

**T.C.  
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**STRATEJİK DÜŞÜNMENİN VE POLİTİK YETENEKLERİN  
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

**Elif KARA ÖZTÜRK  
DOKTORA TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GEBZE  
2018**

**T.C.  
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**STRATEJİK DÜŞÜNMENİN VE POLİTİK  
YETENEKLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK  
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

**Elif KARA ÖZTÜRK  
DOKTORA TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Oya ERDİL

**GEBZE  
2018**

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 03/01/2018 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Elif Kara Öztürk'ün tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

**JÜRİ**

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Oya ERDİL

ÜYE

: Doç. Dr. Meral ELÇİ

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Mehtap ÖZŞAHİN

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Bora YILDIZ

**ONAY**

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

## ÖZET

Bireylerin geleceği bugünden görerek stratejik yaklaşımlar geliştirme becerilerini ifade eden stratejik düşünme; işletmelerin geleceklerini şekillendiren liderler için önemli bir düşünme becerisidir. Aynı liderlerin oluşturdukları gelecek planını ortaya koymak ve bu planlarını gerçekleştirmek üzere, izleyenlerinin hedeflerini benimsemeleri, onlara bu hedeflerinde yardımcı olacak özveriyi göstermeleri ve rol model alınmaları yönünde etkili olan bir diğer beceri de politik yetenekleridir. Değişimin çok hızlı gerçekleştiği günümüzde işletmelerde dönüşüm yaratacak liderler için kullanılan dönüşümcü liderlik bu iki beceri ile beslenmektedir. Bu çalışmanın temel motivasyonu bu ilişkinin ortaya konulması için stratejik düşünme ve politik yeteneklerin dönüşümcü liderlik üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Literatürde bu üç faktörün araştırıldığı çalışmalar olmakla birlikte, bu üç faktörün alt boyutlarıyla ele alındığı çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma ile literatürdeki bu boşluğun doldurulması amaçlanmaktadır.

Çalışma kapsamında Türkiye'nin 1000 büyük sanayi kuruluşu içerisinde, İstanbul, Bursa ve Kocaeli illerinde yer alan 496 işletmeye 500'e yakın anket iletilmiş ve 283 yanıt alınmıştır. Anket verileri açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulup modelin anlamlılığı kontrol edilmiş, araştırma hipotezleri yapısal eşitlik modellemesi uygulanarak test edilmiştir. Uygulanan yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre; stratejik düşünmenin ve politik yeteneklerin alt boyutlarının, dönüşümcü liderliğin alt boyutları üzerinde büyük oranda pozitif ve anlamlı etkileri gözlemlenmiştir. Aralarında pozitif ve anlamlı etki gözlemlenemeyen değişkenler sonuç bölümünde tartışılmıştır.

Araştırma sonucunda gözlemlenen etkiler, dönüşümcü liderlerden beklenen ve geliştirilmesi hedeflenen davranışlardır. Liderlerin ilgili becerilerini geliştirmeleri, işletmelerinde dönüşümü sağlıklı ve başarılı bir şekilde yürütmeleri için gereklidir. Araştırma sonuçları ilgili davranışların geliştirilmesine yönelik teorik ve pratik önerilerle desteklenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik düşünme, politik yetenekler, dönüşümcü liderlik

## SUMMARY

Strategic thinking, the skills of individuals of seeing the future from today and developing strategic approaches accordingly; is an important skill for leaders who shapes the future of their business. Another effective skill for leaders to implement and achieve this future plan is political skills; the ability of adopting these goals to their followers, make their followers help and dedicate themselves to them in their plan and become a role model for their followers. In today's world where change has taken place very quickly, it is thought that the transformational leadership is being supported with these two skills. The basic motivation of this research is the observation of the effects of strategic thinking and political skills on transformational leadership to investigate those relations. There are some researches about these three factors in the literature, but there is no study that investigates these three factors with their dimensions. This study aims to contribute to this gap in the literature.

The research has been conducted with 496 companies located in İstanbul, Bursa and Kocaeli which are selected from 562 companies in Marmara Region from the list of 1000 largest industrial establishment of Turkey. Nearly 500 questionnaires were sent to those companies and 283 responses were collected. The survey results have been analysed with exploratory and confirmatory factor analysis and the hypothesis are tested with structural equation modelling. According to the results of structural equation modelling; it has been observed that the sub-dimensions of strategic thinking and political skills has positive and significant effects on the sub-dimensions of transformational leadership. Variables with no positive and significant effects were discussed in the conclusion.

The observed effects are the behaviours that are expected from transformational leaders. Improving the skills of the leaders is essential for a successful transformation of businesses. The research results were supported with theoretical and practical suggestions for the development of those skills and behaviours.

**Keywords:** Strategic thinking, political skills, transformational leadership

## TEŞEKKÜR

Doktora öğrenimim sırasında ve tez çalışmalarım boyunca gösterdiği her türlü destek ve yardımdan dolayı çok değerli hocam Prof. Dr. OYA ERDİL'e en içten dileklerle teşekkür ederim.

Tez izleme komitemde yer alan ve tüm süreç boyunca desteklerini esirgemeyen Doç. Dr. Meral ELÇİ ve Yrd. Doç. Dr. Mehtap ÖZŞAHİN'e; tez jürimdeki hocalarım Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ ve Yrd. Doç. Dr. Bora YILDIZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tüm tez sürecinde sağlamış olduğu sonsuz destek için Yrd. Doç. Dr. Bora YILDIZ'a bir kez daha teşekkür ederim.

Tez çalışmamın veri toplama sürecinde katkılarıyla beni destekleyen sevgili ablam Kadriye KARA ACAROĞLU ve sevgili babam Hızır KARA'ya; tüm süreç boyunca beni motive eden sevgili annem Emriye KARA ve Perihan ÖZTÜRK ile sevgili babam Hüseyin ÖZTÜRK'e teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak tüm doktora sürecim ve tez çalışmam boyunca bana verdikleri destek ve yardımlarından dolayı sevgili eşim Ali Erdem ÖZTÜRK'e ve sevgili oğlum Efe Batur ÖZTÜRK'e teşekkürlerimi sunarım.

# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>SAYFA</u>
<b>ÖZET</b>	<b>i</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>ii</b>
<b>TEŞEKKÜR</b>	<b>iii</b>
<b>İÇİNDEKİLER DİZİNİ</b>	<b>iv</b>
<b>KISALTMALAR DİZİNİ</b>	<b>vii</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b>	<b>viii</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b>	<b>ix</b>
<b>1. GİRİŞ</b>	<b>1</b>
1.1. Tezin Amacı, Katkısı ve İçeriği	3
<b>2. STRATEJİK DÜŞÜNME</b>	<b>7</b>
2.1. Stratejik Düşünme	7
2.2. John Pisapia ve Diğerlerinin Stratejik Düşünme Yaklaşımı	15
2.3. Stratejik Düşünmenin Boyutları	16
2.3.1. Sistem Düşüncesi	17
2.3.2. Yeniden Çerçeveleme	19
2.3.3. Yansıtma	22
<b>3. POLİTİK YETENEKLER</b>	<b>24</b>
3.1. Politik Yetenekler	24
3.2. Gerald R. Ferris ve Diğerlerinin Politik Yetenekler Yaklaşımı	27
3.3. Politik Yeteneklerin Boyutları	28
3.3.1. Ağ Kurma Yeteneği	30
3.3.2. Kişilerarası Etkileycilik	32
3.3.3. Sosyal Beceriklilik	33
3.3.4. İçtenlik	35
<b>4. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK</b>	<b>36</b>

4.1. Dönüşümcü Liderlik	36
4.2. Philip M. Podsakoff ve Diğerlerinin Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı	45
4.3. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	46
4.3.1. Vizyon Oluşturma	49
4.3.2. Model Olma	50
4.3.3. Ortak Hedef İçin Çalışma	50
4.3.4. Yüksek Performans Beklentisi	50
4.3.5. Bireysel Destek	51
4.3.6. Entellektüel Uyarım	51
<b>5. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER ve HİPOTEZ GELİŞTİRME</b>	<b>53</b>
5.1. Stratejik Düşünme ve Dönüşümcü Liderlik	53
5.2. Politik Yetenekler ve Dönüşümcü Liderlik	59
<b>6. METODOLOJİ</b>	<b>67</b>
6.1. Araştırma Evreni	67
6.2. Araştırma Örnekleme	67
6.2.1. Demografik Veriler	68
6.3. Araştırma Yöntemi	69
6.3.1. Veri Toplama Aracı	70
6.3.1.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	70
6.3.1.2. Ölçek Değişkenleri, Alt Boyutları, Değişkenleri Ölçen Maddeler ve Madde Sayıları	71
6.3.2. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analizler	72
<b>7. ANALİZ VE BULGULAR</b>	<b>73</b>
7.1. Genel İstatistikler	73
7.2. Geçerlilik Analizi	78
7.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizi	78
7.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi	82
7.3. Güvenilirlik Analizi	88
7.4. Değişkenler Arasındaki İlişkiler	90
7.5. Yapısal Eşitlik Modelinin Test Edilmesi	91
7.6. Hipotez Sonuçları	95



<b>8. SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	<b>98</b>
8.1. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi	98
8.1.1. Sistem Düşüncesi Yetkinliğinin Etkilerinin Değerlendirilmesi	99
8.1.2. Yansıtma Yetkinliğinin Etkilerinin Değerlendirilmesi	101
8.1.3. Ağ Kurma Yeteneği Yetkinliğinin Etkilerinin Değerlendirilmesi	102
8.1.4. Kişiler Arası Etkileycilik Yetkinliğinin Etkilerinin Değerlendirilmesi	103
8.1.5. Sosyal Beceriklilik Yetkinliğinin Etkilerinin Değerlendirilmesi	104
8.1.6. İçtenlik Yetkinliğinin Etkilerinin Değerlendirilmesi	106
8.2. Yöneticiler İçin Öneriler	108
8.2.1. Vizyon Oluşturma Yetkinliğinin Geliştirilmesi	108
8.2.2. Ortak Hedef İçin Çalışma Yetkinliğinin Geliştirilmesi	109
8.2.3. Yüksek Performans Beklentisi Yetkinliğinin Geliştirilmesi	111
8.2.4. Bireysel Destek Yetkinliğinin Geliştirilmesi	112
8.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler	114
<b>KAYNAKLAR</b>	<b>117</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	<b>142</b>
<b>EK</b>	<b>143</b>
Araştırma Anketi	143

# KISALTMALAR DİZİNİ

## **Kısaltmalar   Açıklamalar**

AQ	: Adversity Quotient
AMOS	: Analysis of Moment Structures
CFI	: Comparative Fit Index
CQ	: Curiosity Quotient
CR	: Composite Reliability
DF	: Degrees of Freedom
EQ	: Emotional Quotient
GFI	: Goodness of Fit Index
IQ	: Intelligence Quotient
NFI	: Normed Fit Index
RMR	: Root Mean Square Residual
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
SQ	: Spiritual Quotient
TLI	: Tucker-Levis Index

# ŞEKİLLER DİZİNİ

<b><u>Şekil No:</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 2.1: Pisapia'nın stratejik düşünme modeli (2005)	16
Şekil 3.1 : Ferris ve diğerlerinin politik yetenekler modeli (2005)	29
Şekil 4.1 : Podsakoff ve diğerlerinin dönüşümcü liderlik modeli (1990)	48
Şekil 5.1 : Araştırma modeli	66
Şekil 7.1 : Modelin doğrulayıcı faktör analizi sonucu	87
Şekil 7.2 : Yapısal eşitlik modeli	94



# TABLolar DİZİNİ

<b><u>Tablo:</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
Tablo 4.1 : Podsakoff ve diğErlerinin (1990) dönüşümcü liderlik boyutlarını oluştururken yararlandıkları dönüşümcü liderlik araştırmaları, var olan modellerin kendi modelleriyle örtüşen davranış unsurları	47
Tablo 6.1 : Araştırmanın demografik verileri	68
Tablo 6.2 : Araştırmada kullanılan ölçeklerdeki değişkenleri ölçen maddeler	72
Tablo 7.1 : Araştırmanın maddelerine ait ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri	73
Tablo 7.2 : Tüm değişkenlere ait açıklayıcı faktör analizi sonuçları	80
Tablo 7.3 : Literatürde önerilen genel uyum indekslerinin iyi ve kabul edilebilir değerleri	84
Tablo 7.4 : Modelin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ve değerleri	85
Tablo 7.5 : Değişkenlerin ortalama, standart sapma, Cronbach's Alpha ve CR değerleri	89
Tablo 7.6 : Değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon analizi sonuçları	91
Tablo 7.7 : Yapısal eşitlik modeli sonuçları	92
Tablo 7.8 : Hipotezlerin sonuçları	95

# 1. GİRİŞ

İşletmelerin günümüz dünyasında varlıklarını sürdürüp, yaşamlarına pozitif ivmede devam etmeleri gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Dünyadaki hızlı değişim, işletmelerin iş yapış biçimlerini de etkilemektedir. Geçmişe dönüp baktığımızda telefonun 50 milyon kullanıcıya ulaşmasının 75 yıl, radyonun ise 38 yıl sürdüğünü görüyoruz; günümüz dünyasında Facebook 3 buçuk yılda, Angry Birds isimli oyun ise 35 günde aynı sayıda kullanıcıya erişebilmiştir (Annan, 2012). Bu veriler bile günümüz dünyasındaki dönüşümün ne denli hızlı olduğunu göstermektedir. Farklı iş alanlarının çoğalması, klasik iş yapış biçimlerinin değişmesi, teknolojinin yarattığı çeşitlilik ve imkanlar, iletişim kanallarının artışı ve bilgiye erişimin kolaylaşması gibi birçok etmen gerek yıllardır hayatlarına devam eden köklü işletmelerin, gerekse iş yaşamında yer almak üzere adım atan yeni işletmelerin iş dünyasında kimliklerini sürdürmelerini için izledikleri yöntem ve tekniklerin de değişmesini gerektirmektedir.

Bu dönüşüm sürecini sürekli kılan ve yukarıda ifade edilenlere ek olarak söylenebilecek sayısız etmen, yaşanan bu sonu olmayan dönüşüm döngüsünde işletmelerin kendiliğinden girmelerine sebep olmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak günümüz işletmelerinde fiziksel bilgi yerine entelektüel bilgi önemli hale gelmekte, profesyonel çalışanlar önem kazanmakta, hiyerarşik sistemler yerini proje ve takım çalışmalarını esas alan yapılara bırakmakta ve bu karmaşık yapıları yönetmek için yöneticilerin ve liderlerin sorumlulukları artmaktadır (Yeo, 2006). Özetle iş yaşamı, toplumsal ilişkiler, üretim ve tüketim biçimleri hızla değişirken, liderlerin aynı kalmaları mümkün değildir. Günümüz dünyasında var olan bu değişim hızı ve belirsizlikler içerisinde sorumlulukları artan liderlerin, başarılı olmak için sıradan yöneticilerden farklı olmaları gerekmektedir (Bolman ve Deal 1991b; March, 1994).

Araştırmacılar liderlerin bu ortamda başarılı ve etkin olmasını sağlayacak faktörleri araştırarak, onların bu konularda gelişmesine katkı sağlayacak öneriler sunmak üzere çalışmalar yapmaktadır (Pisapia ve diğerleri 2005). House ve Baetz (1979) etkili bir liderlik için fark yaratacak eğilimlerin gerekliliğine vurgu yapmakta; Zaccaro ve diğerleri (1991) liderliğin davranış esnekliği ile yakından bağlantılı

olduğunu, çok sayıda yönetsel davranış arasında geçiş yapabilme yeteneğinin, liderliğin bir göstergesi olduğunu savunmakta; Hooijberg (1996) ise davranışlarını zengin bir yelpazede değiştirebilen ve değişen durumlara uyum sağlayabilen yöneticilerin daha etkili olduğunu ifade etmektedir.

İşletmelerin bu hızla değişen karmaşık dünyasında sağlıklı var olabilmeleri için bu dönüşümü doğru bir şekilde yönetecek dönüşümcü liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Bass ve Avolio, 1994; Leithwood, Jantzi ve Steinbach, 1999). Bireysel olarak kendileri ve işletmelerini gelecekte daha iyi bir noktaya taşımak üzere etkili bir vizyona sahip olan, bu vizyon ile işletme çalışanlarına ilham verebilecek nitelikteki yetkinlikleri ile çalışanlara model olan, çalışanların dönüşüm sürecinde motive biçimde çalışmalarını sağlamak üzere sağlıklı iletişim kurabilen, onları anlayan, saygı uyandıran, bireysel olarak destekleyen ve her birini işletme amaç ve hedefleri ve potansiyelleri doğrultusunda ileri taşımak için motive eden dönüşümcü liderler günümüz işletmeleri için önem arz etmektedir.

Dönüşümü doğru yönetebilmek üzere etkili bir vizyon benimsemek için elbette ki geleceği doğru okuyabilmek ve bu doğrultuda planlamalar yapmak oldukça önemlidir. İşte bu noktada sistematik düşünebilme, olaylara farklı bir açıdan hem bütünsel hem de parçalara ayırarak bakabilme, geçmiş tecrübe ve deneyimlerinden yararlanarak olayları yorumlarken, gelecekle ilgili öngörülerde bulunabilme oldukça önemlidir. Geniş bir bakış açısından fırsatları ve problemleri analiz etme ve alınan her türlü kararın potansiyel sonuçlarını öngörme, gelecekte neler yaşanabileceği ile ilgili farklı ihtimalleri belirleme, zorluklar karşısında bütüncül bir yaklaşım sergileyebilme ve ortaya çıkan fırsatları faydaya çevirebilme gibi beceriler dönüşümcü liderlerin dönüşüm sürecinde sağlıklı adımlar atmaları için oldukça önemlidir. Tüm bu beceriler için kavramsal bir çerçeve olarak ele alınan stratejik düşünme becerisi, bu bağlamda dönüşümcü liderler için önemli bir düşünme becerisi olarak düşünülebilir.

Tüm bunları gerçekleştiren dönüşümcü liderler için insan ilişkilerini doğru yönetilebilmesi de hedeflenen dönüşümün çalışanlar tarafından benimsenerek yürütülmesini için önemlidir. Bu kapsamda dönüşümcü liderlerin kendilerine ve işletmelerine fayda sağlayacak önemli kişiler ile iletişimde ve iyi ilişkiler içinde

olmaları, bireyler üzerinde etkileycilik kapasitelerinin yüksek olması, olayları ve kişileri doğru yorumlayarak duruma göre doğru davranışları sergileyecek esnek bir tutuma sahip olmaları ve çalışanların hem bireysel olarak kendilerine hem de liderlerine güvenmelerini sağlayacak bir iletişim içerisinde olmaları, çalışanlarına saygı duyarak onları bir birey olarak değerli gördüklerini göstermeleri önemlidir. Bu davranış biçimleri dönüşümcü liderlerin çalışanları üzerinde kendilerini izlemelerini sağlayacak ve saygı duyulan bir otorite yaratmalarını sağlayacaktır. Tüm bu beceriler için kavramsal bir çerçeve olarak ele alınan politik yetenekler de stratejik düşünme becerisi gibi dönüşümcü liderler için önemli olan bir diğer beceri olarak görülebilir.

## **1.1. Tezin Amacı, Katkısı ve İçeriği**

Yukarıda ifade edilen bakış açısı ile, günümüzde dönüşümcü liderliğin oldukça önemli bir liderlik biçimi olduğu ve dönüşümcü liderlik için stratejik düşünme ve politik yeteneklerin önemli birer beceri olduğunu düşünülmüştür. Dönüşümcü liderliği etkileyen etmenlerle ilgili birçok çalışma yapılmış olmakla birlikte, işletmelerde beklenen dönüşümü yaratmak üzere, çalışanların lideri koşulsuz izleyeceği bir lider olmak için hangi becerilerin geliştirebileceğinin tespit edilmesine yönelik çalışmaların yeni araştırmalarla desteklenmesinin hem literatüre hem de pratikte profesyonel iş yaşamında faaliyet gösteren liderlere faydalı olacağı düşünülmüştür. Bu doğrultuda stratejik düşünme ve politik yeteneklerin dönüşümcü liderliği nasıl etkilediği konusunda çalışılmasının literatüre katkı sağlayacağı öngörülmüş ve bu araştırma motivasyonu doğrultusunda bu üç alan araştırma konusu olarak seçilmiştir.

Bu konuda yapılmış olan literatür taramasında bu üç değişkenin ayrı ayrı ele alındığı ya da farklı değişkenlerle birlikte araştırıldığı birçok çalışmaya rastlanmıştır, ancak bu üç değişkenin birlikte ele alındığı, stratejik düşünme ve politik yeteneklerin dönüşümcü liderlik üzerindeki etkilerinin incelendiği hiçbir çalışma gözlemlenmemiştir. Bu durum tez çalışmasının özgünlüğünü ortaya koymaktadır.

Literatürde stratejik düşünme ve liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde stratejik düşünme ve liderlik ilişkisi konusunun çalışıldığı birçok

araştırma mevcut olmakla birlikte (Nasi, 1991; Liedtka, 1998a; Bonn, 2001; Oelkers ve Elsey 2004; Pisapia ve diğerleri 2005; Nemanich ve Keller, 2007; Amitabh ve Sahay 2008; Goldman ve Casey, 2010; Cavazotte ve diğerleri, 2012; Norzailan, Md Yusaf, ve Othman, 2016), stratejik düşünme ve dönüşümcü liderlik özelindeki çalışma sayısı azdır. Bu konuda yapılmış çalışmalarda, stratejik düşünmenin dönüşümcü liderlik üzerinde doğrudan etkisinin incelendiği çalışmaların (Alimo-Metcalfe ve Alban-Metcalfe, 2001; Khatri ve diğerleri 2012; Dartey-Baah, 2015; Kazmi ve diğerleri, 2016) yanı sıra; dönüşümcü liderliğin stratejik düşünme becerilerinin geliştirilmesine olan etkisinin ele alındığı (Conger ve Kanungo, 1998; Alimo-Metcalfe ve Alban-Metcalfe, 2001; Gross, 2016) çalışmalar da mevcuttur. Gerçekleştirilmiş olan tüm çalışmalarda stratejik düşünmenin dönüşümcü liderlik üzerinde pozitif ve olumlu etkisi olduğu sonucu gözlemlenmektedir. Bu tez çalışmasında yapılan diğer çalışmalardan farklı olarak; stratejik düşünmenin alt boyutlarının, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarına doğrudan etkisi incelenerek literatüre katkı sağlanacaktır.

Literatürde politik yetenekler ve liderlik ilgili yapılan akademik çalışmalar incelendiğinde çeşitli çalışmalar gözlemlenmektedir. Literatürde bulunan birçok makalede araştırmacılar liderlerin politik yeteneklerinin örgütsel bağlılık, takım performansı ve özellikle de lider etkililiği konusunda önemli etkileri olduğunu sonucuna ulaşıyorlar, politik yeteneklerin liderliği etkileyen önemli bir faktör olduğunu tespit etmişlerdir (House ve Aditya, 1997; Ammeter ve diğerleri, 2002; Ahearn ve diğerleri, 2004; Treadway ve diğerleri, 2004; Ferris ve diğerler, 2005a; Treadway ve diğerleri, 2010; Ferris ve diğerleri, 2005b; Gentry ve diğerleri, 2013; Brouer ve diğerleri, 2016). Spesifik olarak politik yetenekler ve dönüşümcü liderlik ile ilgili çalışmalar incelendiğinde politik yeteneklerin doğrudan dönüşümcü liderlik üzerindeki etkilerinin incelendiği araştırmaların yanı sıra (Sunindijo, 2012; Blickle ve diğerleri, 2014; Mencl ve diğerleri, 2016) politik yeteneklerin farklı faktörlere etkilerinde dönüşümcü liderliğin aracılık etkisi de incelenmiştir (Ewen ve diğerleri, 2013; Brouer ve diğerleri, 2016). Yapılmış olan çalışmalarda politik yeteneklerin dönüşümcü liderlik için pozitif ve olumlu etkisi olduğu sonucuna gözlemlenmektedir. Bu tez çalışmasında yapılan diğer çalışmalara katkı sağlamak üzere; politik yeteneklerin alt boyutlarının, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarına doğrudan etkisi incelenecektir.



Yukarıda ele alınan tüm bu araştırmalar işletmelerde dönüşümü yaratacak olan liderlerin stratejik düşünme becerileri ve politik yetenekler açısından zengin olmalarının liderlik davranışlarına sağlayacağı olumlu katkısı olduğu görüşünü desteklemektedir. Bu çalışmalardan ilham alınarak ve belirlenen araştırma hedefi doğrultusunda “Stratejik Düşünme ve Politik Yeteneklerin Dönüşümcü Liderlik Üzerindeki Etkileri” başlığı ile şekillendirilen tez çalışması; bu bölümden sonra yer alan, stratejik düşünme, politik yetenekler ve dönüşümcü liderlik ile ilgili literatür araştırması, ardından araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler ve araştırma modeli ve hipotezlerinin geliştirilmesi, tez araştırma metodolojisi, bulguları, sonuçlar ve önerilerden oluşan sekiz bölüm şeklinde yapılandırılmıştır.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde stratejik düşünme kavramı ele alınmıştır. Stratejik düşünme kavramının ortaya çıkışı, farklı akademik çalışmalarda yapılmış olan stratejik düşünme tanımları ifade edilmiş, stratejik düşünmenin kavramsal alt yapısı John Pisapia ve diğerlerinin araştırmaları ışığında aktarılmıştır. Stratejik düşünmenin alt boyutları olan sistem düşüncesi, yeniden çerçeveleme ve yansıtma detaylarıyla incelenmiştir.

Tez çalışmasının üçüncü bölümünde politik yetenekler incelenmiştir. Politik yeteneklere yönelik yapılmış yorumlamalar ele alınmış, Gerald R. Ferris ve diğerlerinin politik yetenekler çalışması aktarılmıştır. Politik yeteneklerin boyutları olan ağ kurma yeteneği, kişilerarası etkileycilik, sosyal beceriklilik ve içtenlik ele alınmıştır.

Tez çalışmasının dördüncü bölümünde dönüşümcü liderlik irdelenmiştir. Dönüşümcü liderlik ile ilgili literatür tanımlamaları ele alınmış, Philip P. Podsakoff'un dönüşümcü liderlik araştırması detayları ile aktarılmıştır. Dönüşümcü liderliğin boyutları olan vizyon oluşturma, model olma, ortak hedef için çalışma, yüksek performans beklentisi, bireyselleştirilmiş destek ve entelektüel uyarım açıklanmıştır.

Tez çalışmasının beşinci bölümünde araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerin literatürde nasıl yer bulduğu ele alınarak araştırma modeli ve hipotezleri geliştirilmiştir. Stratejik düşünme ve dönüşümcü liderlik ilişkisini

açıklamak üzere bu konuda yapılmış çalışmalara yer verilmiş, politik yetenekler ile dönüşümcü liderlik ilişkisi konusunda yapılmış farklı çalışmalar incelenerek bu bölümde aktarılmıştır. Daha sonra araştırma modeline ve araştırma hipotezlerine yer verilmiştir.

Tez çalışmasının altıncı bölümü araştırma süreci ve metodolojiye ait bilgilerden oluşmaktadır. Bu bölümde araştırma evren ve örnekleme, araştırma yöntemi ve araştırmada kullanılan ölçeğe ilişkin bilgiler ve araştırmanın demografik verileri paylaşılmıştır.

Tez çalışmasının yedinci bölümünde araştırma verileriyle yapılan istatistiksel analizlerin sonuçları analiz ve bulgular başlığıyla ele alınmıştır. Genel istatistiklerin yanı sıra, geçerlilik analizi açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi şeklinde uygulanmış, güvenilirlik analizi ve değişkenler arasındaki ilişkiler açıklanmıştır. Araştırma hipotezleri yapısal eşitlik modellemesi ile test edilerek sonuçlarıyla paylaşılmıştır.

Tez çalışmasının son bölümü olan sekizinci bölümde araştırma sonuçları yorumlanarak açıklanmıştır. Araştırma sınırlılıklarına yer verilmiş, bu alanda yapılacak araştırmalara yönelik öneriler ele alınarak tez çalışması tamamlanmıştır.

## 2. STRATEJİK DÜŞÜNME

Stratejik düşünme yeteneğine sahip olmak ve stratejik düşünmek yöneticiler için önemli bir gerekliliktir. Yöneticilerin işletmelerde başarılı stratejiler oluşturup, uygulayabilmeleri için, stratejik düşünme yeteneği oldukça önemlidir (Steiner ve diğerleri, 1982; Mintzberg, 1994; O’Shannassy ve diğerleri, 1994; Goldman, 2007; O’Regan ve diğerleri, 2010).

Bu bölümde stratejik düşünme kavramı ile ilgili literatürde yer alan tanımlamalar ve stratejik düşünmeyle ilgili görüşler ve yaklaşımlar ele alınacaktır.

### 2.1. Stratejik Düşünme

Literatürde stratejiyle ilgili çeşitli çalışmalarda bir çatı şeklinde ele alınan stratejik düşünme; önemli bir beceri olarak kabul görmekle birlikte; doğrudan ve net bir tanımlaması yapılamamıştır. Birçok farklı araştırmacı stratejik düşünmeye yönelik farklı bakış açıları, yaklaşımlar ve tanımlamalar getirmiştir.

Yönetim literatüründe birçok çalışmada karşımıza çıkan, özellikle de stratejiyle ilgili araştırmalarda çokça yer verilen stratejik düşünme kavramı strateji konulu tüm kavramlarla örtüşmektedir. Stratejik düşünmeyle ilgili yapılan tanımlamalarda ortak nokta ise; stratejiyle ilgili her türlü düşünme tarzı ve yöntemini ifade etmesidir.

