



KATILIMCI LİDERLİK, MESLEKİ TÜKENMİŞLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: BİR META-ANALİZ ÇALIŞMASI

Çağlar DOĞRU¹

ÖZ

Bu araştırmada, sosyal değişim kuramı, iş talepleri-kaynakları modeli ve kaynakların korunması kuramı temel alınarak, son zamanlarda gittikçe önem kazanan ve üzerinde daha çok çalışma yapılması gereken katılımcı liderlik, mesleki tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler ortaya konulmaktadır. Bunu gerçekleştirmek için, araştırma yöntemleri arasında dikkate değer bir yeri bulunan meta-analiz tekniği kullanılmaktadır. Bu kapsamda, araştırmaya dahil edilen 103 çalışmaya göre, katılımcı liderlik ve mesleki tükenmişlik arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde, mesleki tükenmişlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında da negatif yönlü ve anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır. Katılımcı liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ise, pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca, mesleki tükenmişliğin boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ve katılımcı liderlik arasında da negatif yönlü, anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Katılımcı Liderlik, Mesleki Tükenmişlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Meta-Analizi

EVALUATING THE RELATIONSHIPS BETWEEN PARTICIPATIVE LEADERSHIP, JOB BURNOUT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: A META-ANALYSIS

ABSTRACT

Based on the social exchange theory, job demands-resources model and conservation of resources theory, relationships among participative leadership, job burnout and organizational citizenship behavior, that is gaining more and more importance recently, are revealed in this research. In order to accomplish this, meta-analysis method of research, which has an eye-catching place among research methods, is used. In this context, by the help of 103 studies included in the meta-analysis, negative and significant relationships between participative leadership and job burnout were indicated. Similarly, it was revealed that, there was a negative and significant relationship between job burnout and organizational citizenship behavior. Also, a positive and significant relationship between participative leadership and organizational citizenship behavior was revealed. Moreover, negative and significant relationships between the sub dimensions of both job burnout and organizational citizenship behavior were witnessed.

Keywords: Participative Leadership, Job Burnout, Organizational Citizenship Behavior, Meta-Analysis

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Ufuk Üniversitesi MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, caglar.dogru@ufuk.edu.tr

1. Giriş

21. yüzyılda, küreselleşmenin ve dijitalleşmenin etkisi ile, özellikle ulaştırma, iletişim ve üretim teknolojilerinde sürekli gelişim ve iyileşmeye tanık olunmaktadır. Böylesine hızlı gelişen ve değişen iş dünyasında, yaşanan gelişmelere ayak uyduramayan şirketlerin, amaçlarına ulaşmada zorluk çekmesi ve faaliyetlerini sürdürmemesi kaçınılmazdır. Aksine, bilgi teknolojileri ve inovasyon ile gelişme sağlayan ve küreselleşen dünyada, değişken ve kaotik bir ortam oluşmakta (Koç Aytekin, 2018) ve ancak bilgi alışverişinde bulunan ve değişen insan kaynakları ihtiyaçlarını önemseyen firmalar ise, rekabetçi avantaj elde etmek suretiyle hayatta kalabilmektedirler. Bu çerçevede özellikle, şirketleri amaçlarına ulaştırmada en önemli unsurların başında gelen insan kaynağının, işyerinde psikolojik ve sosyolojik durumunun incelenmesi ve olumlu yönde etkilenmesi önem arz etmektedir.

Buradan hareketle bu çalışmada, literatürde yönetim tarzları arasında büyük ilgi görmüş olan ‘katılımcı liderlik’ ile, uzun yıllardır çalışanlarda bulunan, fakat özellikle 1970’lerden sonra adı konulan ‘mesleki tükenmişlik’ olgusu ve yine çalışanların işyerinde olumlu davranışları arasında önemli bir yere sahip olan ‘örgütsel vatandaşlık davranışı’ arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Söz konusu ilişkiler, araştırma yöntemleri arasında geçerliliğini ispat etmiş ve söz konusu kavramlar hakkında önceden yapılmış çalışmaları konu edinerek, bilimsel yöntemlerle sonuca varan ‘meta-analiz’ araştırma tekniği ile irdelenmektedir.

Katılımcı liderlik, tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler, kuramsal olarak, Sosyal Değişim Kuramı (Social Exchange Theory) (Blau, 1964), İş Talepleri-Kaynakları Modeli (Job Demands-Resources Model) (Demerouti, Bakker, Nachreiner ve Schaufeli, 2001) ve Kaynakların Korunması Kuramı (Conservation of Resources Theory) (Hobfoll, 1989) üzerine bina edilmiştir. Öyle ki, sosyal değişim kuramının öngördüğü şekilde, taraflardan birisi (lider), diğer tarafa (çalışanlar) herhangi bir iyilik yaparsa (katılımcı liderlik uygulamaları), karşı tarafın da bir iyilik ile karşılık vermesini (örgütsel vatandaşlık davranışı) öngörmektedir. Ayrıca, iş talepleri-kaynakları modelinde de, katılımcı liderlik bir iş kaynağı olarak görülürken, işin fiziksel ve duygusal gerekleri, iş yükü, rol belirsizliği gibi kavramlar da stres ve dolayısıyla tükenmişliğe yol açabileceği öngörülmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007). Kaynakların korunması kuramı ile ise, benzer şekilde, çalışanların sahip olduğu kararlara katılım hakkı, statü, iyi çalışma koşulları gibi kaynakların korunması kapsamında, daha fazla kaynağa sahip çalışanların, kaynak kaybına karşı güçlü durumda olduğu ifade edilmektedir (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl ve Westman, 2014).

