçeye güvenme eğilimindedir (Wright, 2015:641). Örgüt içerisinde davranışları anlamak için en etkili kavramsal paradigmlar arasında olan sosyal değişim teorisi, yükümlülükler yaratan bir dizi etkileşimi içerdiği ve bu etkileşimler genellikle başka bir kişinin eylemlerine bağımlı ve koşullu olarak görüleceği anlayışına dayanmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005:874). Cheng ve arkadaşları (2013) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucuna göre dile getirme davranışının lider-üye etkileşimi ile pozitif olarak ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Wang ve arkadaşları (2016) tarafından ise dile getirme davranışına yönelik araştırmaların büyük bir kısmının çalışan deneyimi sonucunda dile getirme yoluyla karşılık vereceğini öne süren sosyal değişim teorisine dayandığı ifade edilmektedir. Bu yaklaşım doğrultusunda çalışmamızda dile getirme davranışının örgütsel aidiyet algısına yönelik ilişkide, lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü ile bu ilişkinin kalitesinin artıracağı muhtemeli düşünülmektedir. Bu nedenle çalışmanın beşinci hipotezi aşağıda belirtilmektedir.

*H5: Dile getirme davranışının örgütsel aidiyet algısı ile ilişkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici etkisi vardır.*

Araştırma hipotezlerini yansıtacak biçimde kurulan model Şekil 1'de aktarılmaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

## **3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ**

### **3.1. Örneklem**

Araştırma Kahramanmaraş ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve toplam 225 çalışanı bulunan bir işletmede gerçekleştirilmiştir. Araştırma evreninin tamamına, yani evrendeki tüm birimlerin incelenmesi amaçlandığından tam sayım örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Ergin, 1991:116). Ancak, katılımın gönüllülük esasına dayanması nedeniyle nihai örneklem ve analizler 114 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Dağıtılan 225 anket formundan 120 anket formuna dönüş yapılmış ve 3'ü eksik veri 3'ü de ters soru olarak belirtilen ifadelerin yanlış anlaşılardan kaynaklı seçimlerden dolayı 114 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Ana kütle içerisinde yaklaşık %53 oranında kişiye ulaşılması mevcut sonuçların yorumlanması açısından değerlidir. Araştırmaya katılanların 36'sı (%31,6) kadın ve 78'i (%68,4) erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların 44'ü (%38,6) 18-29 yaş grubu, 47'si (%41,2) 30-39 yaş grubu, 23'ü (%20,2) 40 ve üzeri yaş grupları arasından yer almaktadır.

**Ö. Demirtaş**

Eğitim düzeyine göre katılımcıların 45'i (%39,5) lise ve 42'si (%36,8) ilköğretim-ortaöğretim mezunu oluştururken bu sırayı 15'i (%13,2) ön lisans, 10'u (%8,8) lisans ve 2'si (%1,8) yüksek lisans mezunudur. Çalışma süresi açısından 34'ü (%29,8) 1-3 yıl, 28'i (%24,6) 4-6 yıl, 26'sı (%22,8) 1 yıldan az, 22'si (%19,3) 7-9 yıl ve 4'ü (%3,5) 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptirler.

### **3.2. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formu beş bölümden meydana gelmektedir. Dönüşümcü liderlik, örgütsel aidiyet, dile getirme davranışları, lider-üye etkileşimi ve demografik özellikleri soran maddeleri içermektedir. Araştırmada kullanılan ölçekler daha önce ulusal ve uluslararası literatürde birçok çalışmada kullanılarak geçerlilik ve güvenilirliği sağlanmış ölçeklerdir.

**Dönüşümcü Liderlik Ölçeği:** Dönüşümcü liderlik davranışını değerlendirmek için Bass ve Avolio (1996) tarafından geliştirilen ve 24 ifadenin yer aldığı ölçek kullanılmıştır. 5'li Likert tipi (1= Hiçbir Zaman, 5= Her Zaman Olmasa da Çok Sık) ölçeğiyle ölçülmüştür (Örnek ifade olarak "Çalışma gayretlerimin karşılığı olarak bana yardımcı olur). Turner vd., (2002) dönüşümcü liderlik ölçeğine yönelik güvenilirlik katsayısını ( $\alpha$ ) .95, Boerner vd., (2007) ( $\alpha$ ) .78, Hemsworth (2013) ( $\alpha$ ) .94, Shin ve Zhou (2003) ( $\alpha$ ) .95 olarak tespit etmişlerdir. Araştırmada dönüşümcü liderlik ölçeğinden elde edilen analiz sonucuna göre güvenilirlik katsayısı Cronbach's ( $\alpha$ ) .0,85 değerini almaktadır.