Ohmae (1983), stratejik düşünmenin önemini “The Mind of the Strategist” adlı kitabında beyin temelli yapısını inceleyerek ele almıştır. Stratejik düşünme; beynin sağ lobunun sağladığı sezgisel, yaratıcı ve hayalci düşünceyle, sol beyin lobundan gelen analitik ve sayısal düşüncenin birleşimi olarak tanımlanmıştır. Çalışmasında olayların önsezilere ve gerçek analizlerin olmadığı sonuçlara dayandırıldığı yaklaşıma karşı çıkmış, iyi çözümlerin rasyonel analizin ürünü olarak ortaya çıkacağını belirtmiştir. Bir durumun bileşenlerinin ayrı ayrı incelenmesinin ve sonuçların bir

araya getirilmesinin önemini vurgulamış, doğru stratejik düşünmenin bu şekilde, beyin gücüyle oluşacağını belirtmiştir.

Yöneticilerin performanslarıyla ilgili yaptığı çalışmada Weick (1983) stratejik düşünmeyi, ileriye görmek ve önceki bilgi ile gelecekteki düşünceyi birleştirmek olarak ifade etmiştir.

Nasi'ye (1991) göre stratejik düşünme; işletme liderlerinin oluşturduğu stratejilerin, işletmenin girişim stratejisinin, buna bağlı performansının oluşmasını ve gerçekleşmesini mümkün kılan düşünme biçimidir. Stratejik düşünme stratejik analiz, stratejik planlama, örgüt, kontrol ve stratejik liderlik kavramlarını içinde barındırır ve 'stratejik' ifadesiyle nitelendirilebilecek bütün kavramları kapsar.

Zabriskie ve Huellmantel'in (1991) araştırmalarında stratejik düşünmenin gelecekteki rekabet üstünlüğü için yenilikçi seçeneklere yol açacak analizleri içerdiği ele alınmaktadır. Çalışmalarında stratejik düşünmeyi altı aşamalı bir süreç olarak değerlendirmişlerdir. İlk basamakta işletmelerin nasıl olması istendiğinin hayal edilmesi, ikinci basamak işletmelerin gelecekteki rekabet güçlerini artırabilmek için kaynakların yeniden konumlandırılması ve üçüncü basamakta değerlendirilecek strateji alternatiflerinin risk, gelir ve giderlerini hesaplanması adımları yer almıştır. Dördüncü basamak stratejik plandan alınmak istenen cevaplar için soruların belirlenmesi, beşinci basamak kullanılacak model ve planlama adımlarının üzerinde rasyonel ve sistematik olarak düşünülmesi ve son basamak stratejik düşünmenin şirketin faaliyetlerine yansıtılması olarak açıklanmıştır.

Ralp (1992) stratejik düşünmeyi, benzerlikler kullanarak yeni fikirler yaratma ve yeni öğrenmeye dayalı eylemler tasarlama süreci olarak betimler ve önceden planlanmış eylemlerden oluşan stratejik planlamadan farklı bir süreç olduğunu vurgular.

Bates ve Dillard (1993) çalışmalarında stratejik düşünme ile sezgisel yetenek, zihinsel esneklik, soyut düşünme, risk toleransı ve belirsizlik toleransı kavramları

arasındaki ilişkiye değinmiştir. Stratejik düşünme sürecine dahil olan kişilerin yetenekli ve yüksek motivasyonlu olması gerektiğine ve bu etkenlerin istek ve sosyal beceriler sergileyen kişilerde açığa çıktığına vurgulamıştır.

Klayman ve Schoemaker (1993) stratejik düşünmeyi; bilgiyi temel alan, sorunları temsil eden ve bu ikisi arasındaki bağlantıları içeren gelecek ile ilgili düşünme süreci olarak tanımlamıştır.

Mintzberg'e (1994) göre stratejik düşünme; sezgi ve yaratıcılığı içeren bir sentezdir. Stratejik düşünme stratejik yönetim altında barınabilecek her unsur için kullanılabilir alternatif bir isim değil; kendine ait özellikleri olan, özel ve farklı bir düşünme yöntemidir. Stratejik düşünme Mintzberg (1994) tarafından girişimciliğin bütünsel bakış açısı olan, edinilen bilginin ve yaratıcılığın kullanıldığı bir sentezleme süreci olarak tanımlanmış; işletmelerin sonraki hareket tarzını geniş ölçüde belirlemesine yardımcı olan düşünme biçimi olarak ifade etmiş; bir örgütün en önemli eylemlerinden birisi olarak görmüştür. Mintzberg aynı zamanda stratejik düşünme ile stratejik planlama arasındaki farkları da açıklamaya çalışmıştır. Stratejik planlamayı geliştirilen eylem planının önceden belirlenmiş stratejilerin sistematik bir programlaması şeklinde ifade ederken; stratejik düşünmeyi sezgilerden faydalanılan bir sentezleme süreci olarak tanımlamıştır. Geleneksel planlama anlayışının stratejik düşünmeyi göz ardı ettiği ve bunun organizasyon başarısına zarar verdiğini dile getirmiş, bu sebeple stratejik düşünmenin önemine ayrıca dikkat çekmiştir.

Gary Hamel ve C. K. Prahalad'a (1994) göre stratejik düşünme; işletmelerde stratejik yapıyı şekillendirme ve strateji oluşturma sürecinde başvurulan yaratıcılık, keşfetme, ilişki kurma gibi etkenlerden biridir.

Gary Hamel ve C. K. Prahalad (1996) stratejik düşünmeyi stratejik niyet kavramıyla ilişkili olarak da ele almıştır. Stratejik niyeti işletmelerin gelecekte ulaşmayı hedeflediği, uzun dönemli pazar ve rekabet pozisyonunu ifade eden bir bakış açısı olarak belirtmiştir. Stratejik niyetin organizasyonun gelecekte ne olmayı istediğini göstermesi etmesi bakımından stratejik düşünmeyi biçimlendirdiğine vurgu yapmıştır.

Raimond (1996) stratejiyi entelektüel olarak veriye dayalı bilgi işlem yaklaşımı olarak ifade etmiş; stratejik düşünmeyi yaratıcı hayal gücü olarak ele almıştır. Stratejik düşünmeyi, işletmenin ulaşmak istediği endüstriler ve bu endüstrilerde nasıl baskın geleceğini anlamak üzere, içgüdüsel ve yaratıcı düşünceyle geleceğin keşfedilmesi şeklinde ele almıştır.

Liedtka (1998a) stratejik düşünme tanımında; stratejik düşünmenin ne olduğu değil ne olmadığından yola çıkmıştır. Bu doğrultuda gelecekte gerçekleşmesi muhtemel olayların keşfedilmesine dair entelektüel bir keşif olmadığını; yaratıcı fikirlerin geliştirilmesinde karşılaştırmaların ve nitelikli benzerliklerin kullanılması olduğunu vurgulamıştır. Stratejik düşünmenin geçmişi, şimdiki zamanı ve geleceği kapsadığı; amacın geçmişten dersler çıkarmak, organizasyonları doğrudan etkileyen dinamik, çalkantılı ve belirsiz çevre koşullarında gelecek hakkında bilgi sağlamak olduğu da belirtilmiştir.

Liedtka (1998b) başka bir çalışmasında stratejik düşünmeyi özel ve özellikleri olan bir düşünme tarzı olarak değil, strateji hakkındaki tüm düşüncelere verilen genel bir isim olarak beş unsurla ifade etmiştir. Tanımlanan ilk unsur stratejik düşünmenin işletme tarafından bütün olarak ele alınması gerektiğidir. İkinci unsur stratejik düşünürken işletmenin stratejik niyetini esas alarak, işletmeye ve çalışanlara hedeflere ulaşmak için gereken enerjiyi ve dikkati sağlamasıdır. Üçüncü unsur stratejik düşünmeyle işletmenin dünü, bugünü ve yarınının sürekli düşünülmesidir. Bu unsurda geçmiş bilgilerle geleceğin potansiyeline yönelik tahminlerde bulunma; geçmiş düşünerek hareket etme, geçmiş, bugün, gelecek arasında sürekli gidip gelerek kontrollü karşılaştırma yapabilme becerisi vurgulanmaktadır. Dördüncü unsur stratejik düşünmede bilimsel metodun esas alınması hem yaratıcı hem de analitik düşünceyle birleştirilmesiyle bütünleyici bir özellik taşımasıdır. Stratejik düşünmeyle ilgili Liedtka tarafından tanımlanan son unsur ise fırsatların kollarılması, işletmenin değişen çevresel duruma göre yeni bir düşünme biçimi geliştirmesidir.

Stratejik düşünme Heracleous tarafından (1998) işletmelerin diğer işletmelerle rekabet edebilmelerini sağlamak üzere; yeni ve yaratıcı stratejiler keşfetmesi, geleceğe yönelik mevcut durumdan farklı davranış biçimleri benimsemesi olarak ifade

edilmiştir. Çalışmasında stratejik planlama ve stratejik düşünmenin birbirinden farklı iki düşünce biçimi olduğu vurgulanmıştır. Bununla birlikte, stratejik düşünmenin işletmeler için birbirleriyle bağlantılı ve tamamlayıcı süreçler olarak, stratejik planlamadan önce gelmesi gerektiğine ifade edilmiştir. Stratejik düşünmeyi yaratıcılık, stratejik planlamayı ise analitik, sayısal ve geleneksel düşünceyle bağdaştırmıştır. İşletmeler için ideal olanın önce hayal edip sonra birleştirmek; yani önce yaratıcı olup sonra gerçek dünya araçlarına yönelmek, önce hayal edip kurgulamak sonra analitik bir şekilde düşünmek olarak belirtmiştir.

Aktan (1999) stratejik düşünmeyi en doğru strateji ve taktikler belirlenmeye çalışmak ve bunları uygulamak olarak ele almıştır.

O'Shannassy (1999) yaptığı çalışmada stratejik düşünmenin sanat ve bilim olarak ele alındığını tespit etmiş, bu doğrultuda bu farklı görüşleri ayrı ayrı benimseyen araştırmacılar olduğunu belirtip, stratejik düşünmeyi kavramsallaştırmak üzere her iki görüşe de katılan araştırmacıları tespit etmeye çalışmıştır. Stratejiyi bilim olarak gören görüşler sol beyinin aktif olduğu batılı görüş; stratejiyi sanat olarak gören görüşler sağ beyinin aktif olduğu doğulu görüşü, yaratıcılığı ve önseziyi esas almaktadır. Çalışmasında Porter, Andrews, Ansoff gibi araştırmacılar stratejinin bilim olarak analizini savunmakta olduğunu; Minzberg, Hamel ve Prahalad, Ohmae gibi araştırmacılar da stratejinin sanat olarak analizini savunduğunu tespit etmiştir. Morries, Zabriskie ve Huellmantel gibi yazarların stratejinin bilim olarak görülmesi görüşüne daha yakın olduğunu belirtmiş, Bates ve Dillard, Peters ve Waterman, Stacey, Ohmae gibi yazarlar stratejinin sanat olarak görülmesi görüşüne daha yakın görüşte olduğunu ifade etmiştir. Raimond, Liedtka, Wilson ve Heracleous gibi yazarların da, stratejinin hem bilim hem de sanat olarak görülmesi görüşünü benimsediklerini belirtmiştir.

Pascale (1999) stratejik düşünmenin liderlik ve bilinç kavramlarını kapsadığına değinmektedir. Stratejik düşünme liderlik açısından ele alındığında kısa dönemli taktik planlamanın yerine, uzun dönemli planlama olarak ifade edilmiştir.

Eren'in (2000) çalışmalarında stratejik düşünmeyi; geçmiş, şimdiki zamanı ve geleceği kapsamayan, amacın geçmişten dersler çıkararak, birçok endüstri ve organizasyonu doğrudan etkileyen dinamik, çalkantılı ve belirsiz çevre koşullarında gelecek hakkında bilgi sağlamak olan bir düşünme biçimi olarak ifade etmiştir. Ayrıca stratejik düşünme yeteneğine sahip olmanın pişman olunacak kararlar almanın risklerini minimum düzeye indirdiğine değinmiştir.

Macmillan ve Tampoe (2000) stratejik düşünmenin devam eden bir süreç olarak başarılı bir stratejik yönetim için gerekliliğine vurgulamış ve işletmeler için iyi bir başlangıç olduğunu ifade etmiştir. Stratejik düşünmenin çevre, kaynak, değer ve kültür arasındaki uyumu sağlamaya yönelik faaliyetlere önem veren bir düşünce olduğunu; işletmenin bu sayede çevredeki durumunu analiz ederek, kaynak ve yeteneklerinin bilincine varacağını, zayıf yanlarını en aza indirerek fırsatlara odaklanacağını dile getirmiştir.

Bonn (2001) yaptığı araştırmalarda stratejik düşünme yokluğu ya da eksikliğinin işletmelerin önemli problemlerden biri olduğunu ifade etmiş, Stratejik düşünmeyi stratejik problemleri çözme yolu olarak tanımlamıştır. Üst düzey yöneticilerin işletmelere yön vermek için stratejik düşünme becerisinin önemli olduğunu vurgulamıştır (Bonn, 2005). Bonn stratejik düşünmeyi iki farklı düzeyde ele alarak; bireysel düzeyde stratejik düşünme örgütsel düzeyde stratejik düşünme olarak ayırmıştır. Stratejik düşünmeyi bireyler ve gruplar açısından mikro düzeyde, örgüt ve ilgili konular açısından da makro düzeyde incelemiştir. Bonn'a göre bireysel düzeyde stratejik düşünme, organizasyon ve çevreyi algılamak için bütüncül düşünme, yaratıcılık ve organizasyonun geleceği için vizyon unsurlarını içermektedir (Bonn, 2001). Örgütsel düzeyde stratejik düşünme ise üst yönetim arasında devam eden stratejik diyalogun teşvik edilerek desteklenmesi ve her bir çalışanın ayrı ayrı yaratıcılığının ve becerilerinin avantajının kullanılması unsurlarını içermektedir.

Dettmer'e (2001) göre stratejik düşünme; bir problemin teşhisi, çözüm geliştirme, çözümlerin test edilmesi ve uygulanmasından oluşan bir dizi problem çözüm aracı olarak ele alınmaktadır.



Heinrichs (2001) stratejik düşünmenin gelecek belirsizliklerinin üstesinden gelmek için önceden adım atma yeteneği kazandırdığına değinmiştir. Çevrenin tehdit yerine fırsat olarak görülmesine, böylece çeşitli girişimlerde bulunulmasına yardımcı olduğu belirtilmiştir. Stratejik düşünmenin önemli özellikleri olarak amaca odaklanarak işletmenin enerjisinin bu amaca harcanmasının sağlanmasını ve zamanında düşünebilme yeteneği ile fırsatların değerlendirilebilmesi olduğunu vurgulamıştır.

Kaufman (2002) stratejik düşünmeyi, işletmelerde her bir birimi bütünle ilişki içerisinde entegre eden bütünsel bir sistem olarak görmeye ve bu bakış açısıyla davranmaya doğru giden bir değişim olarak tanımlamaktadır.

Çoban (2003) stratejik düşünmeyi stratejik planlamadan ayırarak tanımlamıştır. Stratejik planlamayı analiz, stratejik düşünmeyi sentez olarak ele almıştır.

O'Shannassy'nin (2003) bir başka araştırmasında stratejik düşünmeyi; üretken, yaratıcı, birleşik düşünce süreçleri olarak vurgulamakta; rasyonel ve üretken düşünce süreçlerini birleştiren, bireysel ve kurumsal düzeydeki stratejik problemleri çözmeye ilişkin yöntem olarak tanımlanmaktadır. Stratejik düşünmenin dar anlamda yaratıcı, sentetik, ayırıştırıcı özellikleri; geniş anlamda rasyonel, analitik, bütünleştirici düşünce süreçleri ve problem çözme anlayışı olduğuna değinmiştir.

Rosche (2003) stratejik düşünmeyi organizasyonlarının gelecekteki yapısını veya pozisyonunu belirlemeye ve şekillendirmeye yönelik düşünme biçimi olarak ifade etmiştir. Stratejik düşünmenin işletmenin hayati kararlarında yardımcı olduğunu, işletmenin geleceğini düşünmek ve hayal etmek üzere kullanılacak bir yöntem olduğunu belirtmiştir.

Amy ve Mansour (2004) işletmelerde stratejik düşünmenin sinerjiyi yani iş birliğini arttırdığını ifade etmektedir. Stratejik düşünmenin böylece işletmenin insan, bilgi, sistem ve donanım gibi tüm kaynaklarının etkin bir şekilde bir araya getirilmesi ve daha yüksek bir enerjinin yaratılmasını kolaylaştırdığını belirtmektedir.

Collis (2004) stratejik düşünmeyi; geniş bir bakış açısıyla fırsatları ve problemleri analiz etme ve faaliyet ve hareketlerin diğerleri üzerindeki potansiyel etkisini anlamayla ilgili olduğunu belirtmektedir. Stratejik düşünenleri; nelerin meydana geldiği veya olabileceği ile ilgili olarak çok farklı ihtimalleri belirleyebilen, aynı zamanda günlük olay ve zorluklar karşısında bütüncül bir yaklaşım sergileyebilen kişiler olarak vurgulamaktadır.

Özgür (2004) stratejik düşünmeyi örgütün vizyonu ve misyonunu esas alan, kişisel ve kurumsal düzeyde sorun çözme yaklaşımı olarak ifade etmiştir.

Goldman (2007)'a göre stratejik düşünme üç önemli özelliğe sahiptir. Bunlardan biri örgütün çevresinde meydana gelen değişikliklerle gelişen ve gelecek yönelimli olma, bugünkünden farklı hedeflenen bir gelecek hissi sağlamaktır. Bir diğeri sistem yönelimli olma, örgütün parçaları arasındaki etkileşimlerle birlikte dış çevre arasındaki etkileşimleri dikkate almaktır. Başka bir özelliği de örgütün yönüne dair bir kavram ile birlikte buna ulaşmaya yönelik somut stratejileri de içeren bir düşünme biçimi olmasıdır. Çalışmalarında stratejik düşünme; eylem yapma yerine öğrenme odaklı oluşu, verimlilik yerine etkinliği hedeflemesi, kavramsal yani soyut biçimde ve orta vadeli olmak yerine uzun vadeli olması özellikleriyle ele alınmıştır. Goldman 2008'de yayımladığı "The Power of Work Experiences: Characteristics Critical to Developing Expertise in Strategic Thinking / İş Deneyimlerinin Gücü: Stratejik Düşünmede Uzmanlaşmanın Kritik Özellikleri" isimli çalışmasında, stratejik düşünmenin işletmeler için önemine yönelik analizler gerçekleştirmiş, çalışmasında stratejik düşünmeyi, yeni stratejilerin keşfedilmesini izleyen farklı bir yönetim faaliyeti olarak ifade etmiştir. Stratejik düşünme modelinde, kavramsallık, sistem odaklılık, yönlendiricilik ve fırsatçılık unsurlarına yer vermiştir (Goldman, 2008). Kavramsallık unsurunu stratejik düşünmenin fikir ve modellerin soyut bir hali olduğunu ifade ederek açıklamış; sistem odaklılığı işletmelerin stratejik düşünme sürecinde organizasyonu tüm iç ve dış paydaşlarıyla, etkileşimde olduğu tüm sistemlerle bütün olarak ele alması ve organizasyonun dış çevreyle ilişkisini de dikkate alması olarak ele almış; yönlendiriciliği stratejik düşünme ile, mevcut durumdan farklı bir geleceğe ulaşılması için gidilmesi gereken yönü belirlemek olarak belirtmiş ve fırsatçılığı da çevresel ve rekabete yönelik koşulların maksimize edilmesini sağlamak,

stratejik düşünme sayesinde fırsatlar değerlendirilebilmek ve daha iyiye gitmek üzere kullanılabilme olarak tanımlamıştır.

Stratejik düşünme Timuroğlu (2010) tarafından, sol beyin ve sağ beyin aktivitelerinin birleşimi olarak görölmüş; stratejik düşünme sürecinde sağ beyinin hayal etmeyi, sol beyinin uzun dönemli projelerde insanlara yol gösterecek planlamayı yaptığı belirtilmiştir. Stratejik düşünmenin geleceği hayal etme ve tasarlamayı içerdiği, işletmeler için gelecekte ulaşılmak istenen vizyon oluşturmaya ve kritik kararlar almasına yardımcı olduğu vurgulanmıştır. Stratejik düşünmenin temelini, değişime uyum için yenilik, rekabet ve aktif davranışın şekillendirdiğini belirtmiştir.

Yukarıda ele alınan tanımlamalar ve yaklaşımlar dışında, literatürde bunlarla örtüşen birçok tanımlama mevcuttur. Ancak yıllar içerisinde yapılmış tanımlamalar ve stratejik düşünmeye yönelik açıklamalar göstermektedir ki; literatürde stratejik düşünme ile ilgili kesin ve net tanımlamalar, stratejik düşünmeyi stratejiyle ilgili diğer kavramlardan ayıran keskin çizgiler yoktur. Kimi zaman stratejik planlamayla, kimi zaman stratejik niyetle örtüşen açıklamalar ve yorumlar görölmektedir. Özetle stratejik düşünmeyi; işletmelerin kararlar alırken ya da bir eylem gerçekleştirirken, geçmişte yaşadıkları deneyimleri gözeterik, önsözlerini kullanarak, geleceğe yönelik çıkarımlarda bulunarak düşünme süreçlerini şekillendirmeleri olarak ifade edebiliriz.

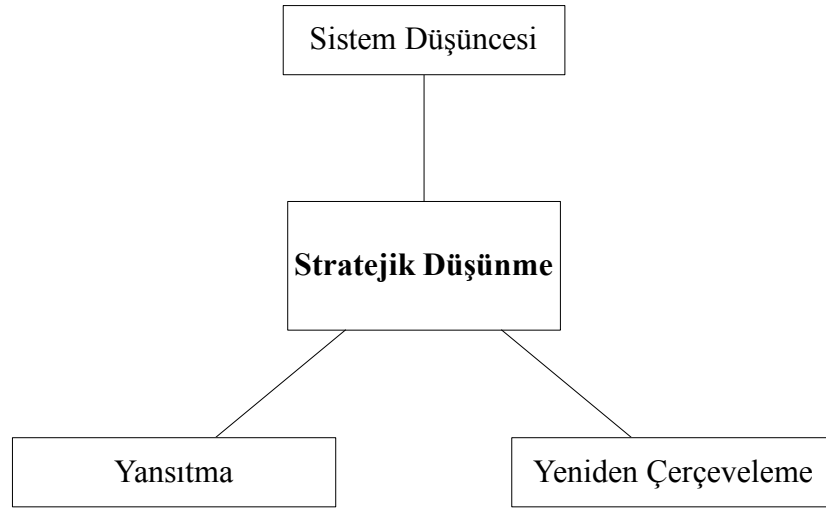
## **2.2. John Pisapia ve Diğerlerinin Stratejik Düşünme Yaklaşımı**

Pisapia, Guerra, ve Semmel'in 2005 yılında yayımladığı "Developing the Leader's Strategic Mindset: Establishing the Measures" isimli çalışmasında liderlerin stratejik düşünme becerileri incelenmiştir. Çalışmada stratejik düşünmeye yönelik bir model geliştirilmiş, aynı zamanda stratejik düşünme düzeyini ölçmeye yönelik bir ölçek de geliştirilerek kullanılmıştır.

Çalışma, başarılı liderlerin karmaşık, belirsiz ya da kaotik ortamlarda, daha başarısız liderlere göre daha stratejik düşündükleri varsayımı üzerine yapılmıştır. Bu gibi ortamlarda başarısız olan liderlerin başarısızlıkları; doğrusal bir düşünme zihniyetine sahip olmaları, kritik sosyal ve kurumsal zorlamaları tanımlayamamaları, değişim konseptlerinin de doğrusal olması, organizasyonlarını diğer organizasyonlar ve bireylerle ilişkili görememeleri, gerekli organizasyonel değişimlere yönelik zihinsel ve ruhsal durumu yansıtamamaları, sınırlı liderlik gösterdikleri gibi durumlarla ilişkilendirilmiştir. Pisapia ve diğerleri tüm bu başarısızlıkların stratejik düşünme becerisiyle aşılabileceğini vurgulamaktadır (Pisapia ve diğerleri, 2005).

### 2.3. Stratejik Düşünmenin Boyutları

Pisapia ve diğerleri (2005) tarafından stratejik düşünme, Şekil 2.1.'de görüldüğü gibi sistem düşüncesi (system thinking), yeniden çerçeveleme (reframing) ve yansıtma (reflecting) unsurlarıyla tanımlanmış ve bu unsurları başarılı liderler ile daha az başarılı liderler arasındaki farkları inceleyerek bulduklarını belirtmişlerdir.



Şekil 2.1: Pisapia'nın stratejik düşünme modeli (2005)

Çalışmada yeniden çerçevelemenin belirgin ve anlaşılabilir olunmasını sağladığı, yansıtmanın ve teoriler geliştirmenin eylemleri yönlendirdiği, sistem düşüncesinin bütüncül bir düşünme yolu sunduğu belirtilmektedir (Pisapia ve diğerleri, 2005).

### **2.3.1. Sistem Düşüncesi**

Stratejik düşünmede sistem düşüncesi; sistemin davranışlarını şekillendirecek ve eylemler için alternatifler sunacak özellikleri, kuvvetleri, örüntüleri ve karşılıklı ilişkileri anlayarak, sistemi bütüncül olarak görme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Pisapia ve diğerleri, 2005).

Sistem düşüncesinin temeli “bütün parçalardan daha büyüktür” nosyonuna dayandırılmaktadır. Sistem düşüncesinde bütün birincil, parçaların da ikincil önemli olduğu belirtilmektedir. Sistem düşüncesinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için liderlerin öncelikli olarak sistemin temel özelliklerini derinlemesine anlaması gerektiği, böylece organizasyonun dahil olduğu çevreye farklı açılardan bakabilecekleri ve kritik düşünebilecekleri ifade edilmektedir (Pisapia ve diğerleri, 2005).

Sistem teorisinin babası olarak bilinen Bertalanffy (1968) etkileşim, karşılıklı ilişki ve birbirinden bağımsız olmayı sistemin temel özellikleri olarak belirtmekte ve bu temel unsurlar arasında etkileşimin olmadığı durumda sistemden bahsedilemeyeceğini dile getirmektedir. Her sistemin bir üst ve bir alt sistemi olduğu, bunlar arasında bir hiyerarşi olduğunu belirtmektedir.

Capra (2002) bir şeyi anlamak için parçalara bölmek yerine daha büyük bir bağlamda ele almak gerektiğini savunmaktadır ve bu görüşe göre sistem düşüncesi durumsal olarak kabul edilmektedir. Sistem düşüncesinin önemli özelliklerinden biri, dikkati sistem basamakları arasında ileri ve geriye doğru kaydırabilme, böylece sistemin bir basamağında gerçekleşen değişimi diğer basamaklara ve sistemin diğer parçalarına aktarmak olarak belirtilmektedir.

Modern sistem düşünürleri organizasyonun bulunduğu çevreden izole edilmesinin pratik olmadığını, sistemlerin geçirgen ve geçirgen olmayan sınırları olduğunu ve bu sınırların sistemi ilişkide oldukları alt ve üst sistemlerden ayırdığını belirtmektedir. Sınırların çok geçirgen olması durumunda organizasyon çevresel stresi çok fazla alacağı ve odaklanmadan uzaklaşacağı, sınırların geçirgen olmaması durumunda da çökeceği söylemektedirler (Pisapia ve diğerleri, 2005). Bu sebeple sistem düşüncesi esasınca, organizasyonda sınırların doğru bir şekilde inşa edilmesi ve organizasyona yüklenen stresin en aza indirilerek sistemler arası ilişkilerin düzenlenmesinin önemi vurgulanmaktadır.

Sistem özelliklerinden bir diğeri de sistemin büyümesi ve değişimi stabil bir biçimde gerçekleştirmesini sağlayacak devam eden adaptasyon sürecini ifade eden daimî dinamik denge olarak belirtilmektedir. Başıboş bırakılan sistemlerin entropi, eylemsizlik, rastgelelilik ve düzensizlik eğiliminde olacağı; bu eğilimin azalması ve sistemin dengede devam edebilmesi için çevreyle enerji ve bilgi değişimi ve girdilerin değerli çıktılar olarak konumlandırılması gerektiği ifade edilmektedir (Pisapia ve diğerleri, 2005). Bu sebeple sistem düşüncesi esasınca, organizasyonların değişime ve çevreye adapte olabilmek için dinamik bir dengede olmasının önemi vurgulanmaktadır.

Sistemin bir diğeri özelliğinin de geribildirimleri esas olarak kendiliğinden düzeltme yapabilmesi; pozitif geribildirim ile sistemin bakımını sağlanması, negatif geribildirim ile sistemin adaptasyonu harekete geçirmesi olarak belirtilmektedir (Pisapia ve diğerleri, 2005). Bu sebeple sistem düşüncesi esasında, organizasyonların geribildirimleri dikkate alması, sistem içerisindeki gürültüyü dinleyerek karşı konulmaz hale gelmeden önce gerekli düzenlemeleri yapmasının önemi vurgulanmaktadır.

Senge (1992) sistem düşüncesinin oluşması için gerekli zihinsel yapıyı doğrusal neden-sonuç zinciri yerine ilişkilerin algılanması ve değişimin bir olay yerine bir süreç olarak görülmesi şeklinde açıklamakta, bütüncül yaklaşımın önemine değinmektedir. Aynı zamanda geribildirim sürecinin önemini, sistem tarafından

yaratılan her türlü sorunun, herkes tarafından paylaşılan bir sorumluluk bakış açısıyla ele alınması şeklinde ifade etmiştir.