Bu çerçevede, çalışmanın amacı, güncel yazında önemli yer tutan, fakat bu önemine denk bir şekilde araştırma potansiyelini karşılayamamış olan katılımcı liderlik ile günümüzün önemli çalışan sorunlarından birisi olan tükenmişlik ve pozitif örgütsel davranış içerisinde önemli bir yere sahip olan örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri, Türkiye’de yapılan araştırmalar kapsamında meta analiz tekniği ile ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla, ilgili yazın taranarak, kavramlara açıklık getirilmesi için öncelikle kavramsal çerçeve çizilmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Katılımcı Liderlik

2.1.1. Genel Olarak Liderlik

Bir organizasyonun amaçlarına ulaşmada en etkili unsuru olan insan kaynağının yönetimi, insanlık tarihi kadar eskidir. Yönetim literatürü incelendiğinde, insanoğlunun var olmasından bu yana, en az iki kişinin bulunduğu her ortamda, ortak bir amaca ulaşma konusunda yönlendirme yapan birisine ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır. Bu kişi eski çağlardan itibaren, kimi zaman bir askeri yönetici, kimi zaman ise devlet yöneticisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ancak günümüzdeki anlamına yakın bir şekilde liderlik, yöneticilikten birinci sanayi devrimini takiben ayrılmaya başlamıştır (Tabak ve Sığı, 2015). Bu noktada, liderlik; bir grupta veya toplulukta önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için üyeleri etkileyen (Bass ve Avolio, 1997), yönlendiren (Bass, 1985) ve koordinasyon sağlayan (Burns, 1978) kişi olarak tanımlanabilir. Benzer başka bir tanımda da; lider, takipçilerinin tutumlarını, inançlarını ve davranışlarını etkileyerek onları grup ve örgüt amaçlarına ulaşmayı güdüleyen kişi olarak tanımlanmaktadır (Eddy ve VanDerLinden, 2006).

Tarihsel süreç içinde, liderlik kavramının ve liderlik kuramlarının gelişimi ve değişimi Tablo 1’de gösterilmiştir. Buna göre, 1950’li yıllara kadar olan dönemde liderlerin özellikleri ön planda tutulurken, 1950’lerden 1970’li yıllara kadar Ohio ve Michigan Üniversiteleri’nde yapılan araştırmalar öncülüğünde davranış yaklaşımına geçilmiştir. Takiben yaşanan gelişmelerle birlikte, durumsallık yaklaşımı benimsenmiş ve bu kapsamda, ‘etkin liderlik kuramı’, ‘yol-amaç kuramı’, ‘olgunluk modeli kuramı’, ‘üç boyutlu liderlik kuramı’, ‘önderlik doğrusu kuramı’, ‘karar ağacı modeli’, ‘dikey ikili ilişki kuramı’ gibi kuramlar ortaya konulmuştur. 1980 sonrası modern dönemde ise, yeni liderlik stilleri ortaya çıkmış ve günümüze kadar gelişimini sürdürmüştür. Hiç şüphesiz ki, gerek günümüzdeki, gerek gelecekteki çalışmalarda liderlik kuramları ve liderlik tarzları değişim ve dönüşümünü devam ettirecektir. İşte katılımcı liderlik tarzı da bu değişim ve gelişime örnek olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 1: Liderlik Kuramlarının ve Yaklaşımlarının Tarihsel Görünümü

Tarihi Aralıklar	Yaklaşımlar	Kuramlar, Modeller ve Kavramlar
1950 Öncesi Yıllar	Özellikler Yaklaşımı	Özellikler Kuramı / Büyük Adam Kuramı
1950-1970 Arası Yıllar	Davranış Yaklaşımı	Ohio State Kuramı (House, 1967)
		Michigan Üniv. Liderlik Kuramı (Likert, 1961)
		Yönetim Tarzı Matrisi (Blake ve Mouton, 1964)
		Sistem 4 Kuramı (Likert, 1961)
1970-1980 Arası Yıllar	Durumsallık Yaklaşımlar	Etkin Liderlik Kuramı (Fiedler, 1965)
		Yol-Amaç Kuramı (House, 1971)
		Olgunluk Modeli Kuramı (Hershey ve Blanchard, 1993)
		Üç Boyutlu Liderlik Kuramı (Reddin, 1970)
		Önderlik Doğrusu Kuramı (Tannenbaum ve Schmidt, 1973)
		Karar Ağacı Modeli (Vroom ve Yetton, 1973)
1980 Sonrası Yıllar	Modern Liderlik Yaklaşımları	Lider-Üye Etkileşimi, Vizyoner Liderlik, Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik, Örtük Liderlik, Otantik Liderlik, Stratejik Liderlik, Hizmetkar Liderlik, Ahlaki Liderlik, Toksik Liderlik, Girişimci Liderlik, Güçlendirici Liderlik, Katılımcı Liderlik

Kaynak: Tabak, A. & Sığı, Ü. (2015). Liderlik. (içinde) Ü.Sığı ve S. Gürbüz (Ed.), *Örgütsel Davranış* (pp.374-429), İstanbul: Beta Basım.'dan uyarlanmıştır.

2.1.2. Bir Liderlik Tarzı Olarak Katılımcı Liderlik

Organizasyon veya grup üyelerinin amaçlara ulaşmasında etkinliğin ve etkililiğin elde edilmesi hususlarında, liderlik davranışlarının, yöneticiliğe kıyasla daha etkili olduğu özellikle 1970'li yıllardan sonra yapılan çoğu liderlik çalışmalarından anlaşılmaktadır (Örneğin; Dansereau, vd.,1975; Graen ve Uhl-Bien, 1995). Liderlik davranışları arasında da son yıllarda liderlik tarzı olarak 'katılımcı liderlik' ön plana çıkmaktadır. Katılımcı liderliğin teorik temelleri, Yol-Amaç Kuramı (House ve Dessler, 1974), Durumsal Liderlik Kuramı (Hersey ve Blanchard, 1993) ve Önderlik Doğrusu Kuramı'na (Tannenbaum ve Schmidt, 1973) dayanmaktadır.