**Örgütsel Aidiyet Ölçeği:** Çalışanların aidiyet algılarını ölçmek için Stamper ve Masterson (2002) tarafından geliştirilen ve 6 ifadenin yer aldığı ölçek kullanılmıştır. İfadelerin puanlanmasında 5'li Likert (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) ölçeği kullanılmıştır (Örnek ifade olarak "Kendimi kurumun bir parçası olarak hissediyorum"). Belirtilen ölçek kullanılarak yapılan çalışmalarda, Hui vd., (2015) güvenilirlik katsayısının ( $\alpha$ ) .74, Zhao vd., (2013) güvenilirlik katsayısının ( $\alpha$ ) .95 ve Wang vd., (2010) güvenilirlik katsayısının ( $\alpha$ ) .87 değerini aldığını belirtmiştir. Araştırmada aidiyet algısı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı Cronbach's ( $\alpha$ ) .90 olarak tespit edilmiştir.

**Dile Getirme Ölçeği:** Dile getirme davranışlarına yönelik tutumları ölçmek için van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen ve 6 ifadenin yer aldığı ölçek kullanılmıştır. Katılım dereceleri 5'li Likert tipi (1= Hiçbir Zaman, 5= Her Zaman Olmasa da Çok Sık) ölçeğiyle ölçülmüştür (Örnek ifade olarak "Astların fikirlerini/önerilerini ifade etmeye teşvik eder"). Dile getirme davranışı ölçeği kullanılarak yapılan çalışmalarda güvenilirlik katsayısını Fuller vd., (2007) ( $\alpha$ ) .96, Tangirala ve Ramanujam (2008) ( $\alpha$ ) .97 ve Morrison ve Wheeler-Smith (2011) ( $\alpha$ ) .76, değerini aldığı belirtilmektedir. Araştırmada dile getirme davranış ölçeğinin güvenilirlik katsayısının Cronbach's ( $\alpha$ ) .76 değeri aldığı tespit edilmiştir.

**Lider-Üye Etkileşim Ölçeği:** Lider-üye etkileşimini ölçmek için Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ve 11 ifade olarak belirlenen ölçek kullanılmıştır. Puanlamada 7'li Likert (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 7= Kesinlikle Katılıyorum) ölçeğinden yararlanılmıştır (Örnek ifade olarak "Yöneticim için görev tanımında belirtilenden daha fazla iş yaparım). Lider-üye etkileşimi ölçeğinde güvenilirlik katsayısını Harris vd., (2011) ( $\alpha$ ) .90, Blanc ve González-Romá (2012) ( $\alpha$ ) .84 ve Burch ve Guarana (2014) ( $\alpha$ ) .88 değerlerini aldığı araştırmacılar tarafından belirtilmektedir. Çalışmada lider-üye etkileşimi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı Cronbach's ( $\alpha$ ) .92 düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

### **4. BULGULAR**

Araştırma verileri SPSS 22.0 paket programına girilerek istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Öncelikle dönüşümcü liderlik, dile getirme davranışı, örgütsel aidiyet, lider-üye etkileşimi ve demografik değişkenlere ait ilişkiler çarpıklık ve basıklık katsayı doğrultusunda Pearson Korelasyon kullanılarak hesaplanmıştır. Değişkenlere ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri korelasyon tablosunda sunulmuştur. Dönüşümcü liderlik davranışının dile getirme davranışı ve örgütsel aidiyet boyutları üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek için regresyon analizi uygulanmıştır. Dile getirme davranışının örgütsel aidiyet algısı üzerindeki etkisinin olup olmadığını belirlemede de regresyon analizi kullanılmıştır. Aynı zamanda hipotezlerin test edilmesinde hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır.

**Ö. Demirtaş**

Araştırmada öncelikle dönüşümcü liderlik, dile getirme davranışı, örgütsel aidiyet ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki düzeyini belirleyen korelasyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 1’de gösterilmiştir.

Dönüşümcü liderlik davranışı, aidiyet algısı ( $r=0,285$ ,  $p<0,01$ ), dile getirme davranışı ( $r=0,408$ ,  $p<0,01$ ) ve lider-üye etkileşimi ( $r=0,520$ ,  $p<0,01$ ) ile pozitif yönde ilişkilidir. Bu sonuçlara göre, dönüşüm liderlik davranışı daha yüksek algılandıkça astların dile getirme davranışı ve örgütsel aidiyet algısının yükseleceği, ayrıca lider-üye etkileşiminin de artacağı söylenebilir.