Sistem düşüncesinin önemli bir diğer unsuru da sistemde Beckhard ve Pritchard tarafından (1992) bağlantıların göz önünde bulundurulması, sistemin bir parçasındaki değişimin diğer parçaları etkileyeceği, ya da diğer parçalardan etkileneceği olarak belirtilmiştir. Bu anlayışın ancak sistem özellikleri, dinamikleri ve özel sistem modellerinin anlaşılabilirliği koşuluyla yerleşeceği vurgulanmıştır.

Tüm bu görüşler ışığında sistem düşüncesini destekleyen dört temel yetenek Pisapia ve diğerleri (2005) tarafından; bütüncül düşünme yeteneği, örüntüleri ve karşılıklı ilişkileri fark edebilme yeteneği, sistemin içsel özellikleri ve spesifik örneklerini fark edebilme ve buna göre eylemlerde bulunma yeteneği, sistemin gerektirdiği amaca ulaşma, örüntüleri koruma, bütünleşme ve uyum zorunluluklarını fark edebilme ve buna göre eylemlerde bulunma yeteneği şeklinde belirtilmiştir.

### **2.3.2. Yeniden Çerçeveleme**

Stratejik düşünmede yeniden çerçeveleme; yeni görüşler ve eylem alternatifleri oluşturmak için dikkati farklı bakış açıları, zihinsel modeller ve paradigmalara kaydırabilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Pisapia ve diğerleri, 2005).

Çerçevlendirme bilgi alınması, organize edilmesi ve üretilmesine yardımcı olan bilişsel bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Yeni bilgilerin, olayların ya da deneyimlerin anlamının sıralanması ve yorumlanması sürecini kapsamaktadır. Yeni ve karmaşık olayların anlaşılmasına çalışılması ve iletişimlerin, hedeflerin ve inisiyatiflerin nasıl algılandığını kontrol etmek için kullanılmaktadır. Bununla birlikte, bir problemin çerçevesi değiştirilmesi öznel bir süreçtir, çerçevesi değiştiren kişiyi yapan kişinin anlayışı ve genel sorgulama biçimiyle şekillendiği belirtilmektedir (Pisapia ve diğerleri, 2005).

Lens, metafor, zihinsel model, paradigma ve taslak yapı olarak da ele alınan çerçevesi değiştirenin, bazı bilgilerin yüzeye çıkmasını engelleyerek kör noktalara sebep

olabileceği vurgulanmaktadır. Yeniden çerçeveleme süreci ile çerçeveleme sürecindeki bu zayıflığın ortadan kaldırılabileceği belirtilerek; yeniden çerçeveleme aynı durumun farklı açılardan değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Yeni ve karmaşık olayların anlaşılmasına çalışılmasında, tercih edilen sonucun desteklenmesi sürecinde ya da olayların ele alınış biçiminin değiştirilmesi istendiğinde yeniden çerçeveleme kullanılması önerilmektedir. Yeniden çerçeveleme ile içeriğin teşhisi, kritik durumların tanımlanabildiği ve yorumlanabildiği, izleyicilerin güçlendirilmesini sağlayacak bir iletişim biçimi oluşturulabildiği belirtilmektedir (Pisapia ve diğerleri, 2005).

Bolman ve Deal (1991b) dikkatin farklı boyutlara çevrilebilmesi, çerçeveler, zihinsel modeller ve paradigmaların yeni iç görüşler, seçenekler ve eylemler sunabilmesi, karmaşık problemlerin yeniden çerçevelenebilmesi ve çoklu bakış açılarıyla ele alınabilmesinin bir liderin organizasyonunun ihtiyaçlarına uygun için benzersiz alternatifler ve orijinal fikirler üretmesine katkı sağladığının altını çizmektedir.

Çoklu çerçevlendirmenin kullanılmasıyla geleneksel bakış açısının ve yapısının ortadan kaldırılıp, değişim tanımlanması ve ileri sürülmesinin sağlanacağı, bir durumun tanımlanmasında başkalarına yardımcı olunacağı, sabit ve standart bir noktadan bakmak yerine yeni açılar keşfedileceği, eylemler için birçok ve çeşitli alternatiflerin oluşacağı Morgan (1986) tarafından ele alınmaktadır.

Yeniden çerçevelemeyle ilgili önemli unsurlardan biri, yargılamanın sürecin tamamı bitene kadar durdurulması olarak belirlenmekte; bu durum yeniden çerçevelemenin yanlış kullanımı sonucu problemler açık ve net olarak açıklanıp anlaşılmadan önyargılı hareket edilmesinin hataya sebep olacağı belirtilerek açıklanmaktadır. Bu sebeple problemlerin öncelikle önceden belirlenmiş bir çözümle anlaşılması, sonrasında problemin çözülmemiş biçimiyle yeniden çerçevlendirilmesi önerilmektedir. Bir problem için farklı ve benzer gözükten çözüm önerileri olabilmekte birlikte, problemi çerçevlendirme biçiminin önceden belirlenmiş çözümün ortaya çıkmasını sağladığı ya da farklı çözümlerin ele alınabileceğini gösterdiği vurgulanmaktadır (Copland, 2000).



Yeniden çerçeveleme için belirtilen bir başka unsur da bir problemi, durumu ya da olayı çerçevlendirmek için kullanılan metaforların, zihinsel modellerin, paradigmaların ve taslak yapıların tanımlanması ve anlaşılması olarak belirtilmektedir. Metafor yeni bilgilerin kavramsal olarak daha önce var olan bilgilerle anlaşılması ve eski metaforlara uymayan bilgilerin reddedilmesine yönelik sözel anlatımlar olarak tanımlanmaktadır. Metaforlar rastgele bilgi, efsane, ideoloji ve kalıplaşmış yargıları birbirine bağlayan, mevcut dünya görüşünü güçlendiren, gelecek eylemleri yönlendiren unsurlar olarak görülmektedir (Pisapia ve diğerleri, 2005).

Zihinsel modeller düşünme ve eyleme geçmenin prototipi, bireylerin dünyayı gözlemleme yollarındaki filtreler olarak tanımlanmaktadır. Senge (1992) zihinsel modellerin motif, inanış, endişe, ilgi, bilinçsiz davranış ve gelenekleri kavramayı artırdığı, dünyayı başkalarının gözünden görmeyi sağladığı, grupların duygusal reaksiyonlarına erişmeye imkân tanıdığını ve bireylerin kendi ve gruplarına ait bilgilerini oluşturduğunu açıklamaktadır.

Paradigmalar ikna yetenekleri, iyi araştırıldıkları, geniş inananları olduğu için en önemli çerçevlendirme yöntemi olarak görülmekte ve büyük fikirleri ve birbirleriyle nasıl bağlandıklarını gösteren unsurlar olarak tanımlanmaktadır. Paradigmalar aynı zamanda dünya görüşü olarak de ele alınmaktadır (Pisapia ve diğerleri, 2005). Yeniden çerçevelemenin aynı zamanda yeni fikirler önermek için de kullanılabilceği dile getirilmekte, stratejilerin ve hedeflerin keşfedilmesinde ortak nokta olduğu belirtilmektedir. (Pisapia ve diğerleri, 2005).

Tüm bu görüşler ışığında yeniden çerçeveleme düşüncesini destekleyen dört temel yetenek aşağıda ifade edilmiştir Pisapia ve diğerleri (2005) tarafından uygun bilgi elde edildiğinde yargıda bulunmayı bırakabilme yeteneği, bir problemi, durumu veya konuyu şekillendirmek için kullanılan zihinsel modelleri, paradigmaları, çerçeveleri tanımlayabilme ve anlayabilme yeteneği, bir durumu anlamak için farklı zihinsel modeller, paradigmalar ve çerçeveler kullanabilme yeteneği ve kendine ait ve başkalarının zihinsel modellerini gözden geçirebilme ve değiştirebilme yeteneği olarak ifade edilmiştir.

### 2.3.3. Yansıtma

Stratejik düşünmede yansıtma; algılar, deneyim ve bilgilerin kullanımı aracılığıyla ne olduğuna dair yargıda bulunmak için mantıksal ve rasyonel düşünceyi harmanlayabilme ve daha sonra gelecekteki eylemlere rehberlik edecek sezgisel ilkeler oluşturma yeteneği olarak ifade edilmektedir (Pisapia ve diğerleri, 2005).

Başarıların ve başarısızlıkların yansıtılmasıyla, günlük yaşam ve iş yaşamındaki kural, düzenleme ve süreçlerin altında yatan varsayımların ve değerlerin açığa çıkarılması sağlanmaktadır. Gerekli olan tüm bilgilere sahip olunmaması durumunda bile, yansıtma sayesinde en iyi olası seçenekler, eylemler ve varsayımlara erişilebileceği belirtilmektedir (Pisapia ve diğerleri, 2005).

Dewey'e (1933) göre yansıtma basitçe bir konu üzerinde düşünüp taşınmak değil, disiplinli ve aktif bir anlam üretme süreci olarak tanımlanmakta; yansıtmanın deneyimler ve fikirler arasındaki ilişkilerin ve bağlantıların derinlemesine anlaşılmasını sağladığını ifade etmektedir.

Yansıtmanın bireylerin kendi müdahaleci yapıları tarafından engellenmemesi becerisi gerektirdiği ifade edilmektedir. Yansıtma bireylerin kendi zihinlerinde yer alan düşünceleri, değerleri, kuralları, tanımlamalarının dışına çıkabilme ve yeni karşılaşılan durumları tamamen bunları esas alarak tanımlamaktan kaçınma durumu olarak da ele alınmaktadır (Kegan, 1994).

Yansıtma ayrıca deneyimlenmiş olayları sezgisel olarak anlamaya yönelik yüzeysel saptamalar, eleştiriler, yeniden yapılandırmalar, testler ve durumla ilgili yansıtıcı diyaloglar olarak da tanımlanmaktadır (Schön, 1983). Bu tarz bir yeniden çerçevelemenin "bu bana ne anlatıyor?, bununla nasıl daha iyi baş edebilirim?, bir dahaki sefere ne yapacağım?" gibi iç konuşmalar ya da saygı duyup önem verilen bir meslektaşla soru ve görüşlerin paylaşılacağı yansıtıcı diyaloglar şeklinde gerçekleşebileceği vurgulanmaktadır.

Yansıtmanın ayrıca mevcut varsayımları, deneyimleri, bilgiyi ve geçmiş deneyimlerden oluşmuş anlayışı bugünü ve geleceği anlamak için kullanma becerisi olduğu da belirtilmektedir. King ve Kitchener'ın (1994) yansıtıcı yargılama olarak açıkladığı bu durum, kavramıyla ifade edilen bu durum, bilginin belirsiz olması, kapsam ve kanıt ilişkisinde anlaşılması, bazı bakış açılarının diğerlerinden geçici yargılamayla daha iyi olabileceği, farklı bakış açlarına yönelik kanıtların savunma için karşılaştırılıp değerlendirilebileceği şeklinde açıklanmaktadır.

Başkalarının deneyimlerinin ve bakış açılarının, bireylerin kendi yansıtma süreçlerinde kullanılması da yansıtma yönelik bir diğer beceri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yansıtma sürecinin bireyin kendine ait bilgiyi uygulamaya dönüştürme deneyimlerini gözetmesi yanında, ilgili alandaki profesyoneller tarafından da yönlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir (Pisapia ve diğerleri, 2005).

Bireyler ve organizasyonların öğrenme, liderlik ve yansıtma süreci arasında güçlü bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır. Dewey (2002) bu ilişkiyi yansıtmanın öğrenenin bir deneyimden bir sonraki derin anlamlandırma sürecine ve diğer deneyimler ve fikirler arasındaki ilişki ve bağlantıları yürüterek anlam oluşturma süreci olduğunu; sistematik, kesin, disiplinli bir düşünme yolu olduğunu; toplulukla birlikte, birbirleriyle etkileşime geçerek gerçekleştiğini; birbirleriyle kişisel ve zihinsel büyüme gerçekleştirecek bir değer olduğunu belirtmektedir.

Tüm bu görüşler ışığında yansıtma düşüncesini destekleyen beş temel yetenek Pisapia ve diğerleri (2005) tarafından bazı seçenekler işe yararken diğerlerinin niçin işe yaramadığını fark edebilme yeteneği, çift döngülü öğrenmeden yararlanabilme yeteneği, durumu anlamak için algıları, deneyimi ve bilgiyi kullanabilme yeteneği, eylemde bulunurken algıları, deneyimleri, bilgi ve analizi harmanlayabilme yeteneği, bugünü ve geleceği anlamak için kendine ve başkalarına ait algı, deneyim ve bilgileri kullanabilme yeteneği olarak ifade edilmiştir.

## 3. POLİTİK YETENEKLER

İşletmeler doğaları gereği politik arenalar olarak görülmektedirler (Mintzberg, 1985). Bu doğrultuda politik yetenekler çalışanların hayatının bir gerçeği ve günümüz rekabet koşullarında işletmelerin etkililiği ve verimliliği açısından yöneticiler için bir gerekliliktir (Pfeffer, 1992; Kacmar ve Baron, 1999).

Bu bölümde politik yetenekler kavramı ile ilgili literatürde yer alan tanımlamalar ve politik yeteneklerle ilgili görüşler ve yaklaşımlar ele alınacaktır.

### 3.1. Politik Yetenekler

Politik yetenek kavramı tam olarak bu ifade ile kullanılmamış olmakla birlikte, temeli çok eskilere dayanmaktadır. Thorndike 1920'lerde, sosyal beceriklilik kavramıyla insanları anlama ve buna göre davranışlarını şekillendirmeyi ifade etmişken, Dale Carnegie 1936'da çalışmalarında başkaları ile birlikte ve başkaları üzerinden çalışmanın yolları konularında değinmiştir (Ferris ve diğerleri, 2010).

Mayes ve Allen (1977) politik yeteneklere henüz literatürde değinilmeden önce, politik davranışları olumsuz bir davranış biçimi olarak tanımlamış; “örgütün karşı çıktığı sonuçlara ulaşma biçimi veya örgüt tarafından onaylanmış olan sonuçlara yasal olmayan yöntemlerle ulaşmak adına etki gücünün kullanımı” olarak ifade etmiştir.

Politik yetenek kavramı ise literatüre ilk kez Pfeffer (1981) tarafından sokulmuş, bu kavram “Power in Organizations” isimli kitabında kullanılmış ve bu kavramın başarılı olmak için mutlaka gerekli olduğu ve geliştirilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur.

Yine bu kavramı kullanan ilklerden biri olarak Mintzberg (1983) ise “Power in around Organizations” kitabında bireylerin etkili ve başarılı olabilmek için iki temel

özeliğe sahip olması gerektiği üzerinde durmuş, bunlardan ilkinin politik niyet, ikincisini politik yeti olarak tanımlamıştır. Politik niyeti bireylerin politik davranış sergilemeden önce, kişisel bağlantılar, bilgi, deneyim, zaman gibi kişisel kaynaklarını sarf etmek için istekli olmaları olarak tanımlamıştır. Politik yetenekle ilgili olarak ise bireylerin politik niyete sahip olmasının politik davranış için yeterli olmadığını belirterek, bu becerinin de gerekli olduğunu belirtmiştir (Atay, 2010).

Politik yetenek Mintzberg (1985) tarafından bir başka çalışmada bireylerin ikna, manipülasyon ve müzakere yöntemleri ile başkaları üzerinde etki kurabilmesi olarak tanımlanmıştır. Ayrıca farklı bir tanımında politik yetenekleri amaçlara ulaşma doğrultusunda gerekli çabanın sarf edilmesi olarak da ifade etmiştir.

Perrewé ve diğerleri (2000) politik yeteneğe sahip bireyleri, organizasyonlarda politik koşulları yönetecek ve çalışanların güvenlerini kazanacak ortamı yaratmayı başaracak bireyler olarak tanımlamaktadır. Politik yeteneğin kaliteli bir lider üye etkileşiminde liderin sahip olması gereken kişisel özelliklerin başında geldiğini belirtmektedir.

Politik yetenek Ammeter ve diğerleri (2002) tarafından, yöneticilerin çalışanlarına olumsuz bilgiyi ne zaman vereceklerini ve olumsuz durumları çalışanlar gözünde nasıl olumlu hale getireceklerini bilme, çalışanların izlenimlerini yönetme süreci olarak görülmektedir.

Politik yetenek kavramı Ahearn, Ferris, Hochwater, Douglas ve Ammeter (2004) tarafından “iş ortamında diğer çalışanları doğru analiz etmek ve bu bilgiyi kişisel ve organizasyonel hedeflere ulaşmak için etkileme taktiklerinde kullanmak” olarak tanımlanmıştır. Politik yeteneğe sahip bireyler, sosyal becerikliliklerini değişik durumlara ve bu durumların yarattığı taleplere uygun olarak kullanan, başkaları üzerinde kendilerine yüksek güven duyan, kendilerine itici bir kibir ve küstahlık şeklinde değil, güvenli ve pozitif bir izlenim sunan, kendi hedefleri ve istekleri ile başkalarının istekleri arasında bir denge yaratabilen, sadece değişik ortamlarda kullanacakları etkileme becerilerini seçmede usta değil, başkaları üzerinde dürüst ve

samimi bir izlenimleri olan bireyler olarak ifade edilmektedir (Ahearn ve diğeri, 2004).

Davis ve Gardner (2004) politik yeteneğe sahip olan bireyleri yüksek kaliteli ilişkiler kurabilen, çalışan algılarını besleyen ve çalışanlarda şüphe ve olumsuz davranış algılarını en aza indirme yeteneğine sahip bireyler olarak görmektedirler.

Ferris ve diğeri (2005b) politik yetenekleri iş ortamında diğeri etkili şekilde anlama ve bu bilgiyi bireysel ya da örgütsel amaçlara erişmek adına kullanarak diğeri etkileme becerisi olarak tanımlamıştır. Politik yeteneğe sahip kişilerin diğeri talep ve ihtiyaçları karşılamak için davranışlarını ayarlama kapasitesine sahip olduklarını, sosyal durumları anlama ve diğeri bireyler üzerinde etki ve denetim kurma yetenekleri olduğunu belirtmişlerdir.

Matthew Valle (2006), politik yetiyi anlatırken, insanları okuyabilme ve yaptıkları eylemleri niçin yaptıklarının farkına varabilme yeteneği olarak tanımlamış; bu yeteneğin etkileyebilme becerisi olduğunu, geçmiş deneyimlerin bu konuda katkısı olduğunu belirtmiştir.

Maat (2008) yüksek politik yeteneğe sahip kişilerin sosyal ilişkilerinde uyanık ve hesapçı olduklarını ifade etmiş, bu yeteneğin sosyal sermayeden etkili bir şekilde avantaj sağlamaya olanak veren, başkaları üzerinde güven uyandıran ve ilham veren niteliklerine değinmiştir.

Buchanan (2008) politik yetenekleri, sosyal yeteneklerin farklı bir çeşidi olarak tanımlanmış, iyi ilişki becerisine sahip olma, güven, inanç, içtenlik ve ilham veren bir tarzda uygun durumsal davranışı gösterebilme yeteneği ile sosyal becerikliliği birleştiren kişilerarası bir tarz olduğunu ifade etmiştir.

Yukarıda yer alan ve farklı araştırmacılar tarafından yapılmış literatür tanımlamaları göstermektedir ki, politik yetenekler bireylerin ve özellikle de yöneticilerin başarılı olma yolunda ilerlerken ihtiyaç duyacakları temel

yeteneklerdendir. Bireylerin politik davranışları hedefledikleri kriterlere ulaşmada onlara destek ve yol gösterici olmakta, bu becerileri süreçleri daha kolay yönetmelerini sağlamaktadır.

### **3.2. Gerald R. Ferris ve Diğerlerinin Politik Yetenekler Yaklaşımı**

Politik yetenek Ferris ve diğerleri (2010) tarafından işyerinde başkalarını anlama ve bu bilgiyi onların örgütsel ve bireysel hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik etkileme veya harekete geçirme amacıyla kullanma becerisi olarak tanımlanmıştır.

Politik yeteneğe sahip olan bireyler, sosyal becerilerini, davranışlarını, farklı ve değişken durumsal gereksinimlere uyumlaştırma kapasitesine sahiptirler. Bu beceri politik yeteneğe sahip bireylerin başkalarının tepkilerini etkileyecek şekilde içten görünmesi, destek ve güven telkin etmesini sağlar (Ferris ve diğerleri, 2010).

Politik yetenek kavramı, çıkarıcılık gibi hoş karşılanmayacak kavramları akla getirdiğinden toplum içerisinde olumsuz bir algıya sahiptir. Ancak Ferris ve diğerlerine (2010) göre politik yetenek, günümüzde başarı için son derece gerekli olan pozitif bir güçtür. Politik yeteneğe sahip kişiler, başarıyı yakalamak için ne yapmak gerektiğini ve bunun, içten ve inandırıcı bir şekilde nasıl yapılması gerektiğini bilir, isteklerine ulaşabilmek ve avantaj sağlayabilmek için kendilerini doğru yerde ve zamanda konumlandırabilirler.

Ferris ve diğerlerine (2010) göre politik yetenek, zekâ ve bilişsel yetenekten bağımsız olarak görülmektedir. Bu düşünceye göre, yüksek zekâ ve bilişsel yeteneğe sahip olan kişiler, politik yeteneğe sahip olmayabilir ya da bunun tam aksine yüksek politik yeteneğe sahip olan kişiler, yüksek zekâ veya bilişsel yeteneğe sahip olmayabilirler. Araştırmacılara göre politik yeteneklerin bazı boyutları kalıtsal yani geliştirilemezdir ancak bazı boyutları eğitimler yolu ile geliştirilebilmektedir. Politik yeteneğe sahip kişiler; yüksek özgüvene sahiptirler ancak asla bencil değildirler. Bu

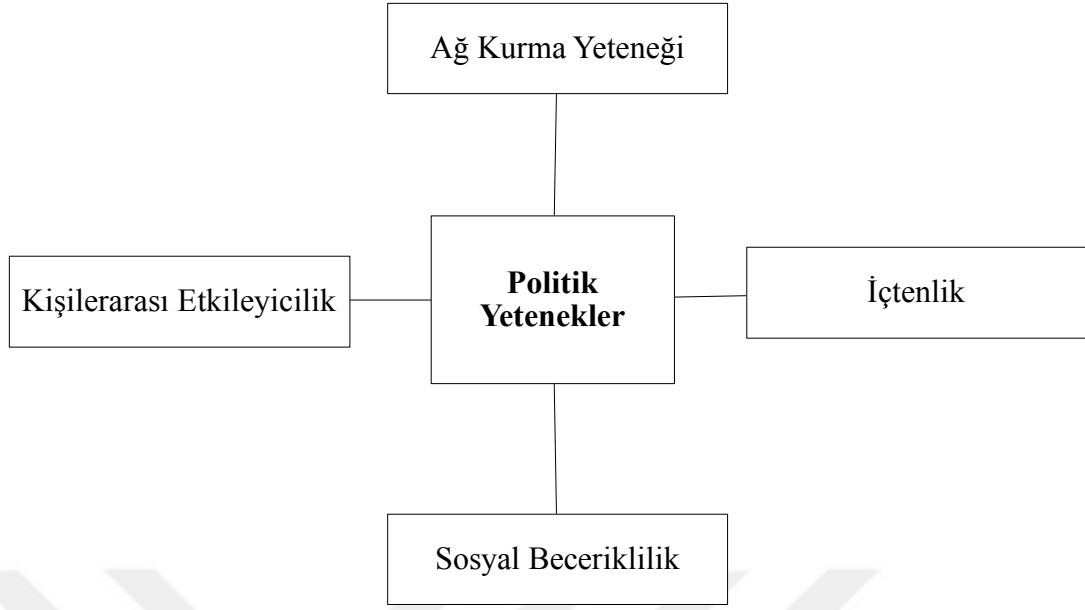
kişiler çevrelerinde nasıl algılanmak istiyorlarsa o şekilde algılanırlar. Politik yetenek sayesinde uyum yetenekleri gelişmiştir ve bu doğrultuda farklı sosyal durumlarda nasıl davranmaları gerektiğini çok iyi bilirler. Ayrıca özel durumlarda ne yapılması gerektiğini sezinler, davranışlarını inandırıcı bir şekilde nasıl sergileyeceklerini bilirler (Ferris ve diğerleri, 2010).

### 3.3. Politik Yeteneklerin Boyutları

Politik yetenek kavramı ile yapılan araştırmalar kapsamında Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar ve Dougras 2005 yılında yayımladıkları “Development and Validation of the Political Skill Inventory” makalesinde politik yetenek kavramını “işyerinde başkalarını etkin şekilde anlama, başkalarını etkileme bilgisini kullanma ve başkalarına kişisel ve örgütsel hedeflerini zenginleştirecek şekilde davranma” olarak tanımlamış ve bu yeteneğin dört boyutlu olarak ele alındığını belirtmişlerdir (Ferris ve diğerleri, 2005b). Bu boyutlar Şekil 3.1.’de görüldüğü gibi ağ kurma yeteneği (networking ability), kişilerarası etkileycilik (interpersonal influence), sosyal beceriklilik (social astuteness) ve içtenlik (apparent sincerity) olarak ifade edilmiştir.

İnsanları anlama, okuma ve bu bilgiyi etkileyici bir şekilde kullanabilme yeteneği sosyal beceriklilik ve kişilerarası etkileycilikle açıklanan ve modelde en önemli görülen iki boyuttur. Bağlantılar kurma, arkadaşlık, network inşası, birlik olma ve ortaklıklar bireyler için politikaları yönetmede önemine vurgu yapılarak ağ kurma yeteneği boyutu oluşturulmuştur. Son boyut olan içtenlik politik yeteneklerin en temel bileşeni olarak belirtilmiş, bireylerin ne yaptığından çok, etkileme denemelerini içten bir görünümle gerçekleştirmelerinin önemi ifade edilmiştir (Ferris ve diğerleri, 2005b).





Şekil 3.1 : Ferris ve diğerlerinin politik yetenekler modeli (2005)

Yüksek politik yeteneğe sahip bireyler; uyumluluk becerileri, sosyal beceriklilikleri ve etkili taktikler kullanarak kişilerarası etkileycilikte başarılı olmaları sebebiyle, çevrelerinde olumlu izlenimler oluşturmak ve bu izlenimleri korumak için neyi ve nasıl yapmak gerektiğini bilirler. Ağ kurma yetenekleriyle olumlu itibarlarının hedef kişi veya sosyal gruplar içinde etkili bir şekilde yayılmasıyla sosyal sermayelerini oluştururlar. Bu sayede politik yeteneğe sahip bireyler çalıştıkları alana başarılı olurlar (Liu ve diğerleri, 2007).

Mintzberg (1985), bireylerin politik arenalar olarak görülen iş ortamlarında başarılı olmak için politik yeteneklere sahip olmaları gerektiğini öne sürmüştür. Günümüz dünyasında rekabetçi talepler ve karmaşık çevreler, organizasyonların gitgide daha politik ortamlar haline gelmesini sağlamıştır. Bu değişim doğrultusunda organizasyon liderlerinin rolleri de değişmiş, organizasyonların devamlılığı ve başarısı için kritik role sahip olan liderlerin, politik yetenekleri ve bu yeteneklerin alt boyutları önem kazanmıştır (Ferris ve diğerleri, 2010). Politik yetenekler ve boyutları, etkin bir yönetimin ön koşullarıdır (Ferris ve diğerleri, 2010). Politik yeteneğe sahip liderler, olayları etkin okuyabilir, ilgili durumda hangi davranış şeklinin gerektiğini kavrayabilir, seçtiği davranışı içten görünerek toplum yararına kullandığını

hissettirebilir ve ağ kurma yetenekleriyle, başarılı olabilmek için ihtiyacı olan bilgiye ve desteğe rahatlıkla ulaşabilir.

### 3.3.1. Ağ Kurma Yeteneği

Ağ kurma yeteneği farklı kişilerle iletişim kurmak, dostluk geliştirme ve koalisyonlar kurmak ve bu ilişkileri kişisel ve yönetsel hedeflere ulaşmak için kullanma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Ferris ve diğerleri, 2005b). Ağ kurma yeteneğine sahip bireylerin iş bağlantıları kurma, çatışmaları yönetme ve sosyal sermaye oluşturma becerileri gelişmiştir.

Luthans, Hodgetts ve Rosenkrantz (1988), Real Managers isimli çalışmalarında başarılı yöneticilerin zamanlarının çoğunu iletişim ağları kurarak geçirdiklerini tespit ettikleri çalışma detaylarını paylaşmış, ağ kurma yeteneğinin önemine vurgu yapmışlardır.

Aynı şekilde Treadway ve diğerleri de (2010) başarılı yöneticilerin iletişim ağları kurmaya başarılı olmayan yöneticilere göre daha fazla zaman harcadıklarını belirtmiş, bu becerinin kariyer başarısının ötesinde bireylerin kişisel itibarını, değerini ve sosyal çevresini artıran kişisel bir yatırım olarak görülebileceğine değinmişlerdir.

Politik yeteneğe sahip, yeni fırsatlar yaratma ve bunlardan yararlanma konusunda yetkin olan bireyler, diğer bireylere göre çok daha kolay arkadaşlıklar ve ortaklıklar kurabilmekte, oluşturdukları bağlantıları kişisel ve örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için önemli bir değer olarak kullanabilmektedirler. Watkins ve Bozeman'a göre, yöneticiler politik kararlara etki etmek amacıyla, informal bilgi ve formal iş birlikleri için güçlü networkler oluşturmak durumundadırlar (Ferris ve diğerleri, 2005a).