Katılımcı liderlik, bir liderin grup veya organizasyon adına kararların alınmasında, üyelerin fikirlerini beyan ederek, karar alma sürecine dahil edilmesine yönelik çabalar bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Chen ve Tjosvold, 2006; House ve Dessler, 1974; Huang, Iun, Liu ve Gong, 2010; Somech, 2005). Bir başka ifade ile katılımcı liderlik, liderin gücünü üyeler ile paylaşması ve bu sayede üyelerin güçlendirilerek ortak karar ve kararlar alma eyleminin gerçekleştirmesine yönelik çalışanların motive edilmesi süreci olarak da tanımlanabilmektedir (Miao, Newman, Schwarz ve Xu, 2013; Yukl, 2012).

Üyelerin kararlara katılımını teşvik edici bir liderlik tarzı, yani katılımcı liderlik; onların liderlerinden duydukları tatmin düzeyini arttırmakta (Mardanov, Sterrett ve Baker, 2007),

performanslarını yükseltmekte (Ogbonna ve Harris, 2000), iş tatmini (Bogler, 2001; Kim, 2002) ve örgütsel bağlılıklarını da (Huang, Shi, Zhang ve Cheung, 2006) kuvvetlendirmektedir. Benzer şekilde katılımcı liderlik ile lider-üye etkileşimi kalitesi de yükselmektedir (Somech ve Wenderow, 2006). Böylece, otokratik liderliğin karşısında demokratik liderlik olarak da adlandırılabilen katılımcı liderliğin (Bitmiş, Rodopman, Üner ve Sökmen, 2015), örgütlerde çalışanlara olumlu etkileri gözlemlenmektedir.

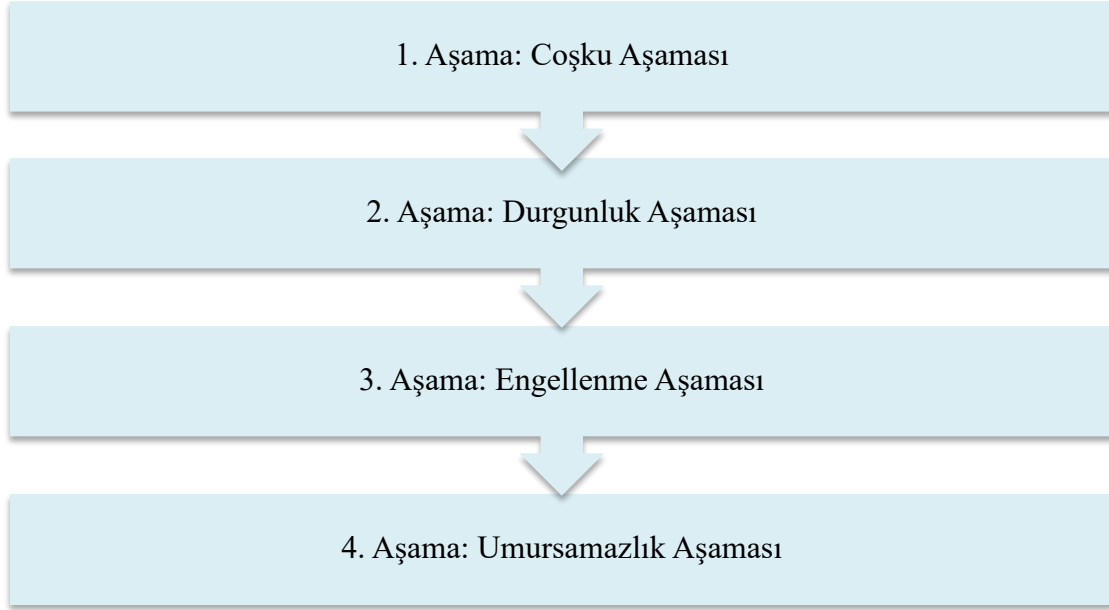
2.2. Mesleki Tükenmişlik

Günümüzde, çalışanların iş kaynaklı sorunları arasında, mesleki tükenmişlik hatırı sayılır bir konuma sahiptir. Çalışanların örgütün amaçlarına katkıda bulunma düzeylerini olumsuz yönde etkilemesi yönüyle, tükenmişlik yöneticilerin de çözümüne önem verdiği bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Kökeni 1970’li yıllara dayanan tükenmişlik kavramı ilk kez Freudenberg (1975) tarafından bir sağlık merkezinde çalışanlar arasında gözlemlenmiş ve tanımlanmıştır. Ardından bu olguya ileride daha çok katkısı olacak Maslach (1976) tarafından sosyal hizmetler alanında çalışanlar arasında gözlemlenmiştir. Buna göre, tükenmişlik; iş taleplerinin yoğun olduğu ortamlarda, çalışanların önemli ölçüde ruhsal, zihinsel ve fiziksel enerji ve istek kaybı yaşamaları durumu olarak tanımlanabilmektedir (Maslach, 1982; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Bir başka tanımda ise, tükenmişlik bir çalışanın hissettiği işyeri kaynaklı stres seviyesinin yükselmesi ile birlikte, onun stresli olmadığı döneme kıyasla daha yorgun, umutsuz ve duygusuz olmasıdır (Cordes ve Dougherty, 1993; Kalliath ve Morris, 2002).