Dile getirme davranışı ile örgütsel aidiyet ( $r=0,427$ ,  $p<0,01$ ) ve lider-üye etkileşimi ( $r=0,711$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Dile getirme davranışının yüksek olduğu durumlarda astların örgütsel aidiyet algılarının ve lider-üye etkileşimlerinin artacağı görülmektedir. Aynı zamanda lider-üye etkileşimi ile örgütsel aidiyet algısı ( $r=0,475$ ,  $p<0,01$ ) arasında da pozitif yönde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu durum astların lider-üye etkileşim düzeyi yükseldikçe örgütsel aidiyet algısı gösterme eğilimlerinin artacağını ifade etmektedir.

Dile getirme davranışının dönüşümcü liderlik ve örgütsel aidiyet algısı arasındaki ilişkiye aracılık gösterip göstermediğini belirlemek için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı yaklaşım ile hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Bu doğrultuda bağımsız değişken (dönüşümcü liderlik) ile aracı değişken (dile getirme) arasındaki regresyon analizi sonucunda aralarında anlamlı bir etkinin olup olmadığına incelenmiştir. Daha sonra bağımsız değişken (dönüşümcü liderlik) ile bağımlı değişken (örgütsel aidiyet) arasında regresyon analizi sonucunda anlamlı bir etkinin varlığına bakılmıştır. Son aşamada ise aracı değişken (dile getirme) eklenerek bağımsız değişkenin (dönüşümcü liderlik) bağımlı değişken (örgütsel aidiyet) üzerindeki etkisinde azalmanın gerçekleşip gerçekleşmediği ya da tamamen etkinin ortadan kalkıp kalkmadığı test edilmiştir. Analize ilişkin bulgular Tablo 2’de gösterilmiştir.

Araştırmada son olarak dile getirme davranışı ile örgütsel aidiyet algısı ilişkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü incelenmiştir. Düzenleyici değişken (moderatör), bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve/veya gücünü etkileyen niteliksel (örn., cinsiyet, sınıf) veya niceliksel (örn., ödül düzeyi) bir değişken olarak tanımlanmaktadır (Baron ve Kenny, 1986:1174). Bir başka ifadeyle, düzenleyici değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişkenle hangi durumlarda ilişkili olduğunu belirlemektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018:292). Bağımsız değişken ile düzenleyici değişken çarpılarak etkileşim terimine ulaşılması ve anlamlı etkinin varlığını koruması söz konusu ise düzenleyici etkiden bahsedilebilir. Bu doğrultuda lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü olup olmadığını bulmak için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 3’te sunulmuştur.

**Tablo 1. Değişkenlere Ait Ortalama, Std.Sapma ve Korelasyon Değerleri**

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	3,51	0,64	(0,85)			
<b>Dile Getirme</b>	3,29	0,82	0,408**	(0,76)		
<b>Örgütsel Aidiyet</b>	3,69	0,84	0,285**	0,427**	(0,90)	
<b>Lider-üye Etkileşimi</b>	5,10	1,29	0,520**	0,711**	0,475**	(0,92)

\*\* $p<0,01$  (çift-yönlü)

Birinci hipotezde, dönüşümcü liderlik davranışının dile getirme davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu varsayılmaktadır. Tablo 2’de dönüşümcü liderlik davranışının dile getirme davranışı üzerinde pozitif yönde ( $\beta=0,41$ ,  $p<0,001$ ) etkisinin olduğu belirlenmiştir. Varsayılan birinci hipotez kabul edilmiştir. İkinci hipotez, dönüşümcü liderlik davranışının örgütsel aidiyet algısı üzerinde pozitif etkisinin olduğuna yönelik varsayımı oluşturmaktadır. İkinci aşamada dönüşümcü liderlik davranışının örgütsel aidiyet algısı üzerinde pozitif yönde ( $\beta=0,29$ ,  $p<0,001$ ) bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik davranışının örgütsel aidiyet algısı üzerinde etkisini varsayan ikinci hipotez kabul edilmiştir. Üçüncü hipotez, dile getirme davranışının örgütsel aidiyet algısı üzerindeki pozitif yönde ( $\beta=0,43$ ,  $p<0,001$ ) etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Elde edilen bulgular sonucunda dile getirme davranışının örgütsel aidiyeti pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın üçüncü hipotezi de kabul edilmiştir.