Başarılı olmak isteyen yöneticiler, büyük şirketlerin başına geçmeden önce, network oluşturma'nın önemini kavrayıp, buldukları çevreyi küçümsemeden sosyal çevre oluşturmaya başlamalıdır. Politik yeteneğe sahip bireyler sosyal bağlantıların

iş yaşamında gücünün büyüklüğünün farkındadırlar ve bu gücü kendi avantajları doğrultusunda kullanırlar. Bu farkındalık, iş yaşamında önemli bir konuma gelene kadar onlara destek olur ve oraya ulaştıklarında, oluşturdukları network sayesinde istediklerini yaptırabilecek duruma gelmiş olurlar. Politik yeteneğe sahip bireyler, organizasyonlarının yararına yeni imkanlar elde etmede yeteneklidirler ve bu özelliklerinden dolayı ortamlarında takdir edilirler (Valle, 2006).

Politik yeteneklerin ağ kurma yeteneği boyutu, bireylerin iş arayışlarında politik yeteneği yüksek kişilere oldukça olmaktadır. Politik yetenekleri yüksek kişiler, çevreleri ile kurdukları sağlam ilişkiler ve etraflarına yaydıkları içten ve samimi duruş sayesinde, ihtiyaçları olduğunda bu ilişkilerden faydalanabilmektedirler. Ağ kurma yeteneği bu kişilerin çevrelerindeki güçlü ve önemli kişiler hem yeni kapılar açma hem de onlar gibi güçlü olan yeni insanlarla tanışma konusunda etkili olmasını sağlamaktadır (Ferris ve diğerleri, 2010).

İşletmelerde fark yaratabilmek ve yüksek performans sergilemek için önemli kritik bilgilere ve zor elde edilen kaynaklara erişebilmek önemlidir. Politik yeteneğe sahip bireyler, ağ kurma yetenekleri sayesinde tanıdıkları önemli insanlar aracılığıyla, böyle bilgi ve kaynakları elde etmede avantajlıdırlar (Liu ve diğerleri, 2007).

Bazı araştırmalar ağ kurma yeteneğinin bireyleri kariyer başarısı sağlaması açısından politik yetenekler arasında en önemli boyut olduğunu göstermektedir (Todd ve diğerleri, 2009). Forret ve Dougherty (2004), ağ kurma yeteneğinin, kariyer başarısında önemli bir faktör olduğunu göstermişlerdir. Ferris, ve diğerleri (2005b), ağ kurma yeteneğinin, ilişkiler ve sosyal sermaye üzerindeki kontrol gücü nedeniyle, kariyer başarısı ile ilişkili olabileceğini ifade etmişlerdir. Thompson (2005) kariyer başarısında network geliştirmeye önem veren bireylerin, sosyal sermayeleri vasıtasıyla, kariyer amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için gerekli olan kaynaklara diğerlerinden daha fazla sahip olmalarından dolayı gerçekten de başarılı oldukları sonucuna ulaşmıştır. Todd ve diğerleri de (2009), network yeteneğinin, kariyer başarısı üzerinde olumlu etkili olduğuna dair sonuçlar elde etmiş, politik yeteneklerin tüm boyutlarının kariyer başarısını etkilediğini, ancak ağ kurma yeteneğinin kariyer başarısını en fazla etkileyen boyut olduğu bulmuşlardır.

### 3.3.2. Kişilerarası Etkileycilik

Kişilerarası etkileycilik bireylerin başkaları üzerinde güçlü bir etki yaratma yeteneğidir (Ferris ve diğerleri, 2005b). Bu politik yetenek sayesinde bireyler beklemedikleri tepkileri alabilmek için davranışlarını sosyal durumlara ve kişilere göre adapte ederler. Ayrıca başka insanları ikna etmede oldukça güçlü bir yeteneğe sahiptirler.

Aynı özellik Pfeffer (1981) tarafından esneklik kavramıyla benzer olarak kullanılmış; Pfeffer esneklik yeteneğine sahip bireylerin davranışlarını kendi hedeflerine ulaşabilmek için farklı ortamlarda farklı kişilere yönlendirebileceklerini ifade etmiş ve bunun önemli bir kavram olduğunu ileri sürmüştür.

Bireylerin olaylardaki detayların farkına varmasını sağlayan ve Pfeffer tarafından ilk etapta esneklik olarak ifade edilmiş kişilerarası etkileycilik, temelde diğer bireyler üzerinde ikna etme özelliklerini ortaya koymaktadır. Bireyler, kişilerarası etkileycilik açısından güçlü bir yapıya sahip olduklarında, toplumun diğer bireylerinde pozitif ve candan olduklarına dair bir izlenim uyandırmaktadırlar. Bu yetenek onları fazla siyasi bir kişilik olarak yeterli kılmaya da başarılı liderler olarak algılanmalarını sağlamaktadır. Kişilerarası etkileycilik gücü olan bireylerin esnek olmaları, onları farklı pozisyon ve ortamlara uyum göstermelerini sağlamaktadır. Bu beceri hedeflerine konsantre olma ve gelişen olaylar karşısında hislerini denetim altına alma konusunda başarılı olmalarını sağlar (Pfeffer, 1992).

Bireyler kişilerarası etkileyciliği yüksek insanların yanında kendilerini daha iyi hissetmektedirler. Çünkü kişilerarası etkileyciliği yüksek kişiler başkalarını kendilerinden hoşlanmalarını sağlama yönünde de yeteneklidirler. Bu yeteneğe sahip bireyler bazı davranışlarını etraflarını kontrol etmek için kullanılmaktadırlar. Bu yeteneğe sahip bireyler çok fazla çaba harcamalarına gerek kalmadan çevrelerinde yetkin bireyler olarak algılanırlar (Ferris ve diğerleri, 2010).

### 3.3.3. Sosyal Beceriklilik

Sosyal beceriklilik farklı sosyal ortamları ve kişileri doğru olarak analiz edebilme ve dikkatli bir şekilde kendilerini bu durumlara ve kişilere uydurma yeteneği olarak ifade edilmektedir (Ferris ve diğerleri, 2005b). Sosyal becerikliliğe sahip bireyler yüksek düzeyde kişisel farkındalık ve anlayışa sahiptirler, sosyal beceriklilik ve kıvraklığa sahip çalışanlar üstlerinin kendi performansları ile ilgili değerlendirmelerini etkileyebilirler. Sosyal beceriklilik bazı kaynaklarda sosyal zeka olarak geçmekle birlikte literatürde çoğunlukla sosyal beceriklilik olarak ele alındığı için tez kapsamında sosyal beceriklilik olarak kullanılacaktır.

Sosyal beceriklilik kavramının geçmişi çok eskilere dayanmaktadır. Thorndike 1920'lerde sosyal becerikliliği insan ilişkilerinde bilgece hareket etme olarak tanımlarken, Meichenbaum, Butler ve Gruson 1980'lerde sosyal becerikliliği farklı sosyal durumları anlayabilme ve bu doğrultuda davranışları değiştirebilme yeteneği olduğunu tartışmışlardır (Moss ve Barbuto, 2010).

Politik yeteneklerin alt boyutu olarak ele alınan sosyal beceriklilik Hartley ve diğerleri (2015) tarafından politik beceriklilik kavramı olarak başlı başına incelenmiştir. Hartley ve diğerleri politik beceriklilik olarak ele aldıkları bu yetkinliği stratejik yönlendirme ve tarama, uyum ve ittifaklar yaratma, durumları insanları okuma, kişiler arası beceriler ve kişisel beceriler olarak alt boyutlara ayrılmıştır. Politik beceriklilik araştırmada hedeflenen sonuçların elde edilmesi için çeşitlilik ve rekabet içeren paydaşların olduğu durumlarda ilginin ve uygun durumun doğru bir şekilde konumlandırılmasını sağlayan politik yetenekler olarak tanımlanmıştır.

Sosyal becerikliliğe sahip yöneticiler, bir durumu hızlı bir şekilde değerlendirebilir, durumu ele almak için alternatif yöntemler saptayabilirler ve sürekli doğru davranış seçimleri yapabilirler (Moss ve Barbuto, 2010).

Valle (2006), sosyal becerikliliği anlatırken politik yeteneğe sahip insanları başkalarını çok iyi gözleyen ve sosyal ortamlarda insanları nasıl etkileyeceklerini bilen

kişiler olarak tanımlamıştır. Sosyal becerikliliğe sahip bireylerin işyerlerinde diğer bireyleri okumaya önem verdiğini ve bu şekilde nasıl davranmaları gerektiğini ve hangi davranışın sonunda nasıl tepki alacaklarını bildiklerini belirtmiştir.

Politik yeteneğe sahip bireyler, başkalarını gözleme ve davranışlarını doğru bir şekilde anlamada yeteneklidirler. Farklı sosyal durumlara hızlı bir şekilde uyum sağlarlar ve kişisel farkındalıkları çok yüksektir (Ferris ve diğerleri, 2007). Pfeffer (1992) bu kişisel özelliği sosyal beceriklilik boyutuyla ele almış, başkalarına karşı duyarlı olma ve kendini diğerleriyle özdeşleştirebilme yeteneği olarak ifade etmiş ve sosyal becerikliliğin kişinin kendisi için bazı şeyler elde etmede kritik olduğunu tartışmıştır. Sosyal beceriklilik Pfeffer'in ortaya koyduğu haliyle "ironik bir tarzda, bireylerin kendi adına fayda sağlamanın kritik aracı, kendi çıkarları ile başkalarının çıkarlarını bağdaştırma yeteneğidir ve diğerlerine hassas olma şeklinde de ifade edilebilir (Ferris ve diğerleri, 2010).

Kolodinsky ve diğerlerine göre, politik yetenekleri yüksek bireylerin sosyal beceriklilikleri göz önünde bulundurulduğunda; yabancılara örgütü temsil etme konusunda ve kişisel ve işle ilgili olarak meslektaşlara yardım etme konularında başarılıdırlar. Bu nedenle yüksek politik yetenekleri olan kişiler, sosyal beceriklilikleri sayesinde görev ve sorumluluklarını yerine getirirken kendilerini daha fazla işe adanmış ve ısrarcı gözükmektedirler (Kolodinsky ve diğerleri, 2004).

Politik yeteneğe sahip bireyler, sosyal beceriklilikleri sayesinde çevrelerini iyi analiz edebildiklerinden, çalıştıkları ortamlarda doğabilecek fırsatlar için kendilerini doğru konumlayabilmektedirler. Sosyal beceriklilikleri sayesinde çevrelerini anlama ve etkileme yetenekleriyle birçok fırsatın kapısını açacak olan sosyal sermayelerini geliştirebilir ve içten görünebilme özellikleriyle daha yüksek kariyer başarıları sağlayabilirler (Ferris ve diğerleri, 2010).

Politik yeteneklerin performansa etkisi olumlu etkisi vardır (Ahearn ve diğerleri, 2004; Blickle ve diğerleri, 2008; Blickle ve diğerleri, 2014; Ferris ve diğerleri, 2005a; Ferris ve diğerleri, 2005b; Ferris ve diğerleri, 2010) Performans; etkililik ve kariyer başarısının zekâ ve çok çalışmadan daha fazla; sosyal beceriklilik,

kendini doğru pozisyonlama ve anlayış ile gerçekleştirmektedir. Sosyal beceriklilik yetkinliğine sahip liderler bu sayede daha yüksek performanslar sergileyebilirler (Ferris ve diğerleri, 2007).

Liderlerin takım iklimini doğru okumaları ile bireysel performans ve takım performansı arasında pozitif bir ilişki vardır (Kozlowski ve Doherty, 1989; Smith-Jentsch ve diğerleri, 2001) ve sosyal beceriklilik liderlerin takım iklimini doğru okuyup ve takip etmesinde etkilidir. Sosyal beceriklilik yetkinliği ile liderler izleyenlerinin her birinin kabul sınırlarını ve paylaştıkları algıları anlayarak kurgulayacakları takım aktiviteleri ile geçmiş normları, davranışları ve beklentileri değiştirmeye çalışırlar (Ferris ve diğerleri, 2007).

### **3.3.4. İçtenlik**

İçtenlik bireylerin çevrelerindeki kişilerle bütünlük sağlama, dürüst, içten ve doğal davranma becerisi olarak ifade edilmektedir (Ferris ve diğerleri, 2005b). Diğer bireylerce algılanan amaç ve hedefleri, sergiledikleri samimi, emin ve içten tutumlarının içtenlik becerisinin sonucudur.

İçtenlik yeteneğine sahip bireyler doğru, açık ve dolaysız davranabilecekleri ya da böyle bir izlenim yaratabilecekleri ele alınmaktadır. İçtenlik politik yetenekler arasında en temel özelliklerden birisi olarak görülmekte, bireylerin karşısındaki kişileri etkileme davranışlarının başarısında önem taşıdığı belirtilmektedir. Çünkü bu boyutun sergilenen davranışın algılanan niyetleri üzerine odaklandığı düşünülmektedir (Ferris ve diğerleri, 2005b). İçtenlik yeteneğine sahip bireylerin davranışları manipülatif ya da zorlayıcı olarak algılanmaz, aksine yüksek derecede içten görünürler; güven ve inanç uyandırır. Politik yeteneğe sahip kişilerin yöntemleri kurnazca görünebilmekte; ancak dışarıdan bakıldığında niyetlerinin kendi kendilerine hizmet olduğu anlaşılabilir. Ulaşmak istedikleri asıl amacı gizlemek konusunda ustadırlar ve dışarıdaki insanlar tarafından, bu kişiler nasıl algılanmak istiyorlarsa tam da o şekilde algılanırlar (Ferris ve diğerleri, 2010).

## 4. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Dönüşümcü liderlik izleyenleri yüksek performansa ulaştırmada aktif ve etkili; çevreyi algılamada, şekillendirmede ve stratejik amaçları yaymada ilgi ve dikkati amaçlara yönlendiren; gelecekle ilgilenen, örgütlerin değer yargılarında, inançlarında, ihtiyaçlarında değişime neden olan liderlik davranışıdır (Fairholm, 1991; Berson ve Avolio, 2004).

Orijinal adı İngilizce’de “Transformational Leadership” olan dönüşümcü liderlik, literatürde vizyoner liderlik, karizmatik liderlik ya da yeni liderlik olarak kavramlaştırılmıştır (Mann, 1988; Pawar ve Eastman, 1997; Eisenbach ve diğerleri, 1999).

Dönüşümcü liderlik Türkçe literatürde ise dönüştürücü, dönüşümcü, dönüşümsel, değiştirici, değişimci, harekete geçirici lider gibi kavramlarla da kullanılmaktadır (Yılmaz ve Akdemir, 2005). Bazı kaynaklarda ise transformasyonel lider tanımlamasına da rastlanmaktadır.

Bu bölümde dönüşümcü liderlik kavramı ile ilgili literatürde yer alan tanımlamalar ve dönüşümcü liderlikle ilgili görüşler ve yaklaşımlar ele alınacaktır.

### 4.1. Dönüşümcü Liderlik

Literatürde modern liderlik teorileri arasında ele alınan dönüşümcü liderlik; önemli bir liderlik türü olarak kabul görmeye birlikte; daha çok değişim ve dönüşüm durumlarında ele alınan bir liderlik türü olarak görülmektedir. Birçok farklı araştırmacı dönüşümcü liderliğe yönelik farklı bakış açıları, yaklaşımlar ve tanımlamalar getirmiştir.

Downton (1973) dönüşümcü liderliği çalışanlarda yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans sağlamak olarak tanımlamıştır. Dönüşümcü liderlerin,



izleyenlerinde var olan ihtiyacı ve isteği fark edip bunu kullandığını; izleyenlerdeki potansiyel güdüleyicileri aradıklarını, daha yüksek düzeydeki ihtiyaçları karşılamak için uğraştıklarını ve izleyenlerin hepsiyle ilgilendiklerini açıklamaktadır.

Burns (1978) dönüşümcü liderliği bir ya da birkaç kişinin, izleyenleri veya birbirlerini daha yüksek motivasyona ve ahlaka teşvik etmeleri olarak tanımlanmıştır. Dönüşümcü liderin, izleyenler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performanslarını artırdığını ifade etmiştir.

Bass (1985) dönüşümcü liderliği örgütlerde gereken görevi yapmanın yanı sıra, astların kendilerine güvenlerini arttıran, ortak hedeflere ulaşmak için iş görenin işini sahiplenmesini, bunun sonucunda işletmenin sunduğu ürün ve hizmette yüksek kalite ve verimliliği sağlayan liderlik türü olarak tanımlamıştır. Dönüşümcü liderleri takipçilerine yetki verip ve takipçilerinin beklediklerinden daha fazlasını yapmaları konusunda cesaretlendirildiklerini belirtmektedir.

Boal ve Bryson (1988) dönüşümcü liderliği sıradan insanları olağanüstü pozisyonlara taşıyan liderlik biçimi olarak ifade etmiştir.

Podsakoff ve diğerleri (1990) dönüşümcü liderleri çalışanların beklenenin üstünde performans göstermelerini sağlayan, onların rol ve davranışlarında etkin bir rol oynayan kişiler olarak tanımlamışlardır. Podsakoff ve diğerleri (1990) yaptıkları araştırmalar sonucunda dönüşümcü liderlerin, izleyicilerinin kendilerine güvenmelerini sağladıkları, iş tatminlerini arttırdıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını pekiştirdiklerini belirtmişlerdir.

Fairholm'a (1991) göre dönüşümcü liderlik işletmeler arasında rekabetin yüksek olduğu ortamlarda büyük önem taşımaktadır. Dönüşümcü liderlik gelecekle ilgilenilen, yeniliğe ve değişime açık olan; organizasyonların vizyon, misyon ve strateji sahibi olmasını ve bunun kabul ettirilmesini savunulan; çalışanların ve organizasyonların değer yargılarında, inançlarında, ihtiyaçlarında değişime neden olan; çalışanların yeteneklerini ve düşüncelerini ortaya çıkaran, kendilerine

güvenmelerini sağlayan liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümcü liderlerin izleyenlerine ilham kaynağı olduğu, onların motivasyon düzeylerini yükseltmeye çalıştığı davranışlar sergilediği belirtilmektedir. Dönüşümcü liderlerin izleyenlerinin, kendilerine güven duyulması, takdir edilmeleri ve saygı görmeleri sebepleriyle liderlerine bağlılık gösterdiğini eklemektedir.

Hackman (1992) dönüşümcü liderleri cesaretli, yaşam boyu öğrenen ve ders alan bireyler olarak; değişime yol açacak süreçleri oluşturan, alışılmış yöntemleri ve fikirleri değiştiren, mücadele eden ve bunu başarabilmek için tüm koşulları deneyen kişiler olarak tanımlamaktadır. Buldukları gruptaki bireylerden daha üst düzeyde düşünebilen dönüşümcü liderlerin bu özelliklerinin kavramsal yetenekleri iyi kullanmaları ve araştırma, irdeleme, inceleme gibi eğilimlerinden kaynaklandığını belirtmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderlerin bireylerle ilgilenme, bireyleri çevreleri ile uyumlu hale getirme becerileri vurgulanmaktadır.

Leithwood ve Poplin'e (1992) göre dönüşümcü liderlik insanların misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının tazelenmesi ve amaca ulaşabilmek için sistemin tekrar yapılandırılması olarak tanımlanmıştır. Dönüşümcü liderlik karşılıklı teşvike dayanan ve lideri destekleyenlerin lidere seviyesine çıkarılmasını esas alan ve liderleri manevi araçlar hâline dönüştüğü bir ilişki olarak görülmektedir.

Yukl ve Van Fleet (1992) dönüşümcü liderliği ortaya koyacak ilkeleri; açık, anlaşılır ve ilgi çekici bir vizyonu çalışanlarla paylaşma; paylaşılan vizyona nasıl ulaşılacağını belirtme, güvenli ve iyimser davranma, güven oluşturma, örnek olma ve çalışanları, açıklamış olduğu vizyona ulaşabilmek için güçlendirmesi olarak belirtmektedir.

Bass ve Avolio (1993) dönüşümcü liderliği karizmatik, vizyon geliştiren, gurur, saygı ve dürüstlüğü ortaya çıkararak, çabalara odaklanan, uygun davranışı modelleyen, yüksek beklenti meydana getirerek motive eden, çalışanlara saygı gösteren, sorumluluk vererek gelişmelerini sağlayan; yeni fikirler ve yaklaşımlarla çalışanları güçlendiren bir liderlik olarak tanımlamıştır. Dönüşümcü liderlerin;

çalışanlara saygı gösterip onlara sorumluluk vererek yetişmelerini sağladığını ve yeni fikirler ve yaklaşımlarla çalışanları ileriye taşıdığını belirtmektedir.

House ve Shamir (1993) dönüşümcü liderlik yaklaşımını izleyicilerde kendine güvenin geliştirilmesi yeteneğinin sağlanması olarak vurgulamaktadır.

Cascio (1995) dönüşümcü liderliğin çıkışını piyasaların küreselleşmesi, işgücünün farklılaşması ve zaman unsurunun örgütlerin rekabet etmelerinde önemli birer faktör olmalarının bir sonucu olduğunu belirtmekte; bağımsız ve kültürel olarak farklılaşmış örgüt tiplerinin, dönüşümcü liderliğe gereksinim duyduklarını vurgulamaktadır.

Thorns ve Greenberger (1995), liderlikte zamanın önemini vurgulamakta; dönüşümcü liderliği geçmiş ve gelecek boşluklarını bugüne yaklaştırabilen; verilen zamana bağlı kalmaktan öteye geçerek onu değiştirmeye çalışan, uzun dönemli bakış açıları geliştirilmesini sağlayan liderler olarak tanımlamaktadır.

Bryman (1996) son yıllarda yapılan liderlik çalışmalarında özellikle vizyoner ve karizmatik liderlik özelliklerinin dönüşümcü liderlikle örtüştüğünü önemle vurgulamaktadır. Dönüşümcü liderliği daha önce kabul görmüş liderlik tiplerinden ayıran özelliklerin lider davranışları, liderlerin karakteristikleri, beklenmedik durumlara karşı gösterdikleri bakış açıları olarak belirtmektedir.

Dönüşümcü liderlik Lowe ve Galen tarafından (1996), kriz durumlarında, dinamik ve istikrarsız çevrelerde, kurumsallaşmamış örgütlerde, analiz derecesi düşük ve karmaşık yapıya sahip kişilerde ön plana çıkan; içerisinde bulunan çevreyi şekillendirme ve yeniden yaratma süreci olarak tanımlanmaktadır.

Den Hartog ve diğerleri (1997) dönüşümcü liderleri, izleyicilerini, temelde beklenilenden daha fazlasını yapmaları konusunda isteklendiren liderler olarak ifade etmektedir.

Dönüşümcü liderlik Erdoğan (1997) tarafından; hedeflerini uzun dönemli amaçlara yönlendiren, çalışanlarını bir vizyona yöneltmek ve yönlendirmek için uğraşan, çalışanların yetenek ve becerilerini ortaya çıkarıp kendilerine olan güvenlerini arttırarak motive eden liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır. Erdoğan'a göre dönüşümcü liderlik ile çalışanların görevlerinin önemini farkına varmalarının, görevlerini kendi bireysel çıkarlarının üstüne çıkarmalarının, çalışma arzu ve isteklerini arttırmalarının; tüm bunlar sonucunda daha orijinal fikir ve çalışmalar ortaya çıkarmaları sağlanmaktadır.

Coad ve Berry (1998) bireylerin dönüşümcü bir lider olabilmesi için, öncelikle izleyicilerinin olması ve bu izleyicilerin lidere olan ilgi ve etkilenme düzeylerinin giderek artış göstermesi gerektiğini belirtmiş, dönüşümcü liderlikte işletmelerdeki ilişkilerin sadece yukarıdan aşağıya doğru değil, aynı zamanda aşağıdan yukarıya ve çapraz yönlü olarak da dikkate alınması gerektiğine vurgu yapmışlardır.

Pielstick (1998) vizyoner liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında yönetici özelliklerinde bazı benzerlikler olduğunu vurgulamıştır. Bu özellikler; dönüşüm ve liderin vizyona sahip olması, bunu izleyenleriyle paylaşması yönünden benzerlikler göstermektedir. Dönüşümcü liderliği paylaşılan vizyonu oluşturma ve oluşturulan bu vizyonu izleyenlere iletme şeklinde tanımlamıştır.

Yammarino ve diğerleri (1998) dönüşümcü liderliği izleyicilerinin kişisel büyüme, gelişme, başarıma, irade ve güven boyutundaki ihtiyaçlarının farkına varmalarını sağlamak olarak tanımlamışlardır.

Dönüşümcü liderlik vizyon belirleme, çalışanları kendi vizyonuna bağlanma, karmaşık ve belirsiz durumlarla mücadele etme ve değişimi yönetme becerilerini içine alan bir liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır (Eisenbach ve diğerleri, 1999). Dönüşümcü liderlik, değişime yönelik bir liderlik olarak ele alınmakta; dönüşüm sürecinin çeşitli aşamalarında gerekli davranışları göstererek değişimin başarıyla gerçekleştirilme becerileriyle geliştiği belirtilmektedir.

Shamir (1999) dönüşümcü liderlik teorisinin gelişmesinin 1980'lerde Burns, Bennis ve Nanus, Bass, Saskin Tichy ve Devanna gibi araştırmacılar sayesinde gerçekleştiğini belirtmiştir. Bu araştırmacıların dönüşümcü liderlikle ilgili çalışmalarında bir liderin astlarının iş doyumunu sağlamak, zor amaçlara sevk etmek ve beklenenden fazlasını başarmalarını sağlamakla etkili olabileceğini ifade etmektedir. Araştırmacıların liderin grup veya örgütsel süreçler üzerindeki etkisine değil, birey üzerindeki doğrudan etkisine odaklandığını eklemektedir.

Yukl (1999) dönüşümcü liderliği çalışanlarla birlikte etkili bir vizyon geliştirme, bu vizyonu bir stratejiyle ilişkilendirme, bu vizyonu eylemlere dönüştürme, vizyonun uygulaması konusunda güven, kararlılık ve iyimserlik sergileme, küçük ve planlı adımlarla vizyonu gerçekleştirmeyi sağlayıcı liderlik davranışlarıyla açıklamaktadır. Yukl, dönüşümcü liderlik için örgütlerde açık ve izleyenlerin ilgisini çeken bir vizyonun olması, bu vizyonun tüm izleyenlere açıklanması ve bu vizyonu gerçekleştirmek için stratejiler oluşturulması gerektiğini vurgulamıştır (Hunt, 1999).

Bass ve Avolio (2000) dönüşümcü liderliğe olan ihtiyacın; örgütlerin karmaşık yapılanmaları, buldukları yeni çevrelere uygun, daha geniş bir bakış açısına sahip olması gerekliliğinden oluştuğunu gözlemlediklerini aktarmaktadırlar.

Daft (2000) tarafından dönüşümcü liderlik örgüt vizyonunda, stratejisinde ve kültüründe değişim yaratma yeteneği olarak tanımlanmıştır.

Erçetin (2000) dönüşümcü liderlik kavramının ilk olarak Dawston tarafından 1973 yılında İsyen Liderliği (Rebel Leadership) çalışmasında dile getirildiğini, daha sonra Burns tarafından 1978 yılındaki Liderlik (Leadership) çalışmasında sistematikleştirildiğini belirtmektedir. Erçetin ayrıca, kültürel liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki benzerliğine dikkat çekmiştir. Bu benzerliği liderin vizyonunun olması, değişimin önemsemesi şeklinde açıklamış; kültürel liderlikte değişimin izleyenlerin ve örgütün değerlerinin değiştirilmesi veya korunması yoluyla mümkün olduğu; dönüşümcü liderlikte değişimin dönüşüm süreci ve dönüşümü sağlayacak liderin özellikleri yoluyla mümkün olduğunu belirtmiştir.

Dönüşümcü liderlik, Eren (2001) tarafından çalışanlara vizyon kazandıran, bu vizyona katkıda bulunmaları için onlara çeşitli misyonlar veren ve örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara yaptıklarından ya da potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik biçimi olarak tanımlanmıştır.

Dönüşümcü liderlik Goodwin ve diğerleri (2001) tarafından çalışanların sorunlarıyla ilgilenen, sağlıklı ilişkiler kuran, ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren, liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır.

Rowe (2001) ise dönüşümcü liderliği; işletmelerde değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirecek üstün performansa ulaştıran; çalışanların güdülerini, ihtiyaçlarını, değerlerini ve yetkinliklerini, işletmelerinin vizyonu ile uyumlu hale getirerek, onların ilgilerini ve kişisel hedeflerini değiştirebilen liderlik olarak ifade etmektedir.

Bass (2003) dönüşümcü liderleri izleyicilerinin kendilerini geliştirmelerine yardımcı olan, başarı ve ideallerini gerçekleştirme konusunda çalışanlarını destekleyen, izleyicilerini sadece kendini izlemeye değil, örgütsel amaçlara ulaşmaya motive eden, çalışanların örgütün ve içinde buldukları takımın çıkarlarını düşünmelerini sağlayan kişiler olarak belirtmektedir.