Mesleki tükenmişlik çeşitli kuramlar yardımıyla da açıklanabilmektedir. Bunların arasında öncelikle İş Talepleri-Kaynakları Modeli (Demerouti, vd., 2001) gelmektedir. Buna göre, zihinsel ve fiziksel çaba gerektiren işlerde, bireysel, sosyal ve örgütsel talepler, artan iş yükü ve zaman kısıtı ile birleşince, stres yaratmak suretiyle, çalışanların fiziksel ve duygusal tükenme durumları ortaya çıkmaktadır (Hsieh ve Wang, 2012). Benzer şekilde, İş Zorluğu Modeli’nde (Job Strain Model) (Karasek, 1979) yer alan iş talepleri boyutu ile, çalışanların işin gereklerinden, yöneticilerden ve müşterilerden kaynaklanan talepleri karşılamada, kapasitesini zorlaması sebebiyle tükenmişlik ortaya çıkabildiği anlaşılmaktadır. Ayrıca, Kaynakların Korunması Kuramı’na (Hobfoll, 1989) göre, artan iş talepleri ve iş yükü ile çalışanların sahip olduğu kaynakları yitirmesi hissi tehdit algısı yaratarak, çalışanların fiziksel ve zihinsel yıpranmalarına sebep olmaktadır.

2.2.1. Mesleki Tükenmişliğin Aşamaları

Literatürde, mesleki tükenmişliğin dört ayrı safhada gerçekleştirildiği üzerinde bir anlaşma bulunmaktadır (Akroyd, Caison ve Adams, 2002; Ogle, 1983). Bunlar, Şekil 1’de görüldüğü üzere, coşku aşaması, durgunluk aşaması, engellenme aşaması ve umursamazlık ve duygusuzluk aşamasıdır.



Şekil 1. Mesleki tükenmişliğin aşamaları

İlk aşama olan coşku aşamasında, çalışanlar zorluklarla karşılaştıkları zaman, bunların üstesinden gelebilmeye heveslidir. Sahip oldukları istek ve enerji ile zorluklara göğüs germeye çalışırlar (Shirom, 1989). İkinci aşama olan durgunluk veya durağanlaşma aşamasında, çalışan yavaş yavaş iş motivasyonunu kaybetmektedir. Bu aşamada, işten beklentileri ile elde ettikleri arasında ortaya çıkan eşitsizlik temelinde, kişinin işten tatmininde ve birinci aşamadaki enerji seviyesinde azalma ve durağanlaşma söz konusu olmaktadır (Gorkin,2004). Üçüncü aşama olan engellenmede ise, çalışan önceden sahip olduğu yardımseverlik ve değişime olan katkıları ile artık çevresinde olup biteni ve halihazırdaki sistemi değiştiremeyeceğini idrak eder. Bunun üzerine ya, ortama uyum sağlamaya çalışır, ya uyum göstermeksizin savunmada bulunur, ya da artık kendini geri çekme davranışları sergiler (Cordes ve Dougherty, 1993). Son olarak, umursamazlık aşamasında ise, artık kendini geri çeken bir çalışan, işinden mutsuz ama ona ihtiyacı olduğu için zorunluluktan çalışan bir şekilde, çevresindeki kişi ve olaylara kayıtsız kalmakta ve umutsuzluğa kapılmaktadır (Edelwich ve Brodsky, 1980).

2.2.2. Mesleki Tükenmişliğin Alt Boyutları

Tükenmişlik sendromu ile ilgili yapılan çalışmalarda bir çok şekilde alt boyutların ifade edildiğini gözlemlemekle birlikte, yaygın olarak kabul gören Maslach Çok Boyutlu Tükenmişlik Modeli'ne göre, tükenmişlik üç boyuttan oluşmaktadır. Şekil 2'de görüldüğü üzere, bunlar; 'duygusal tükenme', 'duyarsızlaşma' ve 'azalan kişisel başarı duygusu' olarak kendini göstermektedir (Maslach, 1976;1982; Maslach, vd., 2001).

Tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu, diğer boyutlara nazaran daha sık yaşandığından ötürü, en fazla önem atfedilen boyuttur (Shirom, 1989). Duygusal tükenme ile, çalışanın yaşadığı stres sebebi ile sahip olduğu duygusal kaynakların azalması veya tükenmesi ve işe karşı ve genel anlamda enerjisinin azalması veya tükenmesi söz konusu olmaktadır (Lee ve Ashfort, 1993).



Şekil 2: Mesleki tükenmişliğin alt boyutları

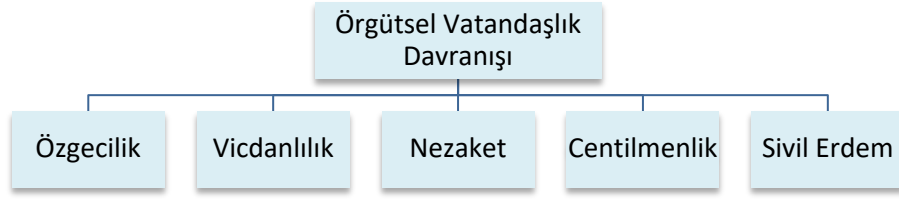
İkinci boyut olan duyarsızlaşma, sinizm kavramı ile benzerlikler gösteren ve bu yönüyle de, çalışanların etkileşimde bulunduğu özellikle müşterilere karşı vurdumduymaz tavırlar sergilemesi, çevrelerine karşı duygusuz ve katı bir şekilde tepki vermesi olarak tanımlanmaktadır (Leiter ve Maslach, 1988; Maslach, vd. 2001).

Son olarak, azalan başarı duygusu, çalışanların iş performanslarının düşmesi sebebi ile kendilerine olan güvenlerin kaybetmesi ve sahip oldukları yetenekleri kaybettiklerine ilişkin inançlarını içermektedir (Cordes and Dougherty, 1993).