Aracılık etkisini belirlemeye yönelik olarak dönüşümcü liderlik ve dile getirme davranışı birlikte analize dahil edilmiş ve örgütsel aidiyet algısı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Aracı değişken olarak eklenen dile getirme davranışı analize dahil edildiğinde, dönüşümcü liderlik davranışının örgütsel aidiyet algısı üzerindeki etkisinin  $\beta=0,29$ 'dan  $\beta=0,13$ 'e düşmesi ve anlamlılığın ortadan kalkmasından dolayı tam aracılık etkisinden bahsedilebilir. Bu sonuç dile getirme davranışının dönüşümcü liderlikle örgütsel aidiyet algısı arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiğini göstermektedir. Bir sonraki adımda aracı değişken olarak dile getirme davranışının dönüşümcü liderlik etkisini anlamlı olarak örgütsel aidiyet algısına taşımasında Sobel testi uygulanarak tespit edilmiştir. Analiz sonucunda aracı olarak dile getirme davranışının örgütsel aidiyet ( $z= 2,47$ ,  $p<0,01$ ) algısı için anlamlı olduğu bulunmuştur. İki uçlu Sobel testi için değer %95 güvenilirlik düzeyinde -1,96 ile +1,96 değerleri arasında yer almaktadır (Preacher ve Hayes, 2004:718). Bu durumda araştırmacının dördüncü hipotezi de kabul edilmiştir.

Son hipotezde dile getirme davranışı ile örgütsel aidiyet algısına yönelik ilişkide lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü incelenmiştir. Regresyon analizi uygulanmadan önce dile getirme davranışı ve lider-üye etkileşimi değişkenleri merkezleştirilmiştir. Modele dahil edilecek etkileşim terimine ise merkezleştirilen iki değişkenin çarpımı ile ulaşılmıştır. Regresyon analizine dahil edilen etkileşim terimi (dile getirme X lider-üye etkileşimi) sonucunda örgütsel aidiyet algısı üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu doğrultuda dile getirme davranışı ile örgütsel aidiyet algısı ilişkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle araştırmacının beşinci hipotezi kabul edilmemiştir.

**Tablo 2. Aracılık Değişkeni İçin Regresyon Analizi**

	Dile Getirme Davranışı		
	1. adım DL-DG ( $\beta$ )	2. adım DL-ÖA ( $\beta$ )	3. adım DL/DG-ÖA ( $\beta$ )
<b>Bağımsız değişken</b>			
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	0.408**	0.285**	0.133
<b>Aracı</b>			
<b>Dile Getirme</b>			0.373**
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	0.16	0.07	
<b>F change</b>	22.36**	9.90**	16.06**

\*\*p<0.01

Not. DL= Dönüşümcü Liderlik, DG= Dile Getirme, ÖA= Örgütsel Aidiyet

**Tablo 3. Düzenleyici Değişken İçin Regresyon Analizi**

	Örgütsel Aidiyet	Adjusted R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F change
<b>Model 1</b>	0.427**	0.18	0.18	24.95**
<b>Dile Getirme</b>				
<b>Model 2</b>				8.76**
<b>Dile Getirme</b>	0.179			
<b>Lider-Üye Etkileşimi</b>	0.348**	0.23	0.24	
<b>Model 3</b>	-0.100	0.23	0.25	1.36
<b>Etkileşim Terimi (DG X LÜE)</b>				

\*\*p<0.01

Not. DG= Dile Getirme, LÜE= Lider-Üye Etkileşimi



## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırma sonucuna göre astların motivasyonunu güçlendiren, daha yüksek misyon ve vizyon duygusu geliştiren aynı zamanda rol model davranışı sergileyen dönüşümcü liderlerin, astların örgüte yönelik aidiyet algısını pozitif yönde etkilediğini söyleyebiliriz. Turgut vd., (2012), Epitropaki, (2003), Lee vd., (2016), Allen vd., (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda da dönüşümcü liderlik davranışının örgütsel aidiyet algısı üzerinde etkisine ulaşılmıştır. Astların örgütsel aidiyet algısı üzerinde dönüşümcü liderlik davranışı pozitif yönde anlamlı bir etkide bulunurken bu ilişkiye dile getirme davranışı tam aracılık göstermektedir. Bu durum dönüşümcü liderlik davranışının örgütsel aidiyet algısı üzerindeki etkisini azaltmaktadır. Araştırmamızın incelediği değişken doğrultusunda örgütsel aidiyet algısı üzerinde sadece dönüşümcü liderlik davranışının etkili olmadığı bu modele dile getirme davranışının da aracılık gösterdiğini ifade edebiliriz. Svendsen ve Joensson (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da dönüşümcü liderliğin dile getirme üzerindeki etkisinde benzer sonuca ulaşılmıştır. Afsar vd., (2019), Liang vd., (2017), Deter ve Burris (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise araştırmamızın aksine dönüşümcü liderliğin dile getirme davranışları ile anlamlı bir şekilde ilişkili olmadığı belirlenmiştir.