Keçecioğlu (2003) liderlik teorilerinin gelişimiyle; planlama, sorumlulukları dağıtma, kontrol etme ve sorun çözme, kurallar ve dengeler oluşturma, güç hatırlatılma, itaat eden ve boyun eğen iş gören, yükümlülükler üzerinde anlaşma, akılcılık ve liderliğin tarafsızlığı, edilgen çevresel yaklaşımlara ihtiyacın azaldığını; vizyon, misyon, vizyonu aşılama, güdüleme ve harekete geçirme, değişim ve yenilikler oluşturma, diğerlerini güdüleme, isteklilik oluşturma, çabayı cesaretlendirme, sezgisellik, diğerleriyle ilgilenme, etkin çevresel yaklaşımlara ihtiyacın arttığı belirtmektedir. Tüm bu yeni ihtiyaçlar ile dönüşümcü liderlik tanımında ve uygulamalarında karşımıza çıktığını da eklemektedir.

Berson ve Avolio (2004) dönüşümcü liderliği örgütlerin stratejik amaçlarının kendi bireysel amaçları ile örtüşmesini sağlayan ve daha sonra amaçlara ulaşma konusunda örgüt üyelerini cesaretlendirip ikna eden liderlik davranışı olarak tanımlamaktadır. Dönüşümcü liderlerin, çevrelerini algılamada, şekillendirmede ve stratejik amaçları yaymada onları izleyenlerin ilgisini ve dikkatini amaçlara daha iyi yönlendirmede başarılı olduklarını ifade etmektedirler. Dönüşümcü liderlerin aynı zamanda; stratejik bir vizyon sergileyerek, izleyenlerin örgütün misyon ve vizyonlarını yorumlamalarına rehberlik ettiklerini; izleyicilerini örgütte genel kabul görmüş doğruları, metotları ve amaçları sorgulayarak daha iyilerini geliştirme konusunda cesaretlendirdiklerini; örgütü çevre ile etkileşimli öğrenen organizasyon haline getirerek, örgütün misyon, vizyon ve amaçlarının derinlemesine anlaşılmasını ve örgüte stratejik olarak odaklanılmasına yardım ettiklerini belirtmektedirler.

Begeç'e (2004) göre dönüşümcü liderler duruma göre uygun yönetim biçimini uygulayabilmekte, aldıkları kararlarda durumsal koşulları dikkate alabilmektedirler. Çevresel koşulları yerinde ve zamanında doğru bir şekilde algılayarak bunlara uyum sağlamak, örgütsel yapının sürekliliği için çok önemli bir gereksinim olduğundan dönüşümcü liderliği günümüzde en etkili ve ihtiyaç duyulan liderlik stili olarak görmektedir.

Celep (2004) dönüşümcü liderliği ahlaki değerlerin önemsendiği bir liderlik davranışı olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik davranışının liderin ve izleyicilerin ahlaki beklentilerinin ve insani davranışlarının seviyesini yükselttiğini, bunun her iki taraf üzerinde de dönüşümcü etki oluşturduğunu belirtmektedir.

Collins'e (2004) göre dönüşümcü liderler genelde kabul görmüş büyük kişiliklerin aksine, geri planda kalmayı tercih eden, sakin, hatta utangaç kişiliğe sahip; kişisel planda alçak gönüllülük ile mesleki planda irade ve yaptırım gücünün paradoksal bir karışımı olan; işletmeleri iyiden mükemmele dönüştüren liderlerdir. Collins (2004) dönüşümcü liderler için en değerli varlığı insanlar değil, doğru insanlar olarak belirtmektedir.

Dönüşümcü liderlik Keegan ve Hartog (2004) tarafından organizasyonda değişime neden olan liderlik anlayışı olarak ifade edilmektedir. Dönüşümcü liderliği geleneksellikten ayrılma, sürekli dönüşümü sağlama, vizyon sahibi olma ve mal ve hizmet üretirken sıra dışı davranabilme becerileriyle açıklamaktadır. Dönüşümcü liderleri, izleyenlerinden bekledikleri rol ve görevleri açıkça belirleyip onları bir vizyona yönlendiren ve yönlendirmek için çaba sarf eden kişiler olarak vurgulamaktadır. Bu tip liderlerin astların yetenek ve becerileri üzerine yoğunlaştığını, çalışanların kendilerine olan güvenlerini artırmaya ve bu şekilde beklenenin üzerinde performans elde etmeye çalıştığını söylemektedir. Bu davranış biçimlerinin çalışanların görevlerinin önemini daha iyi anlamasını ve bireysellikten ziyade örgüt çıkarları üzerine yoğunlaşmasını sağladığını; bunun da ortak bir kültürün oluşması ve yenilikçiliğe önem verilmesi ve bunun sonucunda örgütün başarısının artmasına katkı sağladığını ifade etmektedir.

Eraslan (2006) ise gelişen teknoloji, değişen çevre koşulları ve artan bilgi düzeyleri ile sosyal kültürel ve ekonomik dönüşümlerin liderlik olduklarını değiştirdiği, 21. yüzyıl gereksinimleriyle dönüşümcü liderliğin paradigmatik bir model olarak oluştuğunu belirtmektedir.

Boerner ve diğerlerine göre (2007), dönüşümcü liderlik, izleyicilerin performansları ve yaratıcılıklarını etkileyen önemli bir liderlik biçimidir.

Ergeneli (2007)'ya göre dönüşümcü lider, yapılan işlere anlam katmaya, çalışan bireylere ortak bir zemin oluşturmaya çalışan kişidir. Dönüşümcü liderler, gelecekte olunmak istenen noktaya ilişkin bir vizyon oluşturan; ardından astlarıyla kurduğu etkileşimlerle bu vizyonun ona ulaşmak için ortaya konacak çabaya degeceğine çalışanlarını inandıran liderlerdir.

Nemanich ve Keller (2007) dönüşümcü liderliği karizmatik liderlikle benzer şekilde ele alarak; izleyenler üzerinde karizmanın yanında ideal etki gösteren bir liderlik davranışı olarak tanımlamıştır. Dönüşümcü liderliğin boyutlarını ilhama dayalı motivasyon, entelektüel uyarım, bireyi düşünme olarak ifade etmişlerdir.



Owen ve diğeri (2007) dönüşümcü liderliğin ortaya çıkışını Burns'un 1978 yılında ABD'de yürüttüğü politik liderlik eğitimine dayandırmakta, Bass tarafından Burns'un dönüşümcü liderlik yaklaşımının benimsendiği; her ikisince ortak görüş olarak dönüşümcü liderliğin geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük olan liderlik biçimi olduğunu aktarmaktadır.

Washington'a (2007) göre dönüşümcü liderler onları takip eden izleyenlerin onlardan normalde beklenen performanstan çok daha fazlasını yapmak için motive edebilen liderlerdir. Washington dönüşümcü liderlerin çalışanlarına karşı gösterdikleri hayranlık, saygı, güven ve sadakat duygularını çalışanların da liderlerine karşı hissettiklerini belirtmektedir.

Dönüşümcü liderlik araştırmalarıyla Zagorsek ve diğeri (2009) liderliği sahip olunan kapasite ile izleyicilerini birleştirebilen ve onları yeni amaçlara yöneltebilen kişiler olarak tanımlamaktadırlar. Dönüşümcü liderlerin, izleyenleri bireysel ilgilerinin dışına çıkarma, bireysel ilgi alanları konusunda düşünme, kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapmaya yönelme konusunda yönlendirici olduğunu belirtmektedir.

Yukarıda yer alan ve farklı araştırmacılar tarafından yapılmış literatür tanımlamaları göstermektedir ki, dönüşümcü liderler izleyicilerini ortak bir hedef için bir araya getirerek dönüşümü başlatma yeteneğine sahip, izleyicilerinin her birini ayrı ayrı destekleyebilen liderlik davranışları sergilerler.

## **4.2. Philip M. Podsakoff ve Diğeri'nin Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı**

Dönüşümcü liderlik kavramı ile yapılan araştırmalar kapsamında Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter 1990 yılında yayımladıkları "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction" makalesinde dönüşümcü liderlik kavramının son yıllarda çokça konuşulduğu ve farklı

tanımlamalar yapıldığına değinmiş, ancak kapsamı konusunda netlik kazanan bir görüş olmadığını, onlara göre dönüşümcü liderliğim çok boyutlu bir doğası olduğunu vurgulamışlar ve bu doğrultuda dönüşümcü liderliği ölçen bir ölçek geliştirmişlerdir (Podsakoff ve diğerleri, 1990).

Podsakoff ve diğerleri (1990) dönüşümcü liderliği çalışanların beklenenin üstünde performans göstermelerini sağlama, çalışanların davranışlarında etkin bir rol oynama davranışlarını içeren liderlik biçimi olarak ifade etmişlerdir (Podsakoff ve diğerleri, 1990). Dönüşümcü liderler çalışanların kendilerine güvenmelerini sağlayan, iş tatminlerini arttıran ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını pekiştiren liderlerdir. (Podsakoff ve diğerleri, 1990).

Dönüşümcü liderler izleyicileri üzerindeki etkililikleri doğrultusunda durumsal koşullara uyum sağlama ve ilişkiler kurma becerileri sayesinde başarı elde ederler (Podsakoff ve diğerleri, 1996).

### **4.3. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları**

Podsakoff ve diğerleri (1990) dönüşümcü liderliği tanımlamak üzere detaylı bir çalışma yapmış ve çalışmanın sonunda dönüşümcü liderliği altı boyutta tanımlamışlardır.

Dönüşümcü liderliğin bu altı boyutu oluşturulmak üzere, dönüşümcü liderlikle ilgili geçmiş literatür derinlemesine incelenmiş, Tablo 4.1.'de görülen araştırmacıların (House, 1977; Bradford ve Choen, 1984; Bass, 1985; Bennis ve Nanus, 1985; Tichy ve DeVanna, 1986; Conger ve Kanungo, 1987; Kouzes ve Posner, 1987) dönüşümcü liderlikle ilgili oluşturdukları modellerin boyutları ve davranış unsurları tanımlamaları ele alınarak bir kavram listesi oluşturulmuştur.

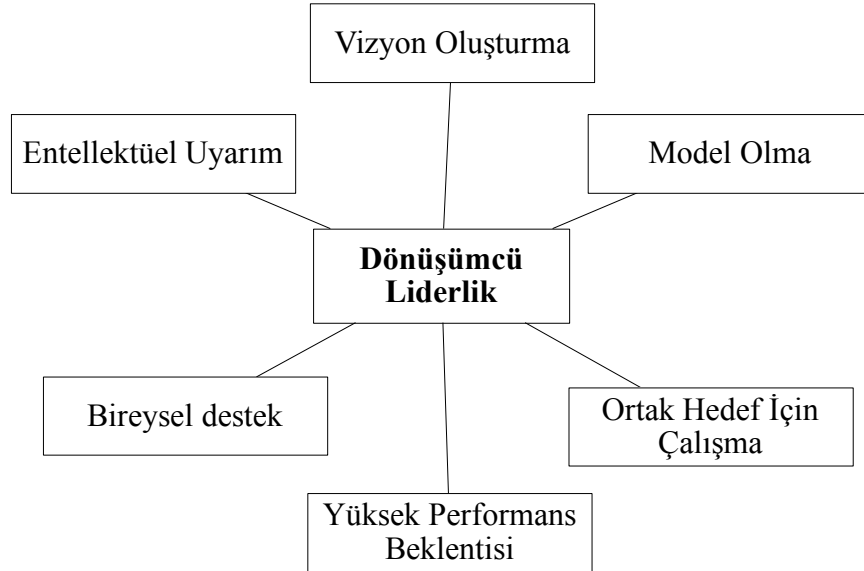
Tablo 4.1 : Podsakoff ve diğerlerinin (1990) dönüşümcü liderlik boyutlarını oluştururken yararlandıkları dönüşümcü liderlik araştırmaları, var olan modellerin kendi modelleriyle örtüşen davranış unsurları

Davranış Unsurları	House (1977)	Bradford ve Choen (1984)	Bass (1985)	Bennis ve Nanus (1985)	Tichy ve DeVanna (1986)	Conger ve Kanungo (1987)	Kouzes ve Posner (1987)
Vizyon oluşturma	Çekici bir vizyon yaratma	Ortak bir vizyon oluşturma ve tanımlama	Karizmatik lider davranışı	Vizyon ile yönetme	Yeni bir vizyon yaratma ve değişim gereksinimini tanımak	Çekici ancak sıra dışı bir vizyonu savunma	Paylaşılan bir vizyon ile esinlenme ve süreci oluşturmak
Model olma	Astlara örnek olmak		Karizmatik lider davranışı			Vizyonu desteklemek için yüksek bir kişisel risk almak	Model olmak
Ortak hedef için çalışma		Takımda sorumluluk paylaşımını sağlama		İletişim ve güven geliştirmek için çalışma	Takımda yeni vizyon için destek kazanmayı sağlamak		Diğerlerine aktif olmaları için olanak vermek
Yüksek performans beklentisi	Yüksek performans beklentisini astlara ifade etme		İlham verici lider davranışı				
Bireysel destek			Bireysel ilgi			Astların gereksinimlerine duyarlı olmak	
Entelektüel uyarım			Entelektüel uyarı				
Başarıyı tanımlama / Diğer	Bireysel güdülerini uyarma	Sürekli olarak bireysel becerileri geliştirmek Karizmatik lider davranışı				Güvenli ve coşkulu davranış	Cesur olma

İlgili dönüşümcü liderlik davranış unsurları listesi oluşturulurken House'un (1977) dönüşümcü liderlik modelindeki çekici bir vizyon yaratma, astlarına örnek olmak, yüksek performans beklentisini astlara ifade etme, bireysel güdülerini uyarma davranış unsurlarını incelenmiştir. Bradford ve Choen'in (1984) ortak bir vizyon oluşturma ve tanımlama, takımda sorumlulukların paylaşımını sağlama, sürekli olarak bireysel becerileri geliştirme ve karizmatik lider davranışını ve Bass'ın (1985) dönüşümcü liderlik modelindeki karizmatik lider davranışları, ilham veren lider davranışları, bireysel ilgi ve entelektüel uyarı boyutlarını esas alınmıştır. Bennis ve Nanus'un (1985) vizyon ile yönetme ve iletişim ve güven geliştirmek için çalışma ile

Tichy ve DeVanna'nın (1986) yeni bir vizyon yaratma ve değişim gereksinimini tanıma ve takımda yeni vizyon için destek kazanmayı sağlama davranış unsurlarından esinlenilmiştir. Ayrıca Conger ve Kanungo'nun (1987) liderlik modelindeki çekici ancak sıra dışı bir vizyonu savunma, vizyonu desteklemek için yüksek bir kişisel risk almak, astların gereksinimlerine duyarlı olmak, güvenli ve coşkulu davranış ve son olarak Kouzes ve Posner'in (1987) paylaşılan bir vizyon ile esinlenme ve süreci oluşturma, model olma, diğerlerine aktif olmaları için olanak verme ve cesur olma davranış unsurları da incelenmiş olan diğer araştırmalar olmuştur.

Tüm bu çalışmalar incelenerek oluşturulan yaklaşık 100 maddelik kavram listesi 12 alan uzmanıyla bir araya gelinerek yapılan bir panelde tartışılmıştır. Panelde konu alanı uzmanlarına dönüşümcü liderlik davranışının altı boyutunun tanımları verilmiş ve konu alanı uzmanlarının bu 100 maddelik kavram listesinin her birini uygun olan kategoriye ya da diğer olarak nitelendirilen yedinci bir kategoriye koymaları istenmiştir. Sonuç olarak konu alanı uzmanlarının %80'inin hemfikir olmasıyla güncel altı boyutlu kategorizasyon oluşmuştur (Podsakoff ve diğerleri, 1990).



Şekil 4.1 : Podsakoff ve diğerlerinin dönüşümcü liderlik modeli (1990)

İlgili boyutlar Şekil 4.1.'de da görüldüğü gibi vizyon oluşturma (articulating a vision), model olma (providing an appropriate model), ortak hedef için çalışma (fostering the acceptance of group goals), yüksek performans beklentisi (high performance expectations), bireysel destek (individualized support) ve entelektüel uyarım (intellectual stimulation) olarak ifade edilmiştir.

Vizyon oluşturma, liderin vizyon belirlemesini ve izleyicilerle paylaşmasını; model olma, liderin kendi davranışıyla izleyicilerine örnek olmasını; ortak hedef için çalışma, belli bir amaç etrafında takipçileri çalışmaya yönlendirmeyi; yüksek performans beklentisi, liderin beklentilerini takipçilerine aktarması ve bu beklentilerini gerçekleştireceklerine inandığını ve güvendiğini ortaya koymasını; bireyselleştirilmiş destek, liderin izleyicilerine saygı duymasını ve düşüncelerini alarak ihtiyaçlarına göre bireysel gelişimlerini yönetmesini ve entelektüel uyarım, liderin izleyicilerini işleriyle ilgili varsayımları sorgulamaları ve performanslarını geliştirmek için yaratıcı yollar bulmaları için teşvik etmesini ifade etmektedir (Podsakoff ve diğerleri, 1990).

### **4.3.1. Vizyon Oluşturma**

Dönüşümcü liderlerin temel özelliklerinden önemli bir tanesi bir vizyona sahip olmalarıdır (Schermerhorn, 1993). Bir vizyona sahip liderler, izleyenlerinin de bir vizyon oluşturmaya ortam yaratır ve fırsat verirler.

Vizyon oluşturma dönüşümcü liderlerin kendi birimi, bölümü ya da işletmesi için yeni fırsat tanımlaması ve gelecekle ilgili vizyonuyla diğerlerini geliştirmesi ve ilham sağlaması amaçlı davranışları olarak tanımlanmaktadır (Podsakoff ve diğerleri, 1990). Vizyon oluşturma, liderlerin vizyon belirlemelerini ve izleyicileriyle paylaşmalarını ifade eder.

### **4.3.2. Model Olma**

Model olma dönüştürücü liderlerin benimsedikleri değerlerle tutarlı bir örnek olarak, izleyenlerinin takip etmesini sağlayan davranışları olarak ifade edilir (Podsakoff ve diğerleri, 1990).

Model olma boyutu, liderin kendi davranışıyla izleyicilerine örnek olmasını açıklar. İzleyiciler lideriyle aralarında bir bağ kurarak onların inançlarını, değerlerini, tutumlarını ve tepkilerini örnek alırlar (House ve Shamir, 1993).

### **4.3.3. Ortak Hedef İçin Çalışma**

Ortak hedef için çalışma liderin çalışanlar arasında iş birliğinin gelişime yardımcı olması ve ortak bir hedefe yönelik olarak çalışmalarını sağlaması davranışdır (Podsakoff ve diğerleri, 1990).

Ortak hedef için çalışma çalışanların belli bir amaç etrafında çalışmaya yönlendirilmesidir. Dönüştürücü liderliğin bu boyutu, grup uğruna kendini feda etmeye teşvik ve kolektif kimliği vurgulama eğilimidir. Dönüştürücü liderler izleyicilerini bir grup gibi düşünüp, kolektif öz faydayı artırır. Dönüştürücü liderler grup üyelerinin bu doğrultuda hep birlikte hareket ederek görevlerini başarabileceklerine ilişkin algıya sahip olmalarını sağlar (Shamir, 1999).

### **4.3.4. Yüksek Performans Beklentisi**

Yüksek performans beklentisi dönüştürücü liderlerin mükemmeliyet, kalite ve izleyenlerinden yüksek performans beklentisini gösteren davranışlarıdır (Podsakoff ve diğerleri, 1990). Yüksek performans beklentisi, liderin beklentilerini izleyicilerine aktarması ve bu beklentilerini gerçekleştireceklerine inandığını ve güvendiğini vurgulamasıdır.

### **4.3.5. Bireysel Destek**

Bireysel destek dönüşümcü liderlerin izleyenlerine saygı gösterdiğini ve onların kişisel ihtiyaçları ve duygularıyla ilgilendiğini gösteren davranıştır (Podsakoff ve diğerleri, 1990). Başka bir deyişle bireysel destek boyutu, dönüşümcü liderlerin izleyicilerine saygı duymasını ve düşüncelerini dikkate alarak izleyicilerinin ihtiyaçlarına göre bireysel gelişimlerini sağlamasıdır.

Bireysel destek ile liderler izleyicilerinin ihtiyaçlarının farkına varır, onlara önem vererek ihtiyaçlarını gidermesine özen gösterirler (Bennet ve Percy, 1994).

Bu davranış biçimi dönüşümcü liderlerin takipçilerine özel önem vermesi ve her bir çalışanın kendisini değerli ve önemli hissetmesini sağlaması şeklinde de yorumlanabilir. Bireysel destek dönüşümcü liderlerin takipçilerinin kişisel gelişimleri için her birine bireysel olarak koçluk yapması ve önerilerde bulunmasıdır (Bass ve Avolio, 2000).

### **4.3.6. Entellektüel Uyarım**

Entellektüel uyarım dönüşümcü liderlerin, çalışanlarına işleriyle ilgili varsayımları sorgulamalarını ve daha başarılı olma yollarını düşünmelerini sağlamaya yönelik davranışları (Podsakoff ve diğerleri, 1990), rutin işlerin dışına çıkıp yeni düşünceler geliştirmesi, bunları izleyicilerine açık bir şekilde aktarabilmesi özellikleridir (Bennet ve Percy, 1994).

Entelektüel uyarım zekayı geliştirme, akılcılık ve sorun çözmede dikkatli olma şeklinde de ele alınabilir. Bu sayede liderler izleyenleri ve çalışanlarına yönelik düşüncelerini yeniden sorgulayabilir, performansın artmasını sağlayacak düşüncelerin oluşumunu özendirir, çalışanlarının kafasında sorunlar için tek bir çözümün mutlak olmadığını, sorunlara alternatif olduğu fikrinin yerleşmesini sağlayabilirler (Bass ve Avolio, 1990).

Entellektüel uyarım davranışları ile dönüşücü liderler eski yöntem ve problemlerin yeni yöntemlerle çözülmesi için çalışanlarını teşvik eder, zekâ ve yaratıcılığın kullanılmasını vurgularlar. Dönüşücü liderler olanaklar, yetenekler ve stratejilerin dayandığı varsayımları sorgulayarak yeniden düşünülmesi ve yeniden incelenmesini teşvik ederler. Çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmeye yönelik olarak gerekli ortamı sağlar ve onları teşvik ederler. Çalışanların sorunları farklı bakış açılarıyla ele almalarını ve bu sorunları yeni ve değışik yöntemlerle çözmelerini sağlar, onları yeni yaklaşımlar için teşvik ederler (Akbolat ve diğeri, 2013).





## 5. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER ve HİPOTEZ GELİŞTİRME

Bu bölümde araştırma kapsamında incelenmesi hedeflenen stratejik düşünme ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin ve politik yetenekler ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin literatürde nasıl yer bulduğu ele alınacak; bu doğrultuda oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler aktarılacaktır.

### 5.1. Stratejik Düşünme ve Dönüşümcü Liderlik

Liderlik yüzyıllardır incelenen en eski bilim alanlarından biridir. Liderliğin çalışanların örgütsel bağlılığına, çalışan performansına ve çalışan motivasyonuna etkileri gibi liderliğin sonucu odaklı çalışmaların yanı sıra, liderliği hangi kişilik özelliklerinin ve becerilerin etkilediği de yıllardır araştırmaların konusu olmuştur (Brouer, 2007). Ancak liderlik araştırmalarının sadece liderin ya da izleyenlerinin davranış ya da eğilimleri ya da sadece liderin üyeleriyle ilişkisi üzerine yapılamaması gerektiği, liderlikle ilgili akla gelebilecek tüm etmenlerin ve çıktıların birlikte ele alınması gerekliliği araştırmacılar tarafından belirtilmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Avolio, 2007; Bennis, 2007). Bu doğrultuda liderlik çalışmaları daha geniş modellerle ele alınması, izole edilmemesi, liderliği etkilediği düşünülen olasılıkların değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Bennis, 2007).

Literatürde ele alınan çalışmalarda liderlik davranışlarını desteklediği ve liderlere olumlu katkı sağladığı düşünülen becerilerden biri de stratejik düşünme becerileridir. Bu bölümde bu araştırmalara yer verilerek stratejik düşünme ve liderlik ilişkisinin literatürde yer buluş biçimi aktarılacaktır.

Strateji kelimesi ordu anlamına gelen “stratos” liderlik etme ve yönetme anlamına gelen ve “agein” şeklinde iki klasik Yunan kelimesinden türemiştir (Cummings, 1995). M.Ö. 450’lerde liderlik rollerini ifade etmek için psikolojik ve

davranışsal yetenekleri bir araya getirerek komutanlık sanatı olarak strateji kavramının gelişmesine katkıda bulunmuşlardır. Strateji kavramı o dönemde yönetme, liderlik etme, gücünü kullanma, yapılacak işi bilme gibi becerileri kapsayacak şekilde kullanılmıştır (Horwath, 2006). Bu dönemdeki ilgili kullanımlar stratejinin bu dönemden başlayarak liderlik becerileriyle kullanılmaya başladığını göstermektedir.

Nasi (1991) stratejik düşünme kavramını stratejik şekilde etiketlenecek bütün kavramları kapsayan bir terim olarak ele alırken; stratejik düşünmenin liderlerin stratejilerini oluşturmasını ve gerçekleştirmesini mümkün kılan bir etmen olarak görmekte ve liderler için önemini vurgulamaktadır.

Senge (1992) öğrenen organizasyonlarla ilgili çalışmalarında, yöneticilerin ve liderlerin zihinsel modellere sahip olmasının önemini vurgulayarak; stratejik düşünmeyi, ortaya çıkarma, test etme ve dünyanın işleyişine dair temel imgeler geliştirmenin davranışlara olan etkisine şeklinde açıklanmaktadır. Liedtka (1998a) dünyanın işleyişini anlamayı sağlayan zihinsel modellerin yöneticilerin ve liderlerin işletmelerin iç ve dış durumlarını anlamalarına da yardımcı olduğunu dile getirerek, böyle bir zihinsel modele sahip olup, bu sayede stratejik düşünme becerisi gösteren liderlerin işletmelerin içinde faaliyet gösterdiği çalışma ekosistemini kapsamlı inceleyebilmenin yanı sıra, bütünü oluşturan parçalar arasındaki bağlantıları da birbirleriyle karşılaştırarak değerlendirebilmelerine ve çalışanların sistem içerisindeki rolleri daha kapsamlı belirleyerek, tutumlarının sonuçlar üzerinde olduğu gibi sistemin diğer parçaları üzerindeki etkilerini de gösterebildiklerini belirtmiştir.

Bonn (2001) araştırmalarında stratejik düşünme sürecinde kutunun dışına çıkma anlayışına sahip olmanın, hayal gücünü ve yaratıcılığı kullanarak işlerin farklı biçimlerde yapılmasına yönelik yeni yollar keşfetmeyi sağlayacağını belirtmiş, yaratıcılık sayesinde yeni fikirler oluşmak, eski yapılar, eski desenler, eski kavramlar ve eski inanışlardan farklı deneyimler yaşanabilmesini sağladığını ifade etmiştir. Yaratıcılığın aynı zamanda fikirlerin seçimi ve geliştirilmesi sürecini de içerdiğini belirtmiş; başarılı liderlerin, yeni fikirlerinin potansiyelini ilk aşamalarda görebilen, bu fikirleri hayata geçirmek için gerekli adımları atan stratejik düşünenler olduğunu dile getirmiştir.

Alimo-Metcalfe ve Alban-Metcalfe (2001) dönüşümcü liderliğin ölçümlenmesiyle ilgili geliştirdikleri anket çalışmalarında dönüşümcü liderliği etkileyen dokuz faktör belirlemişlerdir. Bu faktörler başkaları için gerçek kaygı duyma, politik duyarlılık ve yetenekler, kararlılık, kendi kendini yönetme ve kendi kendini yetkilendirme, dürüstlük, güvenilirlik ve açıklık, potansiyel geliştirme ve güçlendirme, ilham veren ağ kurma ve destekleyicilik, erişilebilirlik ve ulaşılabilirlik, sınırları netleştirme ve başkalarını kararlara dahil etme ve eleştiril ve stratejik düşünmeyi cesaretlendirme şeklinde ele alınmıştır. Bu faktörlerden stratejik düşünme geleneksel yaklaşımların sorgulanması ve sorunlara yeni yaklaşımlar geliştirmeyi teşvik etme olarak açıklanmış ve geliştirilen anketin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları sonucunda dönüşümcü liderliğin tespitinde etkin olan dokuz faktörden biri olarak tespit edilmiştir.

Oelkers ve Elsey (2004) liderlerin sistematik ve bilişsel bir yaklaşım kullanarak geleceğe yönelik hedefleri belirleyerek yorumlaması ve sadece deneyimler ve sezgisel varsayımları kullanmaktan öteye geçip stratejik düşünmesi, böylece oluşan fırsatlardan faydalanması gerektiğini savundukları çalışmalarında yeni ürün geliştirme süreci özelinde stratejik düşünme ve liderlik ilişkilerini yorumlamışlardır.

Pisapia ve diğerleri (2005) modern teorileri inceldiklerinde, liderlerin karmaşık durumlarla baş etmek için üç önemli bilişsel sürece sahip olması gerektiğini belirtmekte, stratejik düşünme başlığıyla ele aldıkları bu üç süreci sistem düşüncesi (Senge, 1992), yeniden çerçeveleme (Morgan, 1986; Bolman and Deal, 1991a) ve yansıtma (Dewey 1933; Schön, 1983) olarak kavramlaştırmaktadırlar. Sistem düşüncesi ve yeniden çerçeveleme yoluyla elde edilen bilginin yansıtma yoluyla anlamlandırıldığını belirtirken; bunların liderler için önemini vurgulamaktadırlar. Bu üç sürecin, liderleri olayların görselleştirilmesi, sorunların kavramlar açısından ele alınmasında ve sorunlarla etkili bir şekilde mücadele etme becerilerinin geliştirilmesinde desteklediğini savunmaktadırlar. Karmaşık, belirsiz ve kaotik ortamlarda çalışan liderlerden stratejik düşünme becerisine sahip olan liderlerin, bu ortamlarda bu beceriye sahip olmayan liderlere göre daha başarılı olacaklarını belirtmektedirler.