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Temeli Barnard'ın (1938) örgütlerde, resmi ve gayriresmi sistemleri ortaya koyduğu çalışmasına dayanan örgütsel vatandaşlık davranışı, Bateman ve Organ (1983) ve Smith, Organ ve Near'ın (1983) çalışmaları ile bugünkü kullanıldığı anlamı ile geliştirilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların kendi arzuları ile sergiledikleri, örgütlerde belirlenmiş olan resmi ödül sistemi tarafından tanınmayan fakat, örgütün amaçlarına ulaşmasına ve etkinliğine katkıda bulunan davranışlara genel olarak verilen addır (Bies, 1989; MacKenzie, Podsakoff ve Fetter, 1991; Organ, 1997). Yine benzer bir tanımda, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün faaliyetlerine olumlu yönde katkısı olan çalışanların resmi iş tanımlarında yer alan görevlerinin ötesinde, gönüllü olarak sergiledikleri davranışlar ve çabalar bütünü olarak ele alınmaktadır (Organ ve Ryan, 1995).

Örgütsel vatandaşlık davranışı Smith ve diğerleri (1983) tarafından başlangıçta iki boyut olarak açıklanırken, Organ'ın (1988) yaptığı sınıflandırma ile beş ayrı alt boyutta incelenmeye başlanmıştır. Şekil 3'te görüldüğü üzere; bunlar, 'özgecilik', 'vicdanlılık', 'nezaket', 'centilmenlik' ve 'sivil erdem' olarak karşımıza çıkmaktadır (Organ, 1988).



Şekil 3. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışının özgencilik ya da diğer adı ile diğergamlık boyutu ile açıklanmak istenen, bir çalışanın iş arkadaşlarına yardım etmek suretiyle, onların ve dolayısıyla grup veya örgütün etkinliğini artırma çabalarıdır. Vicdanlılık boyutu, işyerinde karşılaşılan durumlarda, çalışanın kendi ahlak değerleri üzerinden değerlendirme yaparak, iyi ve doğruyu seçmesini işaret eder. Örnek olarak, bir beklenti olmaksızın fazladan görevler üstlenmek ve mesai ve tatil sürelerine uymak gibi (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000).

Nezaket boyutu, çalışanların örgütün üyelerinin sahip olduğu hak ve ayrıcalıklara saygı gösterme düzeyini açıklamaktadır. Benzer şekilde, centilmenlik de, işyerinde yapıcı olmayı ve sorunları büyütmeden ve şikayet etmeden atlatmanın altını çizmektedir. Son olarak, örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu, örgütün amaçları ile uyumlu olan tüm kural ve prosedürlere uymak, örgüt içinde yaşanan gelişmelere ve değişime adapte olmak ve bu konuda diğer çalışanları da motive etmek gibi davranışları kapsamaktadır (Gürbüz, 2015; Organ, 1988).

3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında yapılan literatür taramasında, katılımcı liderlik, mesleki tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu doğrultuda, Greco, Laschinger ve Wong (2006), 322 hemşire üzerinde yaptığı araştırmada, hemşirelerin amirleri tarafından kararlara katılmalarının sağlanmasının, onların tükenmişlik düzeylerini düşürdüğünü tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, Leithwood, Menzies, Jantzi ve Leithwood (1999), öğretmenler arasında yaptığı bir araştırmada, katılımcı liderlik tarzının, öğretmenlerin mesleki tükenmişliklerini azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla, araştırmada ilk hipotez aşağıdaki şekildedir:

Hipotez 1: Katılımcı liderlik ile mesleki tükenmişlik arasında olumsuz(negatif) yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Huang, Iun, Liu ve Gong (2010), Fortune 500 şirketlerinde çalışan 527 katılımcı arasında yaptığı araştırmada, katılımcı liderliğin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde, Schnake, Dumler ve Cochran'ın (1993) 'süper lider' olarak tanımladığı liderlerin katılımcı liderlik tarzlarının, çalışanların performanslarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilediği ortaya konulmuştur. Bundan ötürü, ikinci hipotez şöyle kurulmaktadır:

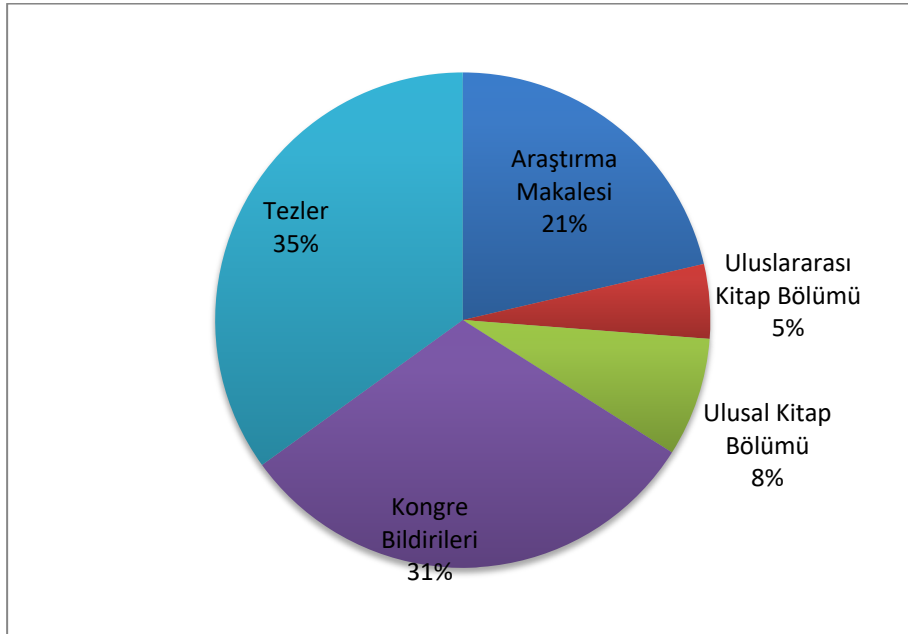
Hipotez 2: Katılımcı liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu (pozitif) yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Mesleki tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde ise, Chiu ve Tsai'nin (2006), Tayvanda otel ve restoran işletmelerinde görevli 296 çalışan ve üstleri üzerinde yaptığı araştırmada, hizmet sektöründe çalışanların tükenmişliklerinin, onların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini olumsuz etkilediği gözlemlenmiştir. Ayrıca, Gilbert, Laschinger ve Leiter'in (2010) Kanada'da 897 sağlık hizmetleri çalışanın katılımı ile gerçekleştirdiği araştırmada tükenmişliğin, örgütsel vatandaşlık davranışını azalttığı ortaya çıkmıştır. Böylece, üçüncü ve son hipotez aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