Ulaştığımız bir diğer sonuç ise astların kendi iş sorumlulukları ve yönetsel kararlara katılımlarda düşüncelerini belirtmeleri örgüte yönelik aidiyet algılarını güçlendireceği yargısıdır. Zhu ve arkadaşları (2015) ve Tian vd., (2018) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda ulaştığımız sonucu destekler nitelikte örgütsel aidiyet algısının çalışanın dile getirme davranışı ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırmamızda dile getirme ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Botero ve Van Dyne (2009), Chan ve Yeung (2015), Wijaya (2019), Park ve Nawakitphaitoon (2018) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre de dile getirme davranışının lider-üye etkileşimi (LMX) ile pozitif olarak ilişkili olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde lider-üye etkileşiminin örgütsel aidiyet ile pozitif olarak ilişkili olduğu sonucu Loi vd., (2014), Katrinli vd., (2008), Zhao vd., (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışma bulguları ile desteklenmektedir. Lider-üye etkileşimi ile dile getirme ve örgütsel aidiyet algısı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olmasına rağmen dile getirme davranışı ile örgütsel aidiyet algısı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin düzenleyici role sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Literatür taraması incelendiğinde dönüşümcü liderlik davranışının örgütsel aidiyet algısı ve dile getirme davranışı ile ilişkisi incelenmesine rağmen, oluşturan araştırma modelinin daha önce uygulama bulmadığı görülmüştür. Ayrıca araştırmalarda örgütsel aidiyet algısının dile getirme davranışı ile ilişkisi ve örgütsel aidiyeti aracı değişken olarak kullanıldığı görülmüştür. Araştırmamızda daha öncede belirtildiği gibi literatürden farklı olarak dile getirme davranışının aracı role sahip olup olmadığına bakılmış ve dile getirme davranışının dönüşümcü liderlik davranışı ile örgütsel aidiyet algısı arasında tam aracılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Gelecek araştırmalar kapsamında, araştırma sonuçlarımızı destekleyecek daha geniş bir örneklem üzerinde incelemeler yapılarak dile getirme davranışının aracılık rolünde önemli bir paya sahip olup olmadığı incelenebilir. Ayrıca dile getirme davranışı ile örgütsel aidiyet algısı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin düzenleyici bir role sahip olmadığı görülmüştür. Lider-üye etkileşiminin dile getirme ve örgütsel aidiyet algısı ilişkisinde düzenleyici rolünün olup olmadığını gösteren bir araştırmanın literatürde yer almamasından dolayı gelecek araştırmalarda daha geniş bir örneklem üzerinde analiz yapılması, ulaştığımız sonuçtan farklı bir bulgu elde edebilme muhtemelinin oluşturmaktadır. Son olarak, araştırma verileri farklı sektörlerde ve işletmelerde faaliyet gösteren katılımcılardan oluşmadığı için karşılaştırma yoluna gidilememiştir. Bu nedenle daha sonra yapılacak araştırmalarda farklı sektörlerde çalışanlardan elde edilecek veriler ile kıyaslama yoluna gidilebilir.

## KAYNAKÇA

- Afsar, B., Shahjehan, A., Shah, S. I. and Wajid, A. (2019). The Mediating Role of Transformational Leadership in the Relationship Between Cultural Intelligence and Employee Voice Behavior: A Case of Hotel Employees, *International Journal of Intercultural Relations*, 69, 66-75.
- Akdoğan, A. A. ve Köksal, O. (2014). Aidiyet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolü, *Journal of Graduate School of Social Sciences*, 18(1), 25-43.
- Allen, G. W., Attoh, P. A. and Gong, T. (2017). Transformational Leadership and Affective Organizational Commitment: Mediating Roles of Perceived Social Responsibility and Organizational Identification, *Emerald Publishing Limited*, 13(3), 585-600.