Nemanich ve Keller (2007) lider davranışlarının izleyiciler üzerindeki etkisini ifade ederken; güçlü ikna yetenekleri, kendilerine duydukları özgüven, sıra dışı ve aktif davranma özelliklerinin bu etkide rol aldığını ve stratejik düşünmenin de bu etkilemede payı olan önemli bir unsur olduğunu belirtmişlerdir.

Amitabh ve Sahay (2008) stratejik düşünenlerin liderlik, uzun dönem gelecek senaryolarını görme, geniş çaplı strateji geliştirme, başkalarını zamanında harekete geçirme, gelişim için çevresel ipuçlarını görme, sezgisel düşünme ile örüntüleri fark etme, yarışın kurallarını yeniden yazma gibi niş davranışlar sergilediklerine değinmiştir. Belirttikleri bu davranış modelinin liderlerin stratejik seçim yaparken ve karar verirken önemli olduğunu vurguladıkları çalışmada, stratejik düşünme becerisi sayesinde liderlerce alınan kararların mevcut durum ve gelecek öngörülerini birlikte değerlendirilerek verildiğini belirtmişlerdir.

Goldman ve Casey (2010) stratejik düşünmenin işletmelerin geçmiş ve gelecek planlarının yürütülmesinde kritik öneme sahip olduğunu belirtmiş; hem işletmelerin her kademesinde bireysel olarak geliştirilmesi gereken, hem de liderlik seviyesinde sahip olunması gereken bir beceri olduğunu vurgulamıştır. Çalışmalarında stratejik düşünmeyle ilgili yapılan araştırmalar sınırlılığına değinmiş ve bu konu üzerinde çalışılması, etkenleri ve etkileri araştırılması gerekliliğini vurgulamışlardır.

Cavazotte ve diğerleri (2012) liderlerin bireysel farklılıkların dönüşümcü liderliğin ortaya çıkardığı performansa etkilerini araştırdıkları çalışmalarında duygusal zeka, zeka, açıklık, dürüstlük, nevroz, dışa dönüklük ve hoşluk gibi bireysel farklılıkları ele almış ve bunların dönüşümcü liderlik ve takım performansı üzerinde hem ayrı ayrı etkilerini hem de dönüşümcü liderliğin bu farklılıklar ile takım performansı arasındaki aracılık etkisini araştırmışlardır. Çalışmalarında zekâ faktörünün etkenleri olarak analitik düşünme, kritik düşünme, problem çözme (Mumford ve diğerleri, 2000) becerilerine ek olarak stratejik düşünmeyi (Sashkins, 1988) de zekâ faktörünün etkenleri arasında ele almışlardır. Çalışmalarının sonuç bölümünde stratejik düşünmeyi zekâ faktörünün içinde ele almış olduklarını belirtmiş olmakla birlikte, dönüşümcü liderlik üzerindeki etkilerinin ayrıca araştırılması gerektiğini vurgulamışlardır.

Khatri ve diğerleri (2012) dönüşümcü liderliği karizma ve vizyon olarak tanımladıkları çalışmada karizmayı dönüşümcü liderlin kalbi, vizyonu da dönüşümcü liderlin kafası olarak ele almışlardır. Dönüşümcü liderlerin vizyoner özelliklerini öngörüye sahip olma, uzman / bilgili olma, hedefe yönelik davranma, olaylara geniş bir perspektifle yaklaşma, stratejik düşünme, iddialı olma, yaratıcı olma, güçlü inançlara sahip olma ve cesur / değişim arayan olma boyutlarıyla ele almışlardır. Stratejik düşünmeyi planları nasıl uygulayacağını bilme, mantıklı bir zihne sahip olma, satranç oyuncusu gibi düşünme, düşünme konusunda stratejik davranma becerileriyle tanımladıkları araştırmaları sonucunda dönüşümcü liderlerin stratejik düşünceleri gerektiğine vurgu yapmışlardır.

Dartey-Baah (2015) esnek liderlik kavramıyla birleştirdiği dönüşümcü ve etkileşimci liderliği etkileyen faktörleri tespit etmek üzere yaptığı literatür çalışmasında; duygusal zekâ, geçmiş tecrübelerden öğrenme becerisi, çeşitli liderlik yaklaşımlarını kullanma esnekliği, öğrenme becerisi, performans yönlendirme, başkalarını geliştirme yeteneği ve değişim odaklılığın yanı sıra stratejik düşünmenin de esnek liderlikte etkili olan önemli etkenlerden biri olarak ele alındığını belirtmiştir.

Gross (2016) yaptığı çalışmada konuyu farklı bir bakış açısından ele almış, dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların stratejik düşünme becerileri üzerindeki etkisini ölçmeyi hedeflemiştir. Çalışmasını küçük ölçekli işletmeler bazında gerçekleştirmiş, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve laissez-faire liderlik tarzlarının çalışanların stratejik düşünme becerilerini nasıl etkilediğini incelemiştir. Araştırması sonucunda dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik tarzları ile stratejik düşünme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit etmiş, ancak laissez-faire liderlik tarzının stratejik düşünmeyi desteklemediği sonucuna ulaşmıştır. Çalışmasında dönüşümcü liderlik tarzının stratejik düşünme becerileri açısından olumlu etkilerini ifade etmiş hem liderler hem de bireyler için stratejik düşünmenin işletmelerin geleceği için önemini aktarmıştır.

Stratejik düşünme ve dönüşümcü liderliğin yeni ürün geliştirme fikir süreci üzerindeki etkisinin incelendiği Kazmi ve diğerlerinin çalışmasında (2016) Pisapia ve diğerlerinin (2005) stratejik düşünme modeli ile Bass ve Avolio'nun (1990)

dönüşümcü liderlik modeli esas alınmıştır. Çalışmada dönüşümcü liderlik lidere bağlanma ve liderin takım güçlendirme yetkinliği, stratejik düşünme ise iletişim ve iş durumu olarak ele alınmıştır. Çalışma sonucunda yapılan analizler doğrultusunda dönüşümcü liderliğin stratejik düşünceyle önemli oranda bağlantılı olduğu tespit edilmiştir.

Norzailan, Md Yusaf, ve Othman (2016) stratejik düşünme yetkinliklerinin geliştirilmesiyle ilgili öneriler oluşturmak üzere hazırladıkları çalışmalarında stratejik düşünmeyi geliştirmek, etkileşime girmek, düşünmek ve bağımsız yargı oluşturmak için çeşitli yetkinlikler tanımlamışlardır. Bu yetkinlikler aynı zamanda liderlerin stratejik taktiklerinin potansiyel etkilerini düşünürken, kavramsal bir yaklaşımla operasyonel bir zihin yapısına geçişlerini destekleyeceğini belirtmişlerdir. Kasıtlı uygulama, deneyim derinliği yaratma, yansıtıcı öğrenme şeklinde tanımladıkları ve detaylarını açıkladıkları çalışmada stratejik düşünmenin liderler için gerekliliğini vurgulamışlardır. Çalışmalarında ayrıca dönüşümcü liderliğin bireysel destek sağlama, entelektüel uyarım, kişiler arası etkileycilik boyutlarının oluşturdukları bu stratejik düşünme yetkinlikleriyle örtüştüğünü belirtmişleridir. Çalışmalarında ayrıca liderlerin etkili stratejik düşünme becerilerinin olmasının pratikte ve teoride oluşturduğu olumlu etkiyi açıklamışlardır.

Yukarıda da görüldüğü gibi, dönüşümcü liderlerin stratejik düşünme becerilerine sahip olma gerekliliği ya da stratejik düşünmenin dönüşümcü liderliği etkileyen faktörlerden biri olduğu düşüncesi birçok farklı çalışmada tespit edilerek ele alınmıştır. Stratejik düşünme becerilerine sahip bireyler ne, nasıl, ne zaman ve neden sorularına her türlü durumda cevap verme, kaynakları gözeterek karar alma, etkili ve doğru zamanlama ile en iyi çözüm için karar verme, görülmeyen fırsatlardan faydalanmak için zihinsel şemalarını kullanma ve bu doğrultuda yeni yollar çizebilme (Székely, 2012) gibi birçok konuda sahip oldukları avantajlar ile öngörülemeyen değişimlerde daha iyi pozisyon alıp karar verebilmektedirler (Graetz, 2002). Bu sebeple dönüşümcü liderlerin stratejik düşünme becerilerini geliştirmeleri dönüşümcü liderlik davranışları doğrultusunda alacakları sonuçları olumlu etkilemektedir (Norzailan, Md Yusaf, ve Othman, 2016). Yapılan çalışmalar da stratejik düşünmenin dönüşümcü liderlik üzerindeki olumlu etkisini göstermektedir (Conger ve Kanungo,

1998; Alimo-Metcalfe ve Alban-Metcalfe, 2001; Khatri ve diğeri 2012; Dartey-Baah, 2015; Gross, 2016; Kazmi ve diğeri, 2016).

Yukarıda ele alınan ve ilişkiler ve araştırma motivasyonunun literatür ile de desteklenmesi doğrultusunda stratejik düşünmenin dönüşümcü liderlik üzerindeki etkilerinin inceleneceği araştırma hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H<sub>1a</sub>: Sistem düşüncesinin vizyon oluşturma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sub>1b</sub>: Sistem düşüncesinin model olma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sub>1c</sub>: Sistem düşüncesinin ortak hedef için çalışma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sub>1ç</sub>: Sistem düşüncesinin yüksek performans beklentisi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sub>1d</sub>: Sistem düşüncesinin bireysel destek üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sub>1e</sub>: Sistem düşüncesinin entelektüel uyarım üzerinde pozitif bir etkisi vardır

H<sub>1f</sub>: Yeniden çerçevelemenin vizyon oluşturma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sub>1g</sub>: Yeniden çerçevelemenin model olma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sub>1h</sub>: Yeniden çerçevelemenin ortak hedefler için çalışma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sub>1i</sub>: Yeniden çerçevelemenin yüksek performans beklentisi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sub>1j</sub>: Yeniden çerçevelemenin bireysel destek üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sub>1j</sub>: Yeniden çerçevelemenin entelektüel uyarım üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sub>1k</sub>: Yansıtmanın vizyon oluşturma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sub>1l</sub>: Yansıtmanın model olma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sub>1m</sub>: Yansıtmanın ortak hedef için çalışma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sub>1n</sub>: Yansıtmanın yüksek performans beklentisi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sub>1o</sub>: Yansıtmanın bireysel destek üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sub>1ö</sub>: Yansıtmanın entelektüel uyarım üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

## **5.2. Politik Yetenekler ve Dönüşümcü Liderlik**

Liderlik sosyal bilimler ve örgütsel davranış literatüründe çok fazla araştırmaya konu olan bir alan olmakla birlikte, literatürde liderlikle ilgili doldurulması gereken boşluklar hala mevcuttur ve bir kara kutu niteliğindedir (Luthans, 2005). Liderlerin etkinlikleri liderlik tarzları temel alınarak değerlendirilmekte (Bolman ve Deal,

1991a), ancak liderlik davranışlarında neyin nasıl etkileneceği konusunda literatürde kesin bilgiler ve gerçekler hala araştırılması gereken konular arasında yerini korumaya devam etmektedir (House ve Aditya, 1997).

Literatürde yer alan araştırmalarda liderliği desteklediği ve liderlere olumlu katkı sağladığı düşünülen becerilerden biri de politik yeteneklerdir. Bu bölümde bu araştırmalara yer verilerek politik yetenekler ve liderlik ilişkisinin farklı araştırmalarda nasıl ele alındığı aktarılacaktır.

Literatürde yer alan liderlik tanımları incelendiğinde, birçok farklı tanımda yer alan ortak faktörlerden biri etkilemedir (Ferris ve diğerleri, 2010). Liderler hedeflerini gerçekleştirmek üzere olayları tanımlar ve yorumlar, ilham verir, motive eder, planlar ve koçluk ederler. Tüm bunlar ile birlikte liderlik bir etkileme süreci olarak düşünüldüğünde bu süreçte etkili olabilmek için arzu, motivasyon ve etkide bulunma olarak görülebilecek politik niyete ve başarılı bir şekilde etkide bulunma anlamına gelen politik yeteneklere ihtiyaç duyulur (Mintzberg, 1983). Liderlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için etkileme taktiklerini doğru bir biçimde kullanabilmeleri, çalışanlara manipülasyon ve kontrol izlenimi uyandırmadan güven ve bağlılıkla bunu yönetebilmeleri önem taşımakta, politik yetenekler de bu noktada liderler için kilit beceriler haline gelmektedir.

House ve Aditya (1997) liderlik çalışmalarında politik perspektifin eksik bırakıldığını düşünmüş, sosyal bilimlerde güç ve etkileme konusunda yapılan çalışmalar ve sonuçları ele alındığında, politik yeteneklerin etkili liderlik özelliklerinden biri olarak görülmesi gerektiğine vurgu yapmışlardır.

Perrewé ve diğerleri (2000) kaliteli bir lider üye iletişiminde liderin sahip olması gereken kritik özelliklerin başında politik yeteneklerin geldiğini ifade etmekte, politik yeteneğe sahip liderlerin, ortam ne kadar politik olsa da bu koşulları sağlıklı yönetebilecekleri ve çalışanları güvenlerini kazanacaklarını belirtmektedirler.



Ammeter ve diğeri (2002) yaptıkları çalışmada liderlik davranışlarını politik bir bakış açısıyla ele almış, politik yeteneğe sahip olan liderleri düşünülenin aksine manipülatif insanlar olarak görmekten öteye geçip, oluşturdukları model ile politik yeteneğin liderler üzerinde izleyenleri ortak bir örgüt görüşü oluşturan etkili liderler haline getirme konusunda etkisi olduğunu ifade etmişlerdir.

Hogan ve Hogan (2002) liderlerin başarısızlık sebepleri konusunda yaptıkları çalışmada, başarısız liderlerin sosyo-politik zekaya sahip olmamalarını en büyük kusurlardan biri olarak göstermiş, kişiler arası ilişkileri doğru okumanın ve analiz etmenin, amaçları doğru bir şekilde aktarmanın, güven ortamı oluşturmanın, birlikte çalışılan kişilere karşı ödüllendirici olmanın sosyo-politik zekanın temellerini oluşturduğu üzerinde durmuşlardır. Çalışmalarında sosyo-politik zekanın başarılı liderlik için gerekli olduğunu savunarak politik yeteneklerin liderler için önemli olduğu görüşünü desteklemişlerdir.

Hogan ve Warranfeltz (2003) yöneticilerin yetkinliklerini; iş ile ilgili alan, liderlikle ilgili alan, kişinin kendi içinde var olan yetkinliklerle ilgili alan ve karşılıklı ilişkilerle ilgili alan şeklinde dört başlıkta ele almıştır. Bu alanlardan karşılıklı ilişkilerle ilgili alan konusunda yöneticiler için çalışanlar ve diğer yöneticilerle ilişkilerin, kişisel görünümün, duruşun, dinlemenin ve tartışmanın, sözlü ve yazılı ifade yeteneğinin, müşteri odaklılık ve ulaşılabilirliğinin önemine vurgu yaparak politik yeteneklerin yöneticiler için önemini ifade etmiştir.

Davis ve Gardner (2004) politik yeteneklerin ve karizmanın liderlerin önemli özelliklerinden biri olduğunu belirtmiş, politik yeteneğe sahip liderlerin çalışanlarla kaliteli bir ilişki kurabildiklerini ve çalışanlarda olumsuz davranış algılarını azalttıklarını dile getirmiştir.

Treadway ve diğeri (2004) araştırmalarında liderlerin izleyenlerine yüksek destek gördükleri hissi yaratarak onları politik yetenekleri ile etkileme kabiliyetlerini incelemiş ve bu çalışmasında politik yeteneklerin çalışanları liderlerine daha bağlı ve üretken yaptığını, güven duygusuna ve örgütsel bağlılığa neden olan destek algılarını etkilediğini tespit etmiştir.

Brouer (2007) “The Role of Political Skill in the Leadership Process-Work Outcomes Relationships” isimli doktora çalışmasında liderlerin politik yeteneklerinin lider-üye etkileşiminin kalitesine ve bunun üye performansı ve örgütsel vatandaşlıklarına etkisini incelemiş; politik yeteneklerin lider-üye etkileşimini olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Çalışmasının sonuçlarında yüksek politik yeteneklere sahip liderlerin izleyenleriyle yüksek kalitede ilişkiler kurduklarına, bunun da organizasyonel bağlılık, motivasyon, lidere olan güven gibi olumlu sonuçlar doğurduğunu ifade ederek liderler için politik yeteneklerin önemini vurgulamıştır.

Gehring’in (2007) liderlikle ilgili önemli teorilerden biri olan özellikler teorisinin proje yönetimi ve liderlik üzerindeki etkileriyle ilgili yaptığı araştırma sonucunda liderlerde bulunması gereken yetkinlikleri başarı ve aksiyon, yardımseverlik ve insana hizmet, etkileme, kişisel etkinlik, esnek olma başlıklarıyla tanımlamıştır. Bu başlıklardan yardımseverlik ve insana hizmette çalışanları anlamaya istekli olma, çalışanların duygularını doğru analiz etme, duyarlı olma; etkilemede kişiler arası ağ kurma, başkalarını ikna etme, başkalarını kendi hedefleri doğrultusunda etkileme ve esnek olmada değişik koşulları anlayıp bunlara göre aksiyon alma davranışlarını açıklamıştır. Tüm bunlar politik yetenekler tanımlaması ve boyutlarıyla doğrudan örtüşerek politik yeteneklerin liderler için önemli olduğu görüşünü desteklemektedir.

Çalışkan (2008), yöneticilerin lider olma motivasyonu, öz benlik değerlemeleri, güç ihtiyaçları ve politik yeteneklerinin paternalistik liderlik tarzının oluşumu üzerindeki etkilerini incelediği çalışması sonucunda; liderlerin kişilik özelliklerinden biri olarak ele alınan politik yeteneklerin liderlik sürecini ve oluşumunu desteklediği sonucu elde edilmiştir. İzleyenlerine sosyal destek sağlama eğilimli, geliştirici davranma eğilimli ve korumacı liderlerin politik yeteneğe sahip olmasının önemini vurgulamıştır. Politik yeteneğe sahip liderlerin çalışanları manipüle ettiğini hissettirmeden hedefler doğrultusunda onları yönlendirmek, içten davranmak, iletişim kanallarını açık tutmak, insanları iyi tanımayıp analiz etmek, izleyenlerinde güven duygusu inşa etmek, kendilerine saygı duyulmasını sağlamak, sosyal ilişkileri ön planda tutup izleyenlerini motive etmek konusunda başarılı olacağını belirtmiştir.

Ferris ve diğeri (2010) liderliğin temelde politik yetenekler tarafından kapsandığını öne sürmüştür, liderliğin politik yetenek gibi etkililiğe katkı sağlayacak davranışlar sergilenmesini içerdiğini düşünmüşlerdir. Politik yeteneklerin etkili olması için olayların güçlü bir şekilde okunması, hangi davranışın gerektiği konusunda bir kavrama becerisi ve bu davranışın samimi ve toplum yararına olmasının gerekliliği ile birlikte, politik yeteneklerin yaptıkları çalışma ile tespit ettikleri dört alt boyutunun liderler için olmazsa olmaz yetkinlikler olduğunu belirtmişlerdir.

Sunindji (2012) proje yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmada politik yeteneklerin spesifik olarak dönüşümcü liderler üzerindeki etkilerini incelemiş ve dönüşümcü liderlerin başarılı sonuçlara ulaşmak için karizmalarını, etkileme yeteneklerini ve ikna kabiliyetlerini kullanmaları gerektiğini ifade ederek politik yetenekleri dönüşümcü liderler için gerekli bir unsur olduğunu ifade etmiştir.

Ewen ve diğeri (2013) politik yeteneklerin dönüşümcü ve işlemsel liderlik üzerindeki etkilerini incelemek ve dönüşümcü ve işlemsel liderliğin politik yetenekler ile liderlik etkililiği arasındaki aracılık etkisini tespit etmek üzere yaptıkları araştırmalarında politik yeteneklerin dönüşümcü liderlik üzerinde etkili olduğunu ve dönüşümcü liderliğin politik yetenekler ile lider etkililiği arasında aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Politik yeteneklerin eğitim, sosyalleşme ve tecrübeyle geliştirilebileceği bakış açısıyla, bu becerilerin geliştirilmesinin dönüşümcü liderlerin performansı üzerinde iyileştirici etki sağlayacağını belirtmişlerdir.

Blickle ve diğeri (2014) politik yeteneklerin liderler tarafından algılanan karizma, dönüşümcü liderliğin dönüşümcü-karizmatik liderlik olarak ele alındığı çalışmalarında; liderler ve izleyenleriyle çalışmış hem liderlerden hem de izleyenlerin liderleri hakkında görüşlerinden oluşan araştırma verileri sonucunda, yüksek politik yeteneklerin lider karizmasını, yani dönüşümcü liderliği, bunun da lider etkililiğini yüksek düzeyde etkilediği görüşüne ulaşmışlardır.

Brouer ve diğeri (2016) dönüşümcü liderliğin liderlerin politik yetenekleri ile astların iş performansına aracılık ettiğini tespit ettikleri araştırmalarında; politik yeteneklerin sadece liderliğin ortaya çıkışına değil, etkililiğine de katkısı olduğunu

savunmuşlardır. Politik yeteneğe sahip dönüşümcü liderlerin; hedeflenen vizyona ulaşılması için izleyenlerine bireysel destek sağlayan, kişisel asistanlık yapan; onlardan beklenen yüksek performansı göstermek üzere izleyenlerini etkileyen; sosyal beceriklilikleriyle ortamı doğru okuyan, izleyenlerinin ihtiyaçlarını da gözeterek güvenli bir şekilde risk alan liderler olduklarını ifade etmişlerdir.

Mencil ve diğerleri (2016) politik yeteneklerin dönüşümcü liderlik ve liderlerin iş tatmini sağlamalarının gerçekleşmesinde çok büyük bir role sahip olduğunu belirtmektedirler. Politik yeteneklerin dönüşümcü liderleri için geliştirilmesi gereken beceriler olduğu ifade edilen çalışmalarında; işletmelerin daha etkili sonuçlar alabilmesi ve hedeflenen dönüşümü sağlayabilmesi için yüksek politik yeteneklere sahip dönüşümcü liderlerle çalışmaları ya da mevcut liderlerinin politik yeteneklerini geliştirmek üzere çalışmalar yapmaları gerektiğini ele almışlardır.

Yukarıda da görüldüğü gibi, dönüşümcü liderler ve izleyenler arasındaki iş birliği ve sağlıklı bir sürecin yürütülmesi için politik yeteneklerin önemi birçok farklı çalışmada tespit edilerek ele alınmıştır. Politik yeteneklere sahip liderler iş birliklerini yönetme, çalışanların yeteneklerini geliştirme, yüksek performans gösteren bir ekip oluşturma, oluşturulan ekipte hem kendi içlerinde hem de dış dünya ile iş birliğini sağlama ve yönetme, iyi gözlem yaparak olayları doğru yorumlama ve bu doğrultuda aksiyon alma, kriz durumlarını ve farklılıkları sağlıklı biçimde yönetme, çalışanları rahatlatma, güven ve uyum içinde çalışmalarını sağlama gibi birçok konuda politik yetenekleri gelişmiş olmamış liderlere göre daha etkin ve başarılı oldukları yapılan çalışmalarla tespit edilmiştir (Sunindijo, 2012; Ewen ve diğerleri, 2013; Gentry ve diğerleri, 2013; Blickle ve diğerleri, 2014; Brouer ve diğerleri, 2016; Mencil ve diğerleri, 2016; Salajeghe ve diğerleri, 2016).

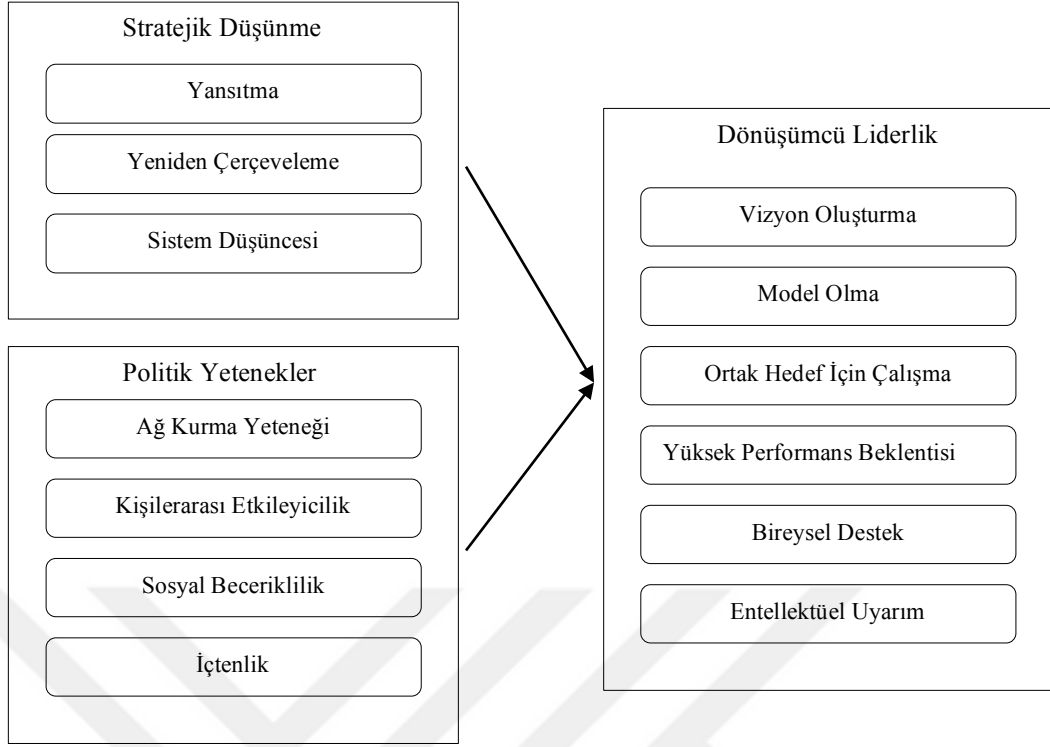
Yukarıda ele alınan ve ilişkiler ve araştırma motivasyonunun literatür ile de desteklenmesi doğrultusunda politik yeteneklerin dönüşümcü liderlik üzerindeki etkilerinin inceleneceği araştırma hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H<sub>2a</sub>: Ağ kurma yeteneğinin vizyon oluşturma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sub>2b</sub>: Ağ kurma yeteneğinin model olma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

- H<sub>2c</sub>: Ağ kurma yeteneğinin ortak hedef için çalışma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H<sub>2ç</sub>: Ağ kurma yeteneğinin yüksek performans beklentisi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H<sub>2d</sub>: Ağ kurma yeteneğinin bireysel destek üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H<sub>2e</sub>: Ağ kurma yeteneğinin entelektüel uyarım üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H<sub>2f</sub>: Kişilerarası etkileyciliğin vizyon oluşturma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H<sub>2g</sub>: Kişilerarası etkileyciliğin model olma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H<sub>2h</sub>: Kişilerarası etkileyciliğin ortak hedef için çalışma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H<sub>2ı</sub>: Kişilerarası etkileyciliğin yüksek performans beklentisi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H<sub>2j</sub>: Kişilerarası etkileyciliğin bireysel destek üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H<sub>2j</sub>: Kişilerarası etkileyciliğin entelektüel uyarım üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H<sub>2k</sub>: Sosyal becerikliliğin vizyon oluşturma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H<sub>2l</sub>: Sosyal becerikliliğin model olma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H<sub>2m</sub>: Sosyal becerikliliğin ortak hedef için çalışma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H<sub>2n</sub>: Sosyal becerikliliğin yüksek performans beklentisi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H<sub>2o</sub>: Sosyal becerikliliğin bireysel destek üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H<sub>2ö</sub>: Sosyal becerikliliğin entelektüel uyarım üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H<sub>2p</sub>: İçtenliğin vizyon oluşturma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H<sub>2r</sub>: İçtenliğin model olma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H<sub>2s</sub>: İçtenliğin ortak hedef için çalışma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H<sub>2ş</sub>: İçtenliğin yüksek performans beklentisi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H<sub>2t</sub>: İçtenliğin bireysel destek üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H<sub>2u</sub>: İçtenliğin entelektüel uyarım üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Bölüm 1.1. Tezin Amacı, Katkısı ve İçeriği bölümünde ele alınan araştırma motivasyonu, Bölüm 5.1. Stratejik Düşünme ve Dönüşümcü Liderlik bölümünün sonunda yer alan stratejik düşünme ve dönüşümcü liderlik ilişkisi ve ilgili araştırma hipotezleri ve yukarıda ele alınan politik yetenekler ve dönüşümcü liderlik ilişkisi ve ilgili araştırma hipotezleri doğrultusunda oluşturulmuş olan araştırma modeli Şekil 5.1.'de sunulmuştur.



Şekil 5.1 : Araştırma modeli

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler doğrultusunda oluşturulan ve yukarıda ye alan araştırma modelini test etmek üzere uygun metodoloji oluşturularak uygulanacak analizler ile araştırma modeli incelenecektir.

## 6. METODOLOJİ

Bu bölümde araştırma evreni ve örneklemini açıklanacak, araştırma yöntemi belirtilerek veri toplama aracının detayları ele alınacak ve araştırmanın demografik verilerine yer verilecektir.