Hipotez 3: Mesleki tükenmişlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumsuz (negatif) yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

4. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma kapsamında yürütülen araştırma yöntemi olarak, meta-analiz yöntemi tercih edilmiştir. Meta-analiz yöntemi, belirlenen değişkenlere ait verilerin, daha önceden başka araştırmacılar tarafından yürütülen ve sonuçlandırılan çalışmalar üzerinden değerlendirilmesine fırsat veren bir tekniktir (Lipsey ve Wilson, 2001). Bu araştırmada, meta-analiz kapsamına, katılımcı liderlik, mesleki tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri ayrı ayrı inceleyen, 2000 yılından başlayarak, 2017 yılı dahil olmak üzere, örneklemini Türkiye seçilen yayınlar alınmıştır. Bu yayınlar, araştırma makaleleri ve araştırmaya dayalı ulusal ve uluslararası kitap bölümleri, ulusal ve uluslararası kongre bildirimleri ve T.C. Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'ne kayıtlı yüksek lisans ve doktora tezleri olarak belirlenmiştir. Bu yayınların dağılım oranları Şekil 4.'te gösterilmektedir.



Şekil 4. Yayınların yüzdesel dağılımı

Bu makalede, Hunter ve Schmidt'in (2004) çalışmasındaki uygulama adımları takip edilmek suretiyle oluşturulan kod formunda, temel ve ayrıştırıcı bilgilere iki ayrı kod ile yer

veilmiştir. İlki, yayın künyesi ve ikincisi ise, ölçeklerin türü, boyutları ve madde sayısını içeren boyutlarıdır. İlişkileri tesis edebilmek adına, Hunter ve Schmidt'in (2004) temel meta-analiz basamakları kullanılmıştır. Bu kapsamda, yine aynı yazarların izlediği yoldan, farklı etki büyüklükleri, sadece tek bir etki büyüklüğü türüne çevrilmiştir. Ayrıca, yine bu kapsamda örneklem büyüklükleri ve düzeltilmemiş korelasyon katsayılarının, düzeltilmiş korelasyon katsayısına çevrilmesi de sağlanmıştır.

Bu süreçte çoğunlukla elektronik veri tabanları kullanılmıştır. Kalan kısmı için ise, sadece Ankara İli'ndeki üniversitelerin merkez kütüphanelerindeki konu ile ilgili basılı yayınlar taranmıştır. Taranan elektronik veri tabanları alfabetik olarak şöyle sıralanmaktadır: 'Ebsco, Elsevier, Emerald, Eric, , IGI Global, Jstor, Proquest, PsycINFO, Sage Journals, ScienceDirect, Scopus, Springer, Ulakbim, Wiley, Web of Science, Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'. Anahtar kelimeler olarak ise, 'liderlik, katılımcı liderlik, tükenmişlik, mesleki tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal tükenme, özgecilik, sivil erdem, leadership, participative leadership, burnout, job burnout, organizational citizenship behavior, emotional exhaustion, altruism, courtesy' kelimeleri kullanılmıştır. Sonuç olarak yukarıda belirtilen yayın sınıflarına dahil 103 ayrı yayın (bazıları birden fazla örneklem ve çalışma içermek üzere) değişkenlerin alt boyutları ve saha araştırmaları sonuçlarının elde edilebilmesi kriterleri üzerinden meta-analize dahil edilmek üzere uygun bulunmuştur.

5. Elde Edilen Bulgular

Araştırma kapsamında incelenen katılımcı liderlik ve mesleki tükenmişlik değişkenlerini ve bu değişkenlerin alt boyutları kapsamında korelasyon katsayıları Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2: Katılımcı liderlik ve mesleki tükenmişlik ilişkisi bulguları

Değişkenler	Katılımcı Liderlik		
	ρ	k	N
Mesleki Tükenmişlik	-.67	16	3.862
Duygusal Tükenme	-.51	8	2.021
Duyarsızlaşma	-.45	11	2.420
Azalan Başarı Duygusu	-.39	9	1.883

ρ : düzeltilmiş korelasyon katsayısı, k: çalışma sayısı, N: örneklem sayısı

Tablo 2'de görüldüğü üzere, katılımcı liderlik ve mesleki tükenmişlik arasında negatif yönlü ve kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır ($r=-0,67$). Bundan dolayı, H_1 desteklenmektedir. Benzer şekilde, katılımcı liderlik ile, mesleki tükenmişliğin, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalan başarı duygusu boyutları ile negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Katılımcı liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisine ait bulgular ise Tablo 3'de gösterilmektedir.