- Alqatawenh, A. S. (2018). Transformational Leadership Style and Its Relationship with Change Management, *Business: Theory and Practice*, 19(1), 17-24.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K. and McKee, C. (2007). Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work, *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203.
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1), 1-20.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. and Palanski, M. E. (2012). Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership, *Journal Business Ethics*, Vol. 107, 21-34.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture, *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, Second Edition, Inc. Publishers, London.
- Bass, B. M. and Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior, *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bass, B. M., and Avolio, B.J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto: Mind Garden.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), 15-26.
- Botero, I. C. and Van Dyne, L. (2009). Employee Voice Behavior Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia, *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Burch, T. C. and Guarana, C. L. (2015). The Comparative Influences of Transformational Leadership and Leader-Member Exchange on Follower Engagement, *Journal of Leadership Studies*, 8(3), 6-25.
- Chan, S. C. H. and Yeung, D. (2015). The Impact of Leader-Member Exchange (LMX) and Empowerment on Employee Voice Behavior, *Nang Yan Business Journal*, 4(1), 44-55.
- Chen, A. S. Y. and Hou, Y. H. (2016). The Effects of Ethical Leadership, Voice Behavior and Climates for Innovation on Creativity: A Moderated Mediation Examination, *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1-13.
- Cheng, J. W., Chang, S. C., Kuo, J. H. and Cheung, Y. H. (2014). Ethical Leadership, Work Engagement, and Voice Behavior, *Industrial Management and Data Systems*, 114(5), 817-831.
- Cheng, J. W., Lu, K. M., Chang, Y. Y. and Johnstone, S. (2013). Voice Behavior and Work Engagement: The Moderating Role of Supervisor-Attributed Motives, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51(1), 81-102.
- Cropanzano, R. and Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review, *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Detert, J. R. and Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open?, *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Duan, J., Li, C., Xu, Y. and Wu, C. H. (2017). Transformational Leadership and Employee Voice Behavior: A Pygmalion Mechanism, *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 650-670.

- Effelsberg, D. and Solga, M. (2015). Transformational Leaders' In-Group versus Out-Group Orientation: Testing the Link Between Leaders' Organizational Identification, Their Willingness to Engage in Unethical Pro-Organizational Behavior, and Follower-Perceived Transformational Leadership, *Journal of Business Ethics*, 126(4), 581-590.
- Epitropaki, O. (2003). Transformational Leadership, Psychological Contract Breach and Organizational Identification, *Academy of Management Proceedings*, 2003(1), 1-6.
- Epitropaki, O. and Martin, R. (2005). The Moderating Role of Individual Differences in the Relation Between Transformational/Transactional Leadership Perceptions and Organizational Identification, *The Leadership Quarterly*, 16(4), 569-589.
- Ergin, D. Y. (1991). Örneklem, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(3), 111-124.
- Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C. and Frey, L. (2007). An Exploratory Examination of Voice Behavior from an Impression Management Perspective, *Journal of Managerial*, 19(1), 134-151.
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C. and Beu, D. (2006). Perceived External Prestige and Internal Respect: New Insights into the Organizational Identification Process, *Human Relations*, 59(6), 815-846.
- Graen, G. B. (1976). *Role Making Processes within Complex Organizations*. In: M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1201-1245), Rand-McNally, Chicago.
- Graen, G., and Cashman, J. (1975). *A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach*, In J. Hunt & L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*. Kent, OH: Kent State University Press
- Graham, J. W. and Van Dyne, L. (2006). Gathering Information and Exercising Influence: Two Forms of Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior, *Employ Respons Rights Journal*, Vol. 18, 89-109.
- Gümüoğlu, L. and İlsev, A. (2009). Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation, *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 5. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık,
- Harris, K. J., Wheeler, A. R. and Kacmar, K. M. (2011). The Mediating Role of Organizational Job Embeddedness in the LMX–Outcomes Relationships, *The Leadership Quarterly*, 22(2), 271-281.
- Hemsworth, D., Muterera, J. and Baregheh, A. (2013). Examining Bass's Transformational Leadership In Public Sector Executives: A Psychometric Properties Review, *The Journal of Applied Business Research*, 29(3), 853-862.
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process, *Journal of Business Ethics*, 107, 349-361.
- Hu, D., Zhang, B. and Wang, M. (2015). A Study on the Relationship among Transformational Leadership, Organizational Identification and Voice Behavior, *Journal of Service Science and Management*, 8(1), 142-148.
- Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., Sun, H. and Wang, D. (2018). Exploring the Influence of Ethical Leadership on Voice Behavior: How Leader-Member Exchange, Psychological Safety and Psychological Empowerment Influence Employees' Willingness to Speak Out, *Ethical Leadership and Voice Behavior*, Vol. 9, 1718.
- Hu, Y.Y., Parker, S. H., Lipsitz, S. R., Arriaga, A. F., Peyre, S. E., Corso, K. A., Roth, E. M., Yule, S. J. and Greenberg, C. C. (2016). *Journal of the American College of Surgeons*, 222(1), 41-51.
- Hui, C., Lee, C. and Wang, H. (2015). Organizational Inducements and Employee Citizenship Behavior: The Mediating Role of Perceived Insider Status and the Moderating Role of Collectivism, *Human Resource Management*, 54(3), 439-456.
- Humphrey, A. M. (2012). *Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: The Role of Organizational Identification*, A Thesis Defense, Emporia State University
- Islam, T., Ahmed, I. and Ali, G. (2019). Effects of Ethical Leadership on Bullying and voice Behavior among Nurses, *Leadership in Health Services*, 32(1), 2-17.