### 6.1. Araştırma Evreni

Araştırma evreni İstanbul Sanayi Odası'nın "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu- 2012" (İstanbul Sanayi Odası, 2012) ve "Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu – 2012" (İstanbul Sanayi Odası, 2012) olarak yayımlanan araştırmalarında yer alan işletmeler olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın dönüşümcü liderliği etkileyen faktörleri tespit etme çabası ile, günümüzde hızla değişen dünyada sanayi şirketlerinin bu değişime ayak uydurma gerekliliği araştırma evreninin bu doğrultuda seçilmesinin doğru olacağı fikrini oluşturmuştur. Bu doğrultuda araştırma evreni Türkiye'nin 2012'de yayımlanmış olan Türkiye'nin ilk 1000 büyük sanayi kuruluşu olarak belirlenmiştir.

### 6.2. Araştırma Örneklemini

Araştırma örneklemini olarak araştırma evreninde belirtilmiş olan kuruluşlar arasından Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmeler olarak seçilmiştir. Belirtilen Türkiye'nin 1000 büyük sanayi kuruluşu içerisinde, Marmara Bölgesi'nde yer alan 562 işletme içerisinde İstanbul, Bursa ve Kocaeli illerinde yer alan 496 işletme araştırma örneklemini oluşturmaktadır. Tez çalışması kapsamında basit rastgele örnekleme yöntemi seçilerek bu 496 işletme arasından ulaşılması mümkün olan işletmelere ulaşılmıştır. İlgili işletmelerin çalışanları içerisinde yönetici pozisyonunda çalışanlar üzerinde araştırma yapılmıştır.

## 6.2.1. Demografik Veriler

Araştırma kapsamında anketi cevaplayanların demografik özellikleri analiz edilerek Tablo 6.1.'de sunulmuştur. İlgili istatistikler kapsamında araştırma anketinde yer verilen yöneticilik seviyesi, bağlı çalışan sayısı, cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu, meslekteki tecrübe yılı bilgileri analiz edilmiştir.

Tablo 6.1 : Araştırmanın demografik verileri

<b>Kriter</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Yöneticilik seviyesi</b>		
Üst	68	26,2
Orta	142	54,6
Alt	50	19,2
<b>Bağlı çalışan sayısı</b>		
Yok	7	2,7
1 – 15	166	63,8
16 – 30	27	10,4
31 – 50	25	9,6
51 – 100	14	5,4
101 – 200	7	2,7
200 ve üzeri	14	5,4
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	91	35
Erkek	169	65
<b>Yaş</b>		
25 ve altı	2	0,8
26 - 35	65	25
36 – 45	110	42,3
46 - 55	69	26,5
56 ve üzeri	14	5,4
<b>Medeni Hal</b>		
Bekar	46	17,7
Evli	207	79,6
Dul veya boşanmış	7	2,7
<b>Eğitim durumu</b>		
Ortaöğretim ve altı	12	4,6
Üniversite	171	65,8



<b>Kriter</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Yöneticilik seviyesi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Yüksek lisans	70	26,9
Doktora	7	2,7
<b>Meslekteki tecrübe yılı</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
1 – 5	17	6,5
6 – 10	39	15
11 – 15	60	23,1
16 – 20	53	20,4
21 ve üzeri	91	35

İlgili istatistikler incelendiğinde katılımcıların çoğunun orta düzey yönetici (%54,6) olduğu görülmektedir. Araştırma katılımcılarına bağlı çalışan sayısı çoğunluğunda 1-15 çalışan (63,8) arasındadır. Araştırma katılımcılarının çoğunun erkek (%65) olduğu görülmektedir. Araştırma katılımcılarının çoğu 36-45 (%42,3) yaş aralığındadır. Araştırma katılımcılarının çoğunluğu evlidir (%79,6). Araştırma katılımcılarının çoğunluğu üniversite (%65,8) mezunudur. Araştırma katılımcılarının çoğunluğunun meslekteki tecrübe yılı 21 yıl ve üzeridir (%35). Diğer alt kategorilere ait bilgiler Tablo 6.2.'de yer almaktadır.

### **6.3. Araştırma Yöntemi**

Araştırma tasarımı nicel araştırma olarak yapılmış ve araştırma veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında belirtilen işletmelerden oluşturulan örneklem çerçevesinde ulaşılabilen işletmelere 500'e yakın anket ulaştırılmıştır. Araştırma anketinde çalışmanın amacı ve araştırmanın bilimsel amaçla kullanılacağı ankette yer almakla birlikte, bilgi talep eden yöneticilere gerekli bilgiler verilmiş ve gönüllü katılım esas alınmıştır. Bu doğrultuda anketlere 283 geri dönüş alınmıştır. Geri dönüş alınan anketlerden kontrol soruları ve kayıp veriler, üstünkörü doldurma ve uç değerler gibi genel hatalar çıkarıldığında 260 anket analize dahil edilmiştir.

### 6.3.1. Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket, araştırma kapsamında incelen stratejik düşünme, politik yetenekler ve dönüşümcü liderlik değişkenlerini ölçen, daha önce kullanılmış, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış olan ölçekler incelenip, literatürde en yaygın kullanımı tercih edilen ve en çok atıf alan ölçekler arasından seçim yapılarak araştırma anketi oluşturulmuştur. İlgili ölçek sahipleriyle iletişime geçilerek, her birinden çalışma kapsamında kullanmak üzere izin alınmıştır.

Kullanılan tüm ölçeklerin dili İngilizcedir. Araştırma kapsamında çevirmenler ve konu alanı uzmanlarının katkılarıyla ölçek Türkçeye çevirilerek kullanılmıştır.

Kullanılan ölçeklerin orijinaleri 7'li ya da 5'li Likert tipi ölçeklerdir. Stratejik düşünme ölçeği ve dönüşümcü liderlik ölçeği araştırmacılar tarafından 5'li ölçek olarak kullanılmış, politik yetenekler ölçeği ise önceki araştırmalarda 7'li ölçek olarak kullanılmıştır. Araştırma kapsamında tüm ölçekler 5'li Likert tipi olarak kullanılmış; 5: Kesinlikle katılıyorum, 4: Katılıyorum, 3: Kararsızım, 2: Katılmıyorum, 1: Kesinlikle katılmıyorum şeklinde derecelendirilmiştir.

Araştırma için hazırlanan ankete ayrıca; yöneticilik seviyesi, bağlı çalışan sayısı, cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu ve meslekteki tecrübe yılı konularıyla ilgili demografik değişkenlere ait sorular da dahil edilerek anket son haline getirilmiştir.

#### 6.3.1.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma kapsamında bağımsız değişkenlerden olan stratejik düşünme Pisapia ve diğerleri (John Pisapia, Daniel Reyes-Guerra, Eleni Coukos-Semmel) tarafından 2005 yılında geliştirilmiş ve "Developing the Leader's Strategic Mindset:

Establishing the Measures” isimli çalışmada yer almış olan 25 maddelik ve üç alt boyuta sahip olan stratejik düşünme ölçeğidir. Bağımsız değişkenlerden bir diğeri olan politik yetenekler ise Ferris ve diğeri tarafından (Gerald R. Ferris, Darren C. Treadway, Robert W. Kolodinsky, Wayne A. Hochwarter, Charles J. Kacmar, Cesar Douglas, Dwight D. Frink) 2005 yılında geliştirilmiş ve “Development and Validation of the Political Skill Inventory” isimli çalışmada yer almış olan 18 maddelik ve dört boyuta sahip politik yetenekler ölçeğidir.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan dönüşümcü liderlik ise Podsakoff ve diğeri (Philip M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, R. H. Moorman, R. Fetter) tarafından 1990 yılında geliştirilmiş olan ve “Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers’ Trust in Leader, Satisfaction, Organizational Citizenship Behaviors” isimli çalışmada yer almış olan 23 maddelik ve altı boyuta sahip dönüşümcü liderlik ölçeğidir.

#### **6.3.1.2. Ölçek Değişkenleri, Alt Boyutları, Değişkenleri Ölçen Maddeler ve Madde Sayıları**

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin alt boyutları, bu alt boyutları ölçen maddeler, madde sayıları ve toplam madde sayıları Tablo 6.2.’de belirtilmiştir.

Tablo 6.2.’de da görüldüğü gibi stratejik düşünme sistem düşüncesi, yeniden çerçeveleme ve yansıtma olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır ve bu boyutlar 25 madde ile ölçülmüştür. Politik yetenekler ağ kurma yeteneği, kişilerarası etkileycilik, sosyal beceriklilik ve içtenlik şeklinde dört alt boyuttan oluşmaktadır ve bu boyutlar 18 madde ile ölçülmüştür. Dönüşümcü liderlik ise vizyon oluşturma, model olma, ortak hedef için çalışma, yüksek performans beklentisi, bireysel destek ve entelektüel uyarım şeklinde altı alt boyuttan oluşmaktadır ve 23 madde ile ölçülmüştür.

Tablo 6.2 : Araştırmada kullanılan ölçeklerdeki değişkenleri ölçen maddeler

Değişken	Alt Boyutlar	Ölçen Maddeler	Madde Sayısı	Toplam
Stratejik Düşünme	Sistem Düşüncesi	1 – 9	9	<b>25</b>
	Yeniden Çerçeveleme	10 – 18	9	
	Yansıtma	19 – 25	7	
Politik Yetenekler	Ağ Kurma Yeteneği	26 - 31	6	<b>18</b>
	Kişilerarası Etkileycilik	32 - 35	4	
	Sosyal Beceriklilik	36 - 40	5	
	İçtenlik	41 - 43	3	
Dönüşümcü Liderlik	Vizyon Oluşturma	44 - 48	5	<b>23</b>
	Model Olma	49 - 51	3	
	Ortak Hedef İçin Çalışma	52 - 55	4	
	Yüksek Performans Beklentisi	56 - 58	3	
	Bireysel Destek	59 - 62	4	
	Entellektüel Uyarım	63 - 66	4	
			<b>TOPLAM</b>	<b>66</b>

### 6.3.2. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analizler

Araştırma kapsamında hazırlanmış olan anket formu uygulanıp veri toplama süreci tamamlanmıştır. Bu süreçten sonra veriler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programına girilmiştir. SPSS programı ile açıklayıcı faktör analizi ve AMOS (Analysis of Moment Structures) programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılarak yapı geçerliliği test edilmiştir. Daha sonra oluşan ölçeğin güvenilirlik analizi ile yapı güvenilirliği test edilmiş ve değişkenler arası ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlik kriterlerinin sağlanmasından sonra araştırma kapsamında incelenmesi önerilen hipotezlerin test edilmesi için AMOS programı ile yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır.

## 7. ANALİZ VE BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın genel istatistikleri sunulacak, araştırma kapsamında yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizinin detaylarına yer verilecek, değişkenler arası ilişkiler incelenecek ve yapısal eşitlik modellemesi uygulamasının sonuçları doğrultusunda hipotezlerin testi ve sonuçları paylaşılacaktır.

### 7.1. Genel İstatistikler

Araştırma anketinde yer alan soru maddelerinin ortalamaları, standart sapmaları, çarpıklık ve basıklık değerlerini gösteren analiz sonuçları Tablo 7.1.'de yer almaktadır.

Tablo 7.1 : Araştırmanın maddelerine ait ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri

No	Soru	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
<b>STRATEJİK DÜŞÜNME</b>					
<b>Sistem Düşüncesi</b>					
1	Bir işi yaparken ya da karar verirken konuyla ilgili var olan bilgilerden; olaylar arasındaki ilişkileri saptamaya çalışırım.	4,40	0,681	-1,576	4,969
2	Bir probleme çözüm ararken, problemi parçalarına ayırmadan önce bütünüyle tanımlarım.	4,41	0,869	-1,249	1,630
3	Bir işi yaparken ya da karar verirken uzun vadeli düzeltici temel önlemler ararım.	4,33	0,764	-1,521	3,725
4	Bir işi yaparken ya da karar verirken detayları incelemeden önce büyük resme bakarım.	4,20	0,836	-1,302	2,226
5	Bir işi yaparken ya da karar verirken harekete geçmeden önce sebebini araştırırım.	4,27	0,780	-1,307	2,505
6	Bir işi yaparken ya da karar verirken kendime ilgili durumdaki hususların (bağlantı noktalarının) nasıl birleştiğini sorarım.	4,08	0,717	-0,690	0,827

No	Soru	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
7	Bir işi yaparken ya da karar verirken organizasyon yapısında önemli ilerlemelere yol açabilecek temel değişimleri gözden geçiririm.	4,03	0,807	-0,759	0,419
8	Bir işi yaparken ya da karar verirken insanların birbirleriyle bağlantılarını anlamaya çalışırım.	4,08	0,910	-1,020	0,729
9	Bir işi yaparken ya da karar verirken gerçeklerin birbirleriyle ilişkilerini anlamaya çalışırım.	4,23	0,646	-0,693	1,839
<b>Yeniden Çerçeveleme</b>					
10	Bir işi yaparken ya da karar verirken konuyla ilgili tüm bilgileri toplayana kadar vereceğim kararı bekletirim.	3,92	0,983	-0,753	-0,067
11	Bir probleme çözüm ararken önce belirli bir bakış açısı seçer, daha sonra çözüme odaklanırım.	3,68	1,063	-0,606	-0,0477
12	Bir işi yaparken ya da karar verirken aklıma ilk gelen çözümü seçerim.	2,90	1,320	-0,145	-1,249
13	Bir işi yaparken ya da karar verirken işlerin nasıl yürüdüğüne yönelik genellikle birden fazla açıklama bulurum.	3,88	0,757	-0,880	1,564
14	Bir işi yaparken ya da karar verirken farklı bakış açılarını göz önünde bulundururum.	4,38	0,667	-1,245	3,186
15	Bir probleme çözüm ararken diğer bakış açılarını göz önünde bulundurmadan önce, problemi çözmek için bir plan oluştururum.	3,38	1,168	-0,334	-1,036
16	Bir işi yaparken ya da karar verirken daha önce göz önünde bulundurulmayan fikirleri dinlerim.	4,17	0,745	-1,293	3,466
17	Bir işi yaparken ya da karar verirken diğer alternatifler belirlendikten sonra bile, ilk izlenimimde ısrar ederim.	3,87	0,996	-0,807	0,149
18	Bir işi yaparken ya da karar verirken nelerin gözden kaçırıldığına odaklanırım.	3,78	0,817	-0,807	0,758
<b>Yansıtma</b>					
19	Bir işi yaparken ya da karar verirken geçmişte verdiğim kararların sonuçlarını göz önünde bulundururum.	4,17	0,680	-0,737	1,218
20	Bir işi yaparken ya da karar verirken durumu zihnimde yeniden canlandırırım.	4,22	0,649	-0,767	2,154

No	Soru	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
21	Bir işi yaparken ya da karar verirken duruma ulaştıktan sonra, onu nasıl ele almış olduğumu düşünürüm.	3,97	0,785	-0,910	1,215
22	Bir işi yaparken ya da karar verirken durumu zihnimde yeniden canlandırırım.	4,13	0,713	-0,969	2,503
23	Bir problem çözüme ulaştıktan sonra, çözümün nasıl ve neden işe yaradığını anlamaya çalışırım.	4,00	0,854	-1,041	1,554
24	Bir probleme çözüm ararken problemle kişisel deneyimlerim arasında bağlantı kurarım.	4,20	0,666	-1,034	3,535
25	Bir problem çözüldükten sonra neden başarılı ya da başarısız olduğumu düşünürüm.	4,25	0,733	-1,266	3,409
<b>POLİTİK YETENEKLER</b>					
<b>Ağ Kurma Yeteneği</b>					
26	İşyerindeki diğer çalışanlarla iletişim ağı (network) kurmaya olabildiğince çok zaman ayırır ve çaba gösteririm.	4,05	0,945	-1,049	0,955
27	İşyerindeki önemli kişilerle başarıyla bağlantı kurarım.	4,01	0,874	-0,783	0,441
28	İşyerinde işlerle ilgili, gerçekten ihtiyaç duyduğumda destek alabileceğim geniş bir meslektaş ve çalışma arkadaşı ağı geliştirdim.	4,09	0,915	-1,090	1,001
29	İşyerinde çok sayıda önemli insan tanıyorum ve iyi bağlantılarım var.	3,97	0,940	-0,762	0,036
30	İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimimi geliştirmek için olabildiğince çok zaman ayırırım.	3,65	0,956	-0,433	-0,506
31	İşyerinde işlerin sonuçlandırılması için bağlantılarımı ve ilişkilerimi kullanmada başarılıyım.	4,05	0,780	-0,918	1,292
<b>Kişilerarası Etkileycilik</b>					
32	Birlikte çalıştığım mesai arkadaşlarımdan çoğunun, kendisini rahat ve huzurlu hissetmesini sağlayabilirim.	4,17	0,794	-1,020	1,544
33	Başkaları ile kolay ve etkin bir şekilde iletişim kurabilirim.	4,24	0,738	-1,049	1,837
34	Çoğu insanla dostça ilişkiler geliştirebilirim.	4,22	0,731	-0,904	1,084
35	Benim için insanların benden hoşlanmalarını sağlamak çok kolaydır.	3,55	0,835	-0,107	-0,146
<b>Sosyal Beceriklilik</b>					

No	Soru	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
36	İnsanları çok iyi anlarım.	3,81	0,765	-0,550	0,515
37	Diğer insanların özellikle temel motivasyonlarını ve gizli gündemlerini iyi sezerim.	3,80	0,788	-0,399	0,135
38	Kendimi başkalarına nasıl takdim edeceğim konusunda sağlam bir sezgi ve kavrayışa sahibim.	3,79	0,775	-0,368	-0,097
39	Başkalarını etkilemek için daima ne söylenmesi veya nasıl davranılması gerektiğini içgüdüsel olarak bildiğime inanıyorum.	3,66	0,852	-0,533	0,245
40	İnsanların yüz ifadelerini dikkatle incelerim.	4,10	0,732	-1,112	1,964
<b>İçtenlik</b>					
41	Başkaları ile iletişim kurarken ifadelerim ve davranışlarımla içten olmaya çalışırım.	4,40	0,640	-1,206	3,488
42	İnsanların söylediklerim ve yaptıklarım konusunda içten olduğuma inanmaları önemlidir.	4,50	0,649	-1,639	4,640
43	İnsanlara ilgimin içten olmasına gayret ederim.	4,37	0,648	-1,147	3,164
<b>DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK</b>					
<b>Vizyon Oluşturma</b>					
44	Organizasyonun geleceğine yönelik ilginç bir resim çizebilirim.	3,86	0,785	-0,466	0,252
45	İşimde nereye gittiğim konusunda net bir anlayışa sahibim.	4,14	0,702	-0,610	0,543
46	Gelecekle ilgili planlarımla başkalarına ilham veririm.	3,84	0,840	-0,366	0,215
47	Çalışanların kendilerini gelecekle ilgili hayallerime adamalarını sağlayabilirim.	3,62	0,890	-0,232	-0,502
48	Organizasyon için her zaman yeni fırsatlar ararım.	4,01	0,781	-0,650	0,325
<b>Model Olma</b>					
49	Sadece söylemle değil, davranışlarımla da liderlik yaparım.	4,23	0,687	-0,838	1,311
50	Çalışanlar için izlenecek iyi bir lider modeli olurum.	4,00	0,722	-0,502	0,336
51	Çalışanlara örneklerle yol gösteririm.	4,22	0,675	-0,745	1,144
<b>Ortak Hedef İçin Çalışma</b>					
52	Çalışma grupları arasında iş birliğini teşvik ederim.	4,32	0,666	-1,108	2,910
53	Çalışanları "takım oyuncusu" olmaya teşvik ederim.	4,37	0,731	-1,349	2,666



No	Soru	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
54	Çalışanların aynı amaç için birlikte çalışmasını sağlarım.	4,35	0,666	-1,239	3,435
55	Çalışanlar arasında bir takım ruhu ve tutumu geliştiririm.	4,30	0,692	-1,173	2,846
<b>Yüksek Performans Beklentisi</b>					
56	Çalışanlardan çok şey beklediğimi gösteririm.	3,92	0,843	-0,656	0,247
57	Çalışanların performanslarının en iyisini sergilemeleri konusunda ısrarcı olurum.	3,95	0,890	-0,854	0,521
58	Çalışanların potansiyelinden daha az performansla çalışmasına razı olmam.	3,97	0,844	-0,593	0,065
<b>Bireysel Destek</b>					
59	Çalışanların duygularını dikkate alarak hareket ederim.	2,91	1,381	-0,52	-1,348
60	Çalışanların kişisel duygularına saygı gösteririm.	4,25	0,706	-1,067	2,314
61	Çalışanların kişisel ihtiyaçlarını düşünerek hareket ederim.	3,95	0,809	-0,842	0,867
62	Çalışanlara yönelik davranışlarımda onların kişisel duygularını dikkate alırım.	2,97	1,361	-0,055	-1,357
<b>Entellektüel Uyarım</b>					
63	Çalışanları sorunları yeni yollarla çözmelerine yönelik düşünmeye yönlendiririm.	4,08	0,577	-0,609	2,483
64	Çalışanların düşüncelerini sağlamak için sorular sorarım.	4,15	0,667	-0,889	2,041
65	Çalışanları iş yapma biçimlerini yeniden düşünmeleri için teşvik ederim.	4,17	0,637	-0,796	2,102
66	Çalışanların işleriyle ilgili temel varsayımlarını/önyargılarını tekrar gözden geçirmelerini sağlayacak düşünceye sahibim.	4,07	0,651	-0,572	1,153

Kline (2011) araştırmalarında bir dağılımın normal bir dağılım gösterip göstermediğine karar vermek için çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınması gerektirdiğini vurgulamaktadır. Araştırma ölçeklerinde maddelerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin kesme noktaları (sınırları) çarpıklık için 3 (mutlak değer) ve basıklık için 10'un (mutlak değer) üzerinde olmamalıdır. Tez araştırmasında Tablo 7.1.'de yer aldığı gibi, tüm maddelerin ortalamaları 2,9 ile 4,5; standart sapmaları 0,577 ile 1,381; çarpıklık değerleri -1,639 ile -0,055; basıklık değerleri ise -1,357 ile

4,969 aralığında değişmektedir. Bu sonuçlar anket verisinin normal dağılıma sahip olduğunu ve tüm maddelerin kabul edilebilir sınırlarda olduğunu göstermektedir. Bu nedenle hiçbir madde araştırma analizinde ölçekten çıkarılmamıştır.

## **7.2. Geçerlilik Analizi**

Araştırma kapsamında uygulanan anketin yapı geçerliliğini test etmek için (Hair ve diğerleri, 2010) öncelikle SPSS programı ile açıklayıcı faktör analizi, sonrasında AMOS programı ile doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

### **7.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizi**

Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişki modellerinin test edilmesi için öncelikle yapı geçerliliğinin sağlanması gerekmektedir. Bu doğrultuda modelin yapı geçerliliğini test etmek için SPSS 22.0 yazılımı kullanılmıştır.

Literatürde açıklayıcı faktör analizinin kalitesini belirleyen bazı göstergeler mevcuttur. Bunlar en düşük faktör yükleri, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri ve Barlett's küresellik testi değeridir (Hair ve diğerleri 2010).

Bu araştırma kapsamında örneklem yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,895 olduğundan örneklem büyüklüğünün araştırma için yeterli büyüklükte olduğu görülmektedir (Kaiser, 1970; 1974).

Açıklayıcı faktör analizi için bir diğer genel gösterge da değişkenler arasındaki korelasyon seviyesinin yeterliliğini ölçen Barlett's küresellik testinin anlamlılık düzeyinin  $p < 0,05$  olmasıdır (Hair ve diğerleri, 2010). Tablo 7.2.'de görüldüğü gibi anlamlılık seviyesi  $p = 0,000$  şeklindedir ve beklenen seviyededir.

Literatürde açıklayıcı faktör analizinin kalitesindeki bir diğer gösterge de faktör yükleridir. Faktör yüklerinde  $\pm 0,3$  ve  $\pm 0,4$  arasındaki faktör yükleri en düşük

kabul edilebilir seviye olarak görülmekte,  $\pm 0,5$  faktör yükleri ise tatmin edici seviye olarak kabul edilmektedir (Hair ve diğerleri, 2010). Bu doğrultuda yapılan faktör analizinde minimum faktör yükü  $\pm 0,4$  olarak ele alınmıştır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012:194). Uygulanan faktör analizi sonucu 66 maddeden 27 tanesi yeterli faktör yüküne sahip olamamış ya da diğer faktörlerle ortak yüklenme olduğu için analiz dışı bırakılmıştır. Geri kalan 39 madde ile dönüşümcü liderlik dışındaki tüm ana yapılar yeterli faktör yüküne sahip maddeye sahip olmuş ve hiçbir alt boyut analiz dışı bırakılmamıştır. Ancak dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından model olma ve entellektüel uyarım bu yeterliliği sağlayamamış ve analiz dışında kalmıştır. Geri kalan faktörler incelendiğinde; Tablo 7.2.'de görüldüğü gibi yapılara ait faktör yükleri 0,502 ve 0,868 arasında değişmektedir. Bu sonuçlar faktör yüklerinin kalan tüm maddeler ve alt boyutlar için en düşük sınır değerlerini geçtiğini göstermektedir.

Bir başka gösterge olarak, tüm yapılar içerisinde yer alan gözlenen değişkenler arasındaki içsel tutarlılığı gösteren, güvenilirlik düzeyi de açıklayıcı faktör analizinin kalitesi açısından önemlidir (Hair ve diğerleri, 2010). Literatürde güvenilirliği ölçmek için kullanılan yaygın yöntemlerden biri Cronbach's Alpha katsayısıdır (Cronbach, 1951). Hair ve diğerleri (2010) de güvenilirlik seviyesinin 0,70 ve üzerinde olmasını savunurken, diğer faktörlerin güvenilirlik seviyeleri arzu edilen seviyelerde olduğu zaman 0,60 ve 0,70 aralığındaki güvenilirlik seviyelerinin de kabul edilebilir olduğunu ifade etmiştir. Stratejik düşünmenin alt boyutlarından yeniden çerçeveleme  $\alpha = 0,383$  değeri ile bu yeterliliği sağlayamadığı için analiz dışı bırakılmıştır. Tablo 7.2.'de görüldüğü gibi diğer tüm alt boyutların Cronbach's Alpha katsayıları minimum  $\alpha = 0,671$  ile kabul değerlerinin üzerindedir. Bu durum sonunda ölçekteki 37 madde ile analize devam edilmiştir.

Yukarıda ifade edilmiş olan temel koşullar sağlandıktan sonra, dik döndürme (orthogonal rotation) yöntemlerinden biri olan maksimum değişkenlik döndürmesi (Varimax rotation) ile açıklayıcı faktör analizini yapılmıştır (Hair ve diğerleri, 2010). Bu döndürme metodu esas alınarak öz değeri 1 ve üzerinde faktörlerin çıkarılması seçilmiştir. Bu şekilde öz değeri 1 ve üzerinde olan 10 boyut elde edilmiştir (en düşük= 1,024; en yüksek= 10,845). Bu rotasyon metodunda minimum faktör yükü 0,40 olarak belirlenmiştir. Tablo 7.2.'de görüldüğü üzere 37 madde ve 10 faktör tarafından

açıklanan toplam varyans oranı %67.817'dir. Sistem düşüncesi varyansın %9,388'ini, yansıtma %4,448'ini, ağ kurma yeteneği %9,246'sını, kişilerarası etkileycilik %4,792'sini, sosyal beceriklilik %6,872'sini, içtenlik %7,285'ini, vizyon oluşturma %6,676'sını, ortak hedef için çalışma %9,388'ini, yüksek performans beklentisi %6,067'sini ve bireysel destek %4,517'sini açıklamaktadır.

Tablo 7.2 : Tüm değişkenlere ait açıklayıcı faktör analizi sonuçları

Değişken / Soru	Faktör Yükleri	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonları	Güvenilirlik (Cronbach's Alpha)	Açıklanan Varyans
Sistem Düşüncesi			0,802	%9,388
S1	0,704	0,612		
S2	0,706	0,538		
S3	0,502	0,502		
S4	0,753	0,594		
S5	0,688	0,579		
S9	0,543	0,555		
Yansıtma			0,671	%4,448
S21	0,798	0,506		
S23	0,817	0,506		
Ağ Kurma Yeteneği			0,829	%9,246
P26	0,616	0,554		
P27	0,667	0,645		
P28	0,721	0,574		
P29	0,698	0,647		
P30	0,618	0,606		
P31	0,628	0,574		
Kişilerarası Etkileycilik			0,733	%4,792
P32	0,520	0,543		
P34	0,712	0,618		
P35	0,715	0,516		
Sosyal Beceriklilik			0,781	%6,872
P37	0,734	0,585		
P38	0,733	0,635		
P39	0,734	0,626		
P40	0,560	0,504		
İçtenlik			0,853	%7,285
P41	0,753	0,694		
P42	0,824	0,749		

Değişken / Soru	Faktör Yükleri	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonları	Güvenilirlik (Cronbach's Alpha)	Açıklanan Varyans
P43	0,773	0,731		
Vizyon Oluşturma			0,771	%6,676
D45	0,581	0,505		
D46	0,677	0,698		
D47	0,774	0,648		
D48	0,594	0,502		
Ortak Hedef İçin Çalışma			0,922	%9,388
D52	0,765	0,765		
D53	0,793	0,857		
D54	0,757	0,823		
D55	0,793	0,837		
Yüksek Performans Beklentisi			0,799	%6,067
D56	0,758	0,680		
D57	0,832	0,720		
D58	0,681	0,541		
Bireysel Destek			0,715	%4,517
D60	0,720	0,561		
D61	0,868	0,561		
Toplam Açıklanan Varyans				%67,817
KMO Örnekleme Yeterliliği= .895				
Barlett's Küresellik Testi Anlamlılık Düzeyi= 0,000				
Tahmini $\chi^2 = 4646,063$				
Rotasyon Metodu= Varimax (Kaiser normalizasyonu ile)				
Rotasyon Sayısı= 8				

Yukarıda ifade edilen sonuçlara ek olarak ele alınan ölçek ve maddeleri arasındaki korelasyonu ifade eden madde-toplam korelasyonlarının minimum sınırının  $r=0,30$  ve üzeri olmasıdır (Field, 2009; Nunnally ve Bernstein, 1994; Büyüköztürk, 2012). Tablo 7.2.'de görüldüğü gibi, tüm maddelerin korelasyon değerleri kabul edilebilir düzeydedir ve madde-toplam korelasyonları minimum  $r=0,502$  şeklinde, beklenen minimum seviyenin üzerinde gerçekleşmiştir.