Tablo 3: Katılımcı liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi bulguları

Değişkenler	Katılımcı Liderlik		
	ρ	k	N
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.43	22	4.529
Özgecilik	.53	15	3.509
Vicdanlılık	.37	16	3.748
Nezaket	.42	18	3.996
Centilmenlik	.30	17	3.825
Sivil Erdem	.47	20	4.238

ρ : düzeltilmiş korelasyon katsayısı, k: çalışma sayısı, N: örneklem sayısı

Tablo 3’de görüldüğü üzere, katılımcı liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta kuvvetli, pozitif ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Bundan ötürü, H_2 de desteklenmektedir. Belirlenen ilişkiler, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutu açısından ele alındığında ise, katılımcı liderlik ile özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutları arasında yine pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu noktada en kuvvetli ilişki, örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik alt boyutu ile gözlemlenmiştir. Takiben, mesleki tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler ise Tablo 4’te gösterilmektedir.

Tablo 4: Mesleki tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi bulguları

Değişkenler	Mesleki Tükenmişlik			Duygusal Tükenme			Duyarsızlaşma			Azalan Başarı Duygusu		
	ρ	k	N	ρ	k	N	ρ	k	N	ρ	k	N
ÖVD	-.72	25	5.378	-.59	21	4.872	-.52	19	4.426	-.47	22	3.962
Özgecilik	-.54	15	4.274	-.43	15	3.248	-.40	16	3.276	-.38	18	3.525
Vicdanlılık	-.48	17	4.503	-.45	16	3.217	-.33	12	2.873	-.41	12	2.872
Nezaket	-.56	13	3.976	-.37	20	3.762	-.49	14	3.092	-.52	16	3.018
Centilmenlik	-.45	16	3.526	-.41	13	1.753	-.36	15	2.981	-.37	19	3.529
Sivil Erdem	-.51	18	3.732	-.32	17	1.982	-.41	13	1.870	-.41	20	4.187

ÖVD: örgütsel vatandaşlık davranışı ρ : düzeltilmiş korelasyon katsayısı, k: çalışma sayısı, N: örneklem sayısı

Tablo 4’ten anlaşıldığı üzere, mesleki tükenmişlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Böylece, H_3 ‘ün de desteklendiği sonucuna ulaşılmaktadır. Alt boyutlar itibari ile incelendiğinde ise, örgütsel vatandaşlığın tüm alt boyutlarının, mesleki tükenmişliğin tüm alt boyutları ile aynı şekilde negatif ilişkilerinin bulunduğu anlaşılmaktadır.

Tartışma Ve Sonuç

Bu araştırmada, son yıllarda gittikçe önem kazanan ve kuramsal temellerini Yol-Amaç Kuramı Durumsal Liderlik Kuramı ve Önderlik Doğrusu Kuramı gibi liderlik kuramlarından alan katılımcı liderlik ile yine son yıllarda çalışanların örgüt içinde olumsuz davranışlara ve performans düşüklüğüne yol açan tükenmişlik durumları arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Ayrıca, katılımcı liderliğin ve mesleki tükenmişliğin, yine örgütlere hem rekabetçi hem de stratejik avantajlar kazanmada en az görev performansı kadar etkili olan örgütsel vatandaşlık davranışı ile var olan ilişkileri irdelenmiştir.

Meta-analiz araştırması kapsamına alınan çalışmalardan elde edilen veriler uyarınca, örgüt veya grup üyelerini güçlendirerek, onların kararlara katılımını teşvik eden bir liderlik

tarzının, onların işyerinde yaşadıkları stres kaynaklı, mesleki tükenmişlikleri üzerinde olumlu yani azaltıcı etkileri olduğu anlaşılmaktadır. Öyle ki, çalışanlarını, karar verme sürecine dahil ederek, onların fikirlerini ve önerilerini dikkate alan yöneticilerin, aynı çalışanların duygusal tükenmelerini, işe ve çevrelerine karşı duyarsızlaşmalarını önleyebilecekleri ve bireysel başarı duygularında yaşadıkları azalmada bir artış sağlayabilecekleri öngörülmektedir.

Ayrıca, katılımcı liderlik davranışları sayesinde, çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışları kapsamında, resmi iş tanımlarının ötesinde görevler üstlenmeye gönüllü olmakta, örgütün veya dahil oldukları grubun kurallarına uymakta ve işbirlikçi davranışlarda bulunmaktadırlar. İşte bu davranışlar, örgütün amaçlarına daha etkin bir şekilde uymasını kolaylaştırmaktadır.

Araştırma kapsamında elde edilen diğer sonuçlar kapsamında da, yine anlaşılmaktadır ki; mesleki tükenmişlik yaşayan çalışanların, örgüt içerisinde fazladan görevler alması ve işbirlikçi davranışlar sergilemesi mümkün değildir. Çünkü, elde edilen sonuçlar ışığında, mesleki tükenmişlik tecrübe eden kişilerin, hem genel anlamda örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi, hem de bunun boyutları olan, özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem gibi davranışlarında azalmalar söz konusu olmaktadır.

Sonuç olarak, her geçen gün değişen ve gelişen iş dünyası şartlarında, katılımcı liderlik özellikleri sergilenerek, çalışanlara daha fazla değer verildiği hissettirilmeli ve onların görüş, istek ve önerilerinin dikkate alınarak, hem bireysel duygu durumları olumlu etkilenmeli hem de örgüt içinde sergiledikleri davranışlar olumlu etkilenmelidir. Bu şekilde, işyerinde daha mutlu çalışanlar görülebilir ve onların pozitif davranışları desteklenebilir.