- Kark, R., Shamir, B. and Chen, G. (2003). The Two Faces of Transformational Leadership Empowerment and Dependency, *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255.
- Katrinli, A., Atabay, G., Günay, G. and Güneri, B. (2008). Leader–Member Exchange, Organizational Identification and the Mediating Role of Job Involvement for Nurses, *Jan Leading Global Nursing Research*, 64(4), 354-362.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X. and Lowe, K. B. (2009). Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions to Transformational Leaders: A Cross-Level, Cross-Cultural Examination, *Academy of Management Journal*, 52(4), 744-764.
- Knoll, M. and Van Dick, R. (2013). Authenticity, Employee Silence, Prohibitive Voice, and the Moderating Effect of Organizational Identification, *The Journal of Positive Psychology*, 8(4), 346-360.
- Le Blanc, P. M. and González-Romá, (2012). A Team Level Investigation of the Relationship between Leader–Member Exchange (LMX) Differentiation, and Commitment and Performance, *The Leadership Quarterly*, 23(3), 534-544.
- Lee, K. M., Choo, S. G. and Jeon, S. G. (2016). The Influence of Transformational Leadership on Unethical Pro-Organizational Behavior-Mediating Effect of Organizational Identification, *Journal of Digital Convergence*, 14(2), 83-98.
- Li, Y. and Sun, J. M. (2015). Traditional Chinese Leadership and Employee Voice Behavior: A Cross-Level Examination, *The Leadership Quarterly*, 26(2), 172-189.
- Liang, T. L., Chang, H. F., Ko, M. H. and Lin, C. W. (2017). Transformational Leadership and Employee Voices in the Hospitality Industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 374-392.
- Liden, R. C. and Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development, *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liu, S. M. and Liao, J. Q. (2013). Transformational Leadership and Speaking Up: Power Distance and Structural Distance as Moderators, *Social Behavior and Personality*, 41(10), 1747-1756.
- Liu, W., Zhu, R. and Yang, Y. (2010). I Warn You Because I Like You: Voice Behavior, Employee Identifications, and Transformational Leadership, *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189-202.
- Loi, R., Chan, K. W. and Lam, L. W. (2014). Leader–Member Exchange, Organizational Identification, and Job Satisfaction: A Social Identity Perspective, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 42-61.
- Mael, F. and Ashforth, B.E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification, *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Martin, R. and Epitropaki, O. (2001). Role of Organizational Identification on Implicit Leadership Theories (ILTs), Transformational Leadership and Work Attitudes, *Group Processes and Intergroup Relations*, 4(3), 247-262.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G. and Mangin, J.P.L. (2014). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Identification on Intrapreneurship, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 10, 103-119.
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol.1, 173-197.
- Morrison, E. W. and Wheeler-Smith, S. L. (2011). Speaking Up in Groups: A Cross-Level Study of Group Voice Climate and Voice, *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 183-191.
- Ng, T. W. H. and Feldman, C. (2012). Employee Voice Behavior: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Framework, *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and Practice*, New York: Sage
- Omarov, A. (2009). Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Park, J. Y. and Nawakitphaitoon, K. (2018). The Cross-Cultural Study of LMX and Individual Employee Voice: The Moderating Role of Conflict Avoidance, *Human Resource Management Journal*, 28(1), 14-30.

- Preacher, K. and Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models, *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36(4), 717-731.
- Qi, Y. and Ming-Xia, L. (2014). Ethical Leadership, Organizational Identification and Employee Voice: Examining Moderated Mediation Process in the Chinese Insurance Industry, *Asia Pacific Business Review*, 20(2), 231-248.
- Raub, S. and Robert, C. (2012). Empowerment, Organizational Commitment, and Voice Behavior in the Hospitality Industry: Evidence from a Multinational Sample, *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 136-148.
- Shin, S. J. and Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea, *The Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Stamper, C. L. and Materson, S. S. (2002). Insider or Outsider? How Employee Perceptions of Insider Status Affect Their Work Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 875-894.
- Stone, A. G., Russell, R. F. and Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: a Difference in Leader Focus, *The Leadership and Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Svendsen, M. and Joensson, T. M. (2016). Transformational Leadership and Change Related Voice Behavior, *The Leadership and Organization Development Journal*, 37(3), 357-368.
- Tangirala, S. and Ramanujam, R. (2008). Exploring Nonlinearity in Employee Voice: The Effects of Personal Control and Organizational Identification, *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189-1203.
- Tian, Q., Hu, Y. and Cheng, K. (2018). Servant Leadership and Voice Behavior: Organizational Identification as a Mediator, *Advances in Intelligent Systems Research*, In *2018 International Conference on Information Technology and Management Engineering* 148, 126-128.
- Töremen, F. ve Yasan, T. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği), *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(28), 27-39.
- Tracey, J. B. and Hinkin, T. R. (1998). Transformational Leadership or Effective Managerial Practices?, *Group and Organization Management*, 23(3), 220-236.
- Turgut, H., Tokmak, İ. and Güçel, C. (2012). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Identification and Perceived Corporate Reputation: A University Sample, *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4(2), 245-254.
- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V. And Milner, C. (2002). Transformational Leadership and Moral Reasoning, *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 304-311.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*, 4. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Van Dyne, L. and LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity, *The Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D. and Hogg, M.A. (2004). Leadership, Self, and Identity: A Review and Research Agenda, *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825-856.
- Vondey, M. (2010). The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification, *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 3-27.
- Walumbwa, F. O. and Schaubroeck, J. (2009). Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety, *Applied Psychology*, 94(5), 1275-1286.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. and Zhu, W. (2008). How Transformational Leadership Weaves Its Influence On Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs, *Personnel Psychology*, 61(4), 793-825.
- Wang, A. C., Hsieh, H. H., Tsai, C. Y. and Cheng, B. S. (2011). Does Value Congruence Lead to Voice? Cooperative Voice and Cooperative Silence under Team and Differentiated Transformational Leadership, *The International Association for Chinese Management Research*, 8(2), 341-370.
- Wang, B., Qian, J., Ou, R., Huang, C., Xu, B. and Xia, Y. (2016). Transformational Leadership and Employees' Feedback Seeking: The Mediating Role of Trust In Leader, *Social Behavior And Personality*, 44(7), 1201-1208.

- Wang, D., Gan, C. and Wu, C. (2016). LMX and Employee Voice A: Moderated Mediation Model of Psychological Empowerment and Role Clarity, *Personnel Review*, 45(3), 605-615.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. and Chen, Z. X. (2005). Leader-Member Exchange as a Mediator of The Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Wang, L., Chu, X. and Ni, J. (2010). Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior: A New Perspective from Perceived Insider Status and Chinese Traditionality, *Frontiers of Literary Studies in China*, 4(1), 148-169.
- Wang, P. and Rode, J.C. (2010). Transformational Leadership and Follower Creativity: The Moderating Effects of Identification with Leader and Organizational Climate, *Human Relations*, 63(8), 1105-1128.
- Wijaya, N. H. S. (2019). Proactive Personality, LMX, and Voice Behavior: Employee-Supervisor Sex (Dis)similarity as a Moderator, *Management Communication Quarterly*, 33(1), 86-100.
- Wong, C. A., Laschinger, H. K. S. and Cummings, G. G. (2010). Authentic Leadership and Nurses' Voice Behaviour and Perceptions of Care Quality, *Journal of Nursing Management*, 18(8), 889-900.
- Wright, J.D. (2015). *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, Elsevier, 2nd edition, Vol. 13, Amsterdam.
- Zhao, H., Kessel, M. and Kratzer, J. (2013). Supervisor-Subordinate Relationship, Differentiation, and Employee Creativity: A Self-Categorization Perspective, *The Journal of Creative Behavior*, 48(3), 165-184.
- Zhao, H., Liu, W., Li, J. and Yu, X. (2019). Leader-Member Exchange, Organizational Identification, and Knowledge Hiding: The Moderating role of Relative Leader-Member Exchange, *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 834-848.
- Zhu, W., He, H., Treviño, L. K., Chao, M. M. and Wang, W. (2015). Ethical Leadership and Follower Voice and Performance: The Role of Follower Identifications and Entity Morality Beliefs, *The Leadership Quarterly*, 26(5), 702-718.
- Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, R. E. and Yang, B. (2012). Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers' Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment, *Institute of Behavioral and Applied Management*, 13(3), 186-212.

#### **Beyan ve Açıklamalar (Disclosure Statements)**

1. Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler (The authors of this article confirm that their work complies with the principles of research and publication ethics).
2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir (No potential conflict of interest was reported by the authors).
3. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir (This article was screened for potential plagiarism using a plagiarism screening program).
4. Bu makale için etik kurul izni gerekmemektedir (Ethics committee permission is not required for this article).