KAYNAKÇA

- Akroyd, D., Caison, A., & Adams, R. D. (2002). Burnout in radiation therapists: the predictive value of selected stressors. *International Journal of Radiation Oncology, Biology, Physics*, 52(3), 816-821
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Barnard, C. (1938). 1.(1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire* (pp. 43-44). Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bies, R. J. (1989). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. *The Academy of Management Review*, 14(2), 294-297.
- Bitmiş, M. G., Rodopman, B., Üner, M. M., & Sökmen, A. (2015). Katılımcı liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi: örgütsel feda etmenin aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1-13.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston: TX Gulf Publishing Company.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* New York. NY: Harper and Row Publishers.
- Chen, Y. F., & Tjosvold, D. (2006). Participative leadership by American and Chinese managers in China: The role of relationships. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1727-1752.
- Chiu, S. F., & Tsai, M. C. (2006). Relationships among burnout, job involvement, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, 140(6), 517-530.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- 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.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512.
- Eddy, P. L., & VanDerLinden, K. E. (2006). Emerging definitions of leadership in higher education: New visions of leadership or same old “hero” leader?. *Community College Review*, 34(1), 5-26.
- Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). *Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions* (Cilt 1). New York: Human Sciences Press.
- Fiedler, F. E. (1965). A contingency model of leadership effectiveness İçinde, Berkowitz L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press.
- Freudenberger, H. J. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 12(1), 73-82.
- Gilbert, S., Laschinger, H. K., & Leiter, M. (2010). The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours. *Journal of Nursing Management*, 18(3), 339-348.
- Gorkin, M. (2004). The four stages of burnout. *Principal-Arlington*, 83(4), 24-27.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greco, P., Laschinger, H. K. S., & Wong, C. (2006). Leader empowering behaviours, staff nurse empowerment and work engagement/burnout. *Nursing Leadership*, 19(4), 41-56.
- Gürbüz, S. (2015). Kişi-çevre uyumu, örgütsel sosyalizasyon ve iş dizaynı uygulamaları, içinde Ü.Sığrı ve S. Gürbüz (Ed.), *Örgütsel Davranış* (pp.175-215), İstanbul: Beta Basım.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364.
- Hershey, P. A. & Blanchard, K. (1993). *Management of organizational behavior*. New Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- House, R. J. (1967). T-Group Education and Leadership Effectiveness: A Review of the Empiric Literature and a Critical Evaluation. *Personnel Psychology*, 20(1), 1-30.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.

- House, R. J., & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. içinde J.G. Hunt & L.L. Larson (Ed.) *Contingency Approaches to Leadership*, (pp.29-53), Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Hsieh, Y. H., & Wang, M. L. (2012). The moderating role of personality in HRM-from the influence of job stress on job burnout perspective. *International Management Review*, 8(2), 5-18.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143.
- Huang, X., Shi, K., Zhang, Z., & Cheung, Y. L. (2006). The impact of participative leadership behavior on psychological empowerment and organizational commitment in Chinese state-owned enterprises: the moderating role of organizational tenure. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(3), 345-367.
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (2004). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings*. Sage Publications.
- Kalliath, T., & Morris, R. (2002). Job satisfaction among nurses: a predictor of burnout levels. *Journal of nursing administration*, 32(12), 648-654.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 285-308.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231-241.
- Koç AYTEKİN, G. (2018). Game theory and John Forbes Nash in the history of economic thought. içinde Ş.Ş. Erçetin ve N. Potas (Eds.) *Chaos, Complexity and Leadership 2017*, (pp.213-230.) Springer proceedings in complexity, Switzerland: Springer International Publishing AG.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993). A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 3-20.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 9(4), 297-308.
- Leithwood, K.A., Menzies, T., Jantzi, D. ve Leithwood, J. (1999). Teacher burnout: A critical challenge for leaders of restructuring schools, içinde R. Vandenberghe ve A.M. Huberman (Eds.), (pp.85-114). *Understanding and preventing teacher burnout: A sourcebook of international research and practice*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.

- Lipsey, M. W., & Wilson, D. B. (2001). *Practical meta-analysis*. Sage Publications, Inc.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(1), 123-150.
- Mardanov, I., Sterrett, J., & Baker, J. (2007). Satisfaction with supervision and member job satisfaction in leader-member exchange: An empirical study in the restaurant industry. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 12(3), 37-56.
- Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Behavior*, 5, 16-22.
- Maslach, C. (1982). *Burnout. The Cost of Caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2013). Participative Leadership and the Organizational Commitment of Civil Servants in China: The Mediating Effects of Trust in Supervisor. *British Journal of Management*, 24, 76-92.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Ogle, M. E. (1983). Stages of burnout among oncology nurses in the hospital setting. In *Oncology nursing forum* 10(1), 31-34.
- Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, 14(4), 547-557.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Schnake, M., Dumler, M. P., & Cochran, D. S. (1993). The relationship between "traditional" leadership, "super" leadership, and organizational citizenship behavior. *Group & Organization Management*, 18(3), 352-365.

- Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. In C.L. Cooper and I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. (pp. 25-48). Oxford, England: John Wiley & Sons.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653-663.
- Somech, A. (2005). Directive versus participative leadership: Two complementary approaches to managing school effectiveness. *Educational administration quarterly*, 41(5), 777-800.
- Somech, A., & Wenderow, M. (2006). The impact of participative and directive leadership on teachers' performance: The intervening effects of job structuring, decision domain, and leader-member exchange. *Educational Administration Quarterly*, 42(5), 746-772.
- Tabak, A. & Sığı, Ü. (2015). Liderlik içinde Ü.Sığı ve S. Gürbüz (Ed.), *Örgütsel Davranış* (pp.374-429), İstanbul: Beta Basım.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). *How to choose a leadership pattern* (pp. 3-12). Boston, MA: Harvard Business Review.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making* (Vol. 110). University of Pittsburgh Press.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.