## 7.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişki modellerinin test edilmesi için öncelikle yapı geçerliliğinin sağlanması, ardından ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğinin test edilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda modelin yapı geçerliliğini test etmek için SPSS 22.0 yazılımı ile yapılan açıklayıcı faktör analizinden sonra, ölçeklerin geçerliliğini ve açıklayıcı faktör analizi sonuçlarının doğruluğunu test etmek için AMOS 20.0 ile doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Açıklayıcı faktör analizinde değişkenler arasındaki korelasyon esas alınırken, doğrulayıcı faktör analizinde değişkenler arasındaki kovaryans temel alınmaktadır (Hair ve diğerleri, 2010). Doğrulayıcı faktör analizinde ölçüm modeli yapısal modelin temelini oluşturur. Tüm yapılar ölçüm modeline dahil edilir ve yapıların birbirinden farklılıklarını görmek için gizli değişkenlerle ilişkiler serbest bırakılır (Anderson ve Gerbing, 1992). Doğrulayıcı faktör analizinde gizli değişkenler arasında nedensel ilişkinin olmayıp kovaryans ilişkisinin varlığından dolayı tüm gizli değişkenler arasında kovaryans çizilir ve gözlenen değişkenlerin anlamlı faktör yüklerine sahip olması beklenir (Hatcher, 1994).

Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi için önce kayıp veriler SPSS 22.0 yazılımında frekans analizi ile kontrol edilmiş ve kayıp veri olmadığı tespit edilmiştir. Daha sonra örneklem büyüklüğü ile ilgili varsayımlar kontrol edilmiştir. Literatürde doğrulayıcı faktör analizi için örneklem büyüklüğü konusunda farklı yaklaşımlar vardır. Child (2006) örneklem büyüklüğü ölçütünü önerilen madde sayısının beş katı olarak ele almaktadır. Field (2009) ise örneklem büyüklüğünü belirlerken her değişken için en az 10-15 ölçümün yeterli olduğunu ve örneklem büyüklüğü olarak 100 sayısının yetersiz, 300 sayısının idare eder ve 1000 sayısının mükemmel olduğunu ifade etmektedir. Kline (2011)'e göre örneklemin madde sayısının 10 katı olması, bu sayının 200'den az olmaması gerekir. Bu yaklaşımlar doğrultusunda 37 madde ve 10 boyutlu ölçek için elde edilmiş olan 260 verinin yeterli seviyede olduğu varsayılmıştır. Bir diğer koşul olarak; örtük değişkenlere bağlı gözlenen değişken sayısı ile ilgili yeterliliğin sağlanması kontrol edilmiştir. Literatürde bu konuda da farklı yaklaşımlar

mevcuttur. Lomax (1982), Anderson ve Gerbing (1988), Netemeyer ve diğeri (1990), Hatcher (1994) bu konuda minimum madde sayısını 3 olması gerektiğini ifade ederken; daha güncel çalışmalarda Wanous, Reichers ve Hudy (1997), Drolet ve Morrison (2001), Bergkvist ve Rossiter (2007) dar bir şekilde tanımlanmış yapılarda tek bir maddenin bile yeterli olabileceğini savunmaktadır. Bu doğrultuda stratejik düşünmenin alt boyutlarından yansıtma ve dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından bireysel destek iki maddeye sahip olmakla birlikte analize dahil edilmiş; diğer tüm boyutlar yeterli sayıda maddeye sahip olarak bu geçerliliği sağlamıştır.

Belirtilen ön koşullar sağlandıktan sonra gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucu oluşan yapısal model Şekil 7.1.'de, doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen sonuçlar Tablo 7.4.'de görülmektedir.

Doğrulayıcı faktör analizinde açıklayıcı faktör analizinde olduğu gibi öncelikle faktör yükleri incelenir ve faktör yüklerinin 0,30'un altında olmaması beklenir. Faktör yüklerinde 0,71 ve üzeri mükemmel, 0,70 ile 0,63 arası çok iyi, 0,62 ile 0,55 arası iyi, 0,54 ile 0,45 arası yeterli ve 0,44 ile 0,32 arası zayıf kabul edilir (Harrington, 2009). Tablo 7.4.'de görüldüğü gibi faktör yükleri 0,593 ile 0,969 arasında değişmektedir ve büyük oranda çok iyi seviyededir.

Faktör yüklerinin incelenmesi sonrasında, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen sonuçları değerlendirmek üzere bazı uyum indekslerinin model uygunluğu incelenir. Modelde maddelerin faktör yükleri çok iyi çıksa bile, uyum indeksleri normal değerleri yakalayamayabilir. Böylece tek bir test sonucuna göre değil, birçok uyum indeksinin sonucuna göre karar verilmesi, modelin teori ile uyumlu olup olmadığının doğrulanmasını sağlamış olur. Literatürde birçok uyum indeksi olmakla birlikte hangilerinin standart kabul edileceği ile ilgili net ve kesin bir doğru yoktur (Munro, 2005). Birçok çalışmada  $\chi^2$  değeri bir başlangıç noktası olarak kabul edilmekte (Hair ve diğeri, 2010; Hatcher, 1994) ve  $\chi^2$  değerinin azalması verinin daha iyi bir uyum gösterdiğini ifade etmektedir. Hair ve diğeri (2010) doğru bir çıkarımda bulunmak için  $\chi^2$  ile birlikte mutlak uyum indeksleri olan  $\chi^2$ , Goodness of Fit Index (GFI), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Root Mean Square Residual (RMR), Normlaştırılmış  $\chi^2$  ile; artan uyum indeksleri olan Normed

Fit Index (NFI), Tucker-Lewis Index (TLI), Comparative Fit Index (CFI) ve Relative Fit Index (RFI) değerlerinden en az birer tanesinin birlikte raporlanması gerektiğini önermektedir. Bu çalışmada da bu öneriden yola çıkılarak Hair'in belirttiği uyum indeksleri esas alınarak inceleme yapılmıştır. Tablo 7.3.'de literatürde bu uyum indeksleri için belirtilen kabul edilebilir değerler belirtilmiştir (Hu ve Bentler, 1999; Tabachnick ve Fidell, 2001; Byrne, 2003; Schermelleh-Engel ve diğerleri, 2003; Schumacker ve Lomax, 2004, Şimşek, 2007; Şeşen ve Meydan, 2011; Ho, 2014). Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları bu kabul edilebilir değerler ışığında değerlendirilmiştir. Tablo 7.3.'de yer alan df ifadeleri degrees of freedom - serbestlik derecesini ifade etmektedir.

Tablo 7.3 : Literatürde önerilen genel uyum indekslerinin iyi ve kabul edilebilir değerleri

Uyum İndeksi	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2$	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2 \leq \chi^2 \leq 3df$
p değeri	$0,05 \leq p \leq 1,00$	$0,01 \leq p \leq 0,05$
Normlaştırılmış $\chi^2$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$
RMR	$0 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 < RMR \leq 0,08$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1,00$	$0,90 \leq TLI \leq 0,95$
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre  $\chi^2= 896,151$  ile iyi uyum düzeyinde ve  $p= 0,000$  ile beklenen anlamlı seviyededir. Normlaştırılmış  $\chi^2= 1,535$  değeri ile iyi uyum düzeyindedir. RMR= 0,034 değeri ile ve RMSEA= 0,045 iyi uyum aralığındadır. TLI= 0,916 ve CFI= 0,926 değeri ile kabul edilebilir uyum aralığındadır. Bununla birlikte GFI= 0,847 (minimum= 0,90) ve NFI= 0,817 (minimum= 0,90) değerleri ile kabul edilebilir sınıfların bir miktar altında kalmaktadır. Baumgartner ve Homburg (1995) ve Doll, Xia, ve Torkzadeh (1994) yaptıkları çalışmalarda GFI değerinin 0,8 üzerinde olması koşuluyla kabul edilebilir olduğunu ifade etmişlerdir. Bentler ve Bonnett (1980) ise NFI değeri için 0,80 ve üzeri değerlerin büyük ölçüde kabul edilebilir olduğunu belirtmektedirler (Washington ve diğerleri, 2010). Bu doğrultuda GFI= 0,847 ve NFI= 0,817 değerleri ile kabul edilebilir sınırlar çerçevesindedir.



Tablo 7.4 : Modelin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ve değerleri

Değişken / Soru	Standardize Edilmiş Faktör Yükleri	Standart Hata	t Değeri
Sistem Düşüncesi			
S1	0,869	0,097	8,978***
S2	0,945	0,12	7,911***
S3	0,842	0,105	7,996***
S4	1		
S5	0,955	0,11	8,703***
S9	0,794	0,091	8,722***
Yansıtma			
S21	0,945	0,166	5,674***
S23	1		
Ağ Kurma Yeteneği			
P26	1,025	0,126	8,159***
P27	1,093	0,121	9,072***
P28	1		
P29	1,204	0,13	9,23***
P30	1,149	0,13	8,816***
P31	0,91	0,105	8,629***
Kişilerarası Etkileycilik			
P32	1,338	0,159	8,393***
P34	1,087	0,137	7,932***
P35	1		
Sosyal Beceriklilik			
P37	1		
P38	1,13	0,116	9,772***
P39	1,205	0,126	9,581***
P40	0,883	0,111	7,949***
İçtenlik			
P41	0,937	0,071	13,213***
P42	1		
P43	1,013	0,072	14,059***
Vizyon Oluşturma			
D45	0,593	0,066	9,043***
D46	0,878	0,079	11,18***
D47	1		
D48	0,664	0,073	9,101***
Ortak Hedef İçin Çalışma			
D52	0,815	0,047	17,185***

Değişken / Soru	Standardize Edilmiş Faktör Yükleri	Standart Hata	t Değeri
D53	1		
D54	0,892	0,043	20,576***
D55	0,929	0,045	20,672***
Yüksek Performans Beklentisi			
D56	0,969	0,074	13,144***
D57	1		
D58	0,703	0,072	9,766***
Bireysel Destek			
D60	1,517	0,255	5,956***
D61	1		

$\chi^2 = 869,151$ ,  $df = 584$ ,  $p$  değeri = 0,000, Normlaştırılmış  $\chi^2 = 1,535$

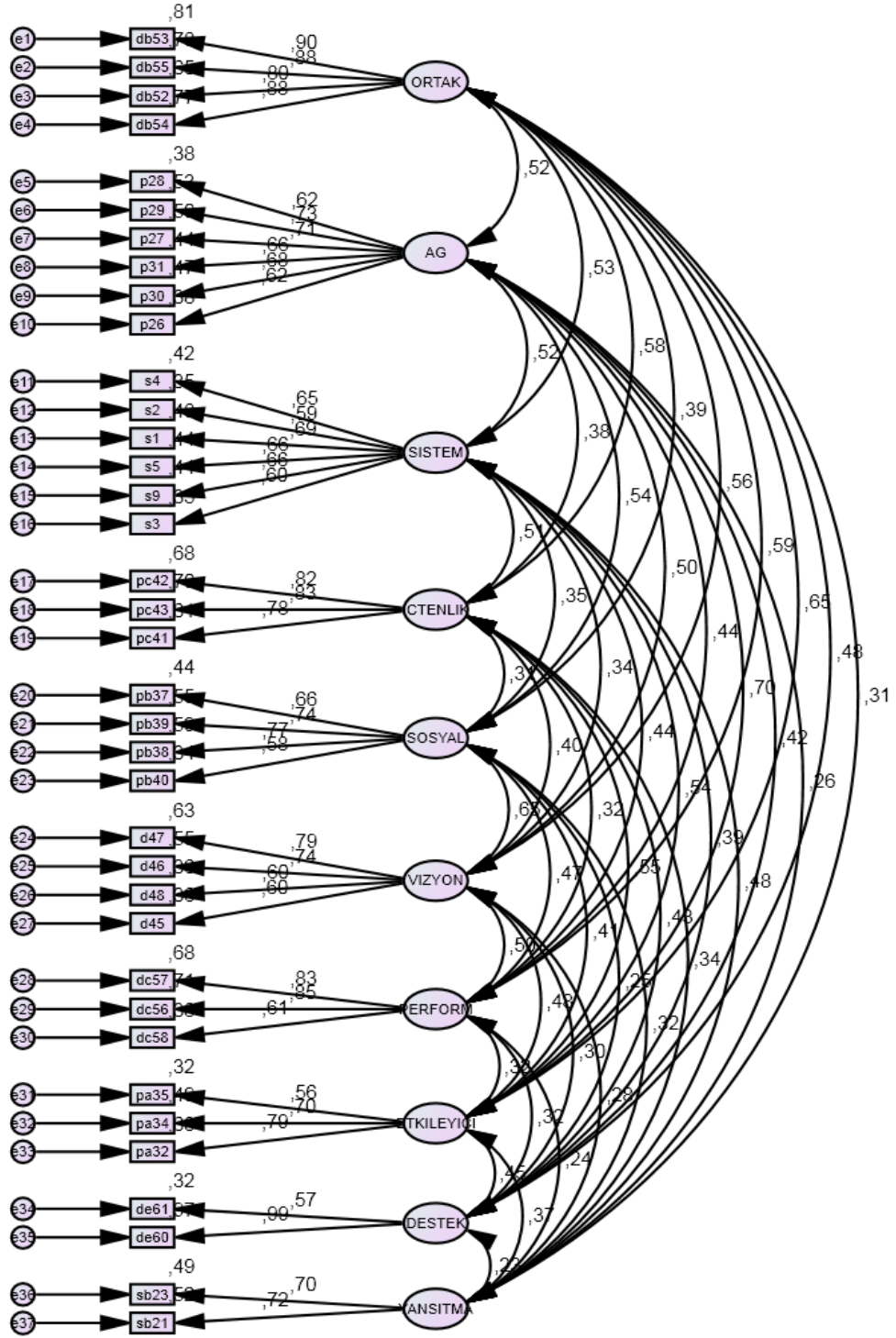
RMR= 0,034, RMSEA= 0,045, GFI= 0,847, CFI= 0,926, NFI= 0,817, TLI= 0,916

Standardize edilmiş faktör yükü değeri 1 olan faktörler; alt boyut arasındaki yollardan biri olarak 1'e ayarlanmıştır faktörlerdir, bu sebeple standart hata ve t değerleri verilmemiştir.

\*\*\* ile belirtilen t değerlerinde  $p < 0,001$  seviyesinde anlamlıdır.

Ayrıca Hair ve diğerleri (2010) pratikte en az bir mutlak uyum indeksinin ve bir artan uyum indeksinin  $\chi^2$  veya  $\chi^2/df$  değeri ile birlikte raporlanmasının yeterli olduğunu önermekte ve bu doğrultuda bu uyum değerlerinden birinin kabul edilebilir uyum indeksi aralığında olması yeterli olarak kabul edilmektedir. Modeldeki diğer değerlerin iyi veya kabul edilebilir uyuma sahip olduğu durumlarda, kabul edilebilir uyuma yakın değerler de model için yeterli kabul edilmiştir (Joreskog ve Sorbom, 1993; Turunç, 2010; Kline, 2011).

Tüm bu uyum değerleri bir bütün olarak ele alındığında, oluşturulmuş olan modelin veriyle iyi bir uyum sağladığı sonucuna varılmıştır.



Şekil 7.1 : Modelin doğrulayıcı faktör analizi sonucu

(Standardize edilmiş  $\beta$  katsayıları ile birlikte gösterilmiştir;  $\chi^2 = 869,151$ ,  $df = 584$ ,  $p$  değeri = 0,000, Normlaştırılmış  $\chi^2 = 1,535$ ;  $RMR = 0,034$ ,  $RMSEA = 0,045$ ,  $GFI = 0,847$ ,  $CFI = 0,926$ ,  $NFI = 0,817$ ,  $TLI = 0,916$  şeklindedir.)

### 7.3. Güvenilirlik Analizi

Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinde güvenilirlikle ilgili değerlendirmeler yapılmış olmakla birlikte; araştırma ölçeğine güvenilirlik analizi uygulanmış, doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen çeşitli değerler ile ölçeğin güvenilirliği ayrıca kontrol edilmiştir.

Güvenilirlik bir yapıyı oluşturan değişkenlerin içsel tutarlılık seviyesi olarak tanımlanmaktadır (Hair ve diğerleri, 2010). Güvenilirlik birçok farklı açılarından incelenebilir. Bir ölçeği güvenilir kabul etmek için ilk kriter ölçekteki her bir maddenin faktör yüklerinin 0,5'den büyük olmasıdır. "Tablo 7.2 : Tüm değişkenlere ait açıklayıcı faktör analizi sonuçları" tablosunda açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre faktör yükleri, "Tablo 7.4 : Modelin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ve değerleri" tablosunda ise doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre faktör yükleri incelendiğinde, tüm faktörlerin bu değerin üzerinde kaldığı görülmektedir. Bu doğrultuda ölçek faktör yükleri literatür kabul değerlerinin üzerinde kaldığından, ölçek bu değerlendirmeye göre güvenilir kabul edilebilir.

Güvenilirliği bir başka açıdan Cronbach's Alpha değeri inceleyerek tespit etmek mümkündür. Bir araştırmada ölçüm modelinin güvenilirliğini tespit edebilmek için modelde yer alan yapıların hesaplanan güvenilirlik düzeylerinin (Cronbach's Alpha) 0,70'den yüksek olması gerekmektedir (Cronbach, 1951). Araştırma kapsamındaki değişkenlere uygulanan güvenilirlik analizi sonucu Tablo 7.5.'de görüldüğü gibi yansıtma dışındaki tüm yapıların Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,70'den büyüktür ve dolayısıyla kabul edilebilir sınırlardadır. Yansıtmanın güvenilirlik katsayısı 0,671 ile literatürde kabul edilen 0,70 sınırının az bir miktarda altında kalmaktadır. Ancak Field (2009) ve Hair ve diğerleri (2010) diğer yapıların uygun seviyede olması koşuluyla 0,60 ile 0,70 arasında kalan değerlerin de kabul edilebileceğini belirtmişlerdir. Nunnally ve Bernstein'e (1994) ait çalışmalarda da 0,60 ve üzeri değerlerin kabul edilebilir olduğu ifade edilmiştir. Bu doğrultuda yansıtma da sınır değerin üzerinde kabul edilmiştir.

Tablo 7.5 : Değişkenlerin ortalama, standart sapma, Cronbach's Alpha ve CR değerleri

Değişkenler	Ortalama(x)	Standart Sapma ( $\pm$ )	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	Birleşik Güvenilirlik (CR)
Sistem Düşüncesi	4,25	0,54	0,802	0,816
Yansıtma	3,98	0,71	0,671	0,789
Ağ Kurma Yeteneği	3,97	0,66	0,829	0,821
Kişilerarası Etkileycilik	3,97	0,63	0,733	0,689
Sosyal Beceriklilik	3,83	0,62	0,781	0,846
İçtenlik	4,42	0,56	0,853	0,827
Vizyon Oluşturma	3,90	0,62	0,771	0,754
Ortak Hedef İçin Çalışma	4,33	0,62	0,922	0,859
Yüksek Performans Beklentisi	3,94	0,72	0,799	0,802
Bireysel Destek	4,10	0,66	0,715	0,776

Ölçek güvenilirliğini kontrol etmenin bir diğer yolu birleşik güvenilirlik (composite reliability, CR) değerlerinin incelenmesidir. Birleşik güvenilirlik; sayıca birden fazla ve heterojen, aynı zamanda da benzer ifadelerin genel güvenilirliğini ölçmek için kullanılan bir güvenilirlik katsayısıdır (Raykov, 1998). Birleşik güvenilirlik için literatürce kabul gören düzey 0,70 ve üzeri değerlerdir (Raykov, 1997). Birleşik güvenilirlik Cronbach's Alpha değeri ile benzerdir; Cronbach's Alpha değeri tek boyutluluğu değerlendirmek yerine ölçeğin tek boyutlu olduğunu varsaymakta, birleşik güvenilirlik ise bir faktördeki göstergelerin içsel tutarlıklarını göstermektedir (Hair ve diğerleri, 2010). Bir başka ifadeyle güvenilirlik analizi kapsamında Cronbach's Alpha değerinin hesaplanmasında maddelerin faktör yükleri ve hata varyanslarının eşit olduğu; birleşik güvenilirlik değerinin hesaplanmasında faktör yükleri ve hata varyanslarının farklı olduğu varsayılır (Hair ve diğerleri, 2010). Bu doğrultuda araştırma kapsamında hem Cronbach's Alpha değeri hem de birleşik güvenilirlik değeri ayrı ayrı kontrol edilerek literatür kabul değerleri ile karşılaştırılmıştır. Araştırma kapsamındaki değişkenlere uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen verilerden hesaplanan birleşik güvenilirlik değerleri Tablo 7.5.'de sunulmuştur. Tabloda da görüldüğü gibi kişilerarası etkileycilik dışındaki tüm yapıların birleşik güvenilirlik katsayısı 0,70'den büyüktür ve dolayısıyla literatür

kabul sınırlarındadır. Kişilerarası etkileyciliği birleşik güvenilirlik katsayısı 0,689 ile literatürde kabul edilen 0,70 sınırının bir miktar altında kalmaktadır. Fornell ve Larcker'ın (1981) diğer analizlerin uygun olması durumunda 0,60'ın üzerindeki değerlerin kabul edilebileceğine yönelik görüşleri doğrultusunda, kişilerarası etkileycilik de sınır değerinde kabul edilmiştir.

Uygulanan analizler sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha güvenilirlik değerleri ve analiz verileriyle hesaplanan birleşik güvenilirlik değerlerinin literatür kabul sınırlarının üzerinde kalması doğrultusunda, ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Bu incelemeler sonucunda ölçek hem faktör yükleri, hem açıklayıcı faktör analizi sonuçları, hem de doğrulayıcı faktör analizi sonuçları açısından ele alınarak modelin içsel tutarlılığı güvenilir kabul edilmiştir.

#### **7.4. Değişkenler Arasındaki İlişkiler**

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 7.6.'da bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında olan ilişkiler görülmektedir. Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki tüm ilişkiler anlamlıdır ( $p<.01$ ).

Ana bir yapının alt boyutları olan yapıların arasında mümkün olduğunca yüksek korelasyonlara sahip olması, ancak 0,85'den büyük olmaması beklenmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Field'e (2009) göre  $\pm.10$  korelasyon katsayısı düşük;  $\pm.30$  orta düzey;  $\pm.50$  ise büyük bir pozitif ilişkiyi temsil etmektedir. Bu bilgiler ışığında Tablo 7.6.'da görüldüğü gibi stratejik düşünmenin alt değişkenleri arasındaki korelasyon katsayıları  $r= 0,354$  şeklindedir ve ( $p<0,01$ ) ve alt boyutlar arasındaki korelasyonların büyük oranda orta seviyededir. Politik yeteneklerin alt boyutları arasındaki korelasyon katsayıları  $r= 0,206$  ve  $r= 0,555$  arasında değişmektedir ( $p<0,01$ ) ve alt boyutlar arasındaki korelasyonların büyük oranda orta seviyede olduğu söylenebilir. Dönüşümcü liderliğin alt boyutları arasındaki korelasyon katsayıları  $r=0,263$  ve  $r= 0,523$  arasında değişmektedir ve alt boyutlar arasındaki korelasyonun büyük oranda orta seviyede olduğu söylenebilir.

Tablo 7.6 : Değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon analizi sonuçları

Değişken	(x)	(±)	SD	Y	AKY	KE	SB	İ	VO	OHİÇ	YPB	BD
SD	4,25	0,54	1									
Y	3,98	0,71	0,354	1								
AKY	3,97	0,66	0,435	0,199	1							
KE	3,97	0,63	0,385	0,258	0,555	1						
SB	3,83	0,62	0,286	0,224	0,426	0,360	1					
İ	4,42	0,56	0,417	0,251	0,327	0,392	0,277	1				
VO	3,90	0,62	0,302	0,200	0,417	0,400	0,538	0,359	1			
OHİÇ	4,33	0,62	0,454	0,244	0,465	0,504	0,352	0,522	0,523	1		
YPB	3,94	0,72	0,356	0,184	0,388	0,260	0,387	0,275	0,431	0,516	1	
BD	4,10	0,66	0,308	0,194	0,368	0,342	0,206	0,346	0,263	0,367	0,282	1

(x) Ortalamayı, (±) ise standart sapmayı ifade etmektedir.

SD: Sistem Düşüncesi, Y: Yansıtma, AKY: Ağ Kurma Yeteneği, KE: Kişilerarası Etkileycilik, SB: Sosyal Beceriklilik, İ: İçtenlik, VO: Vizyon Oluşturma, OHİÇ: Ortak Hedef İçin Çalışma, YPB: Yüksek Performans Beklentisi, BD: Bireysel Destek alt boyutlarını ifade etmektedir.

Tüm değerler için  $p < 0,01$  seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 7.6.'da da görüldüğü gibi ilgili sonuçlar literatür esas alınarak oluşturulmuş olan kuramsal ilişkileri desteklemektedir. Bu doğrultuda araştırma hipotezleri teker teker test edilecektir.

## 7.5. Yapısal Eşitlik Modelinin Test Edilmesi

Yapısal eşitlik modelleri gözlenen ve gözlenemeyen değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin test edilmesinde kullanılan bir istatistik tekniğidir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde ve kuramsal modellerin sınanmasında kullanılan sistemli bir araçtır. Yöntemin temel özelliği, tamamen teoriye dayalı olmasıdır ve örtük değişkenler seti arasında bir nedensellik yapısının var olduğunu kabul etmesidir (Yılmaz, 2004).

Yapısal eşitlik modeli, regresyon gibi birçok istatistiksel tekniğe kıyasla, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin modellenmesini; karmaşık bir araştırma probleminin tek bir süreçte, sistematik ve kapsamlı bir şekilde ele alınmasını sağlamaktadır (Anderson ve Gerbing, 1988).

Tablo 7.7 : Yapısal eşitlik modeli sonuçları

Yapısal Yollar			Standartlaştırılmamış Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar	Standart Hata	t Değeri
VO	←	SD	0,035	0,026	0,13	0,268
OHİÇ	←	SD	0,296	0,241	0,108	2,742**
YPB	←	SD	0,443	0,315	0,151	2,943**
BD	←	SD	0,129	0,145	0,089	1,438*
VO	←	Y	-0,098	-0,082	0,11	-0,893
OHİÇ	←	Y	-0,147	-0,134	0,09	-1,633
YPB	←	Y	-0,168	-0,133	0,123	-1,365
BD	←	Y	-0,033	-0,042	0,072	-0,46
VO	←	AKY	-0,117	-0,093	0,163	-0,716
OHİÇ	←	AKY	-0,157	-0,136	0,136	-1,158
YPB	←	AKY	-0,053	-0,04	0,177	-0,299
BD	←	AKY	0,09	0,107	0,107	0,844
VO	←	KE	0,493	0,321	0,211	2,343*
OHİÇ	←	KE	0,726	0,512	0,188	3,855***
YPB	←	KE	0,229	0,14	0,223	1,027
BD	←	KE	0,243	0,236	0,14	1,73
VO	←	SB	0,809	0,593	0,139	5,832***
OHİÇ	←	SB	0,254	0,201	0,096	2,643**
YPB	←	SB	0,577	0,397	0,139	4,155***
BD	←	SB	0,021	0,023	0,077	0,267
VO	←	İ	0,122	0,092	0,116	1,052
OHİÇ	←	İ	0,264	0,214	0,095	2,784**
YPB	←	İ	0,053	0,038	0,128	0,417
BD	←	İ	0,192	0,215	0,083	2,327*

$\chi^2 = 947,555$ ,  $df = 590$ ,  $p$  değeri = 0,000, Normlaştırılmış  $\chi^2 = 1,606$

RMR= 0,037, RMSEA= 0,048, GFI= 0,839, CFI= 0,915, NFI= 0,806, TLI= 0,905

\* ile belirtilen t değerlerinde  $p < 0,05$  olarak ele alınmıştır.

\*\* ile belirtilen t değerlerinde  $p < 0,01$  olarak ele alınmıştır.

\*\*\* ile belirtilen t değerlerinde  $p < 0,001$  olarak ele alınmıştır.

SD: Sistem Düşüncesi, Y: Yansıtma, AKY: Ağ Kurma Yeteneği, KE: Kişilerarası Etkileycilik, SB: Sosyal Beceriklilik, İ: İçtenlik, VO: Vizyon Oluşturma, OHİÇ: Ortak Hedef İçin Çalışma, YPB: Yüksek Performans Beklentisi, BD: Bireysel Destek alt boyutlarını ifade etmektedir.

Yapısal eşitlik modelinde örneklem büyüklüğü çeşitli araştırmacılar tarafından en az 200 olmak üzere, 200-500 aralığında olması gerektiği ifade edilmektedir (Kline,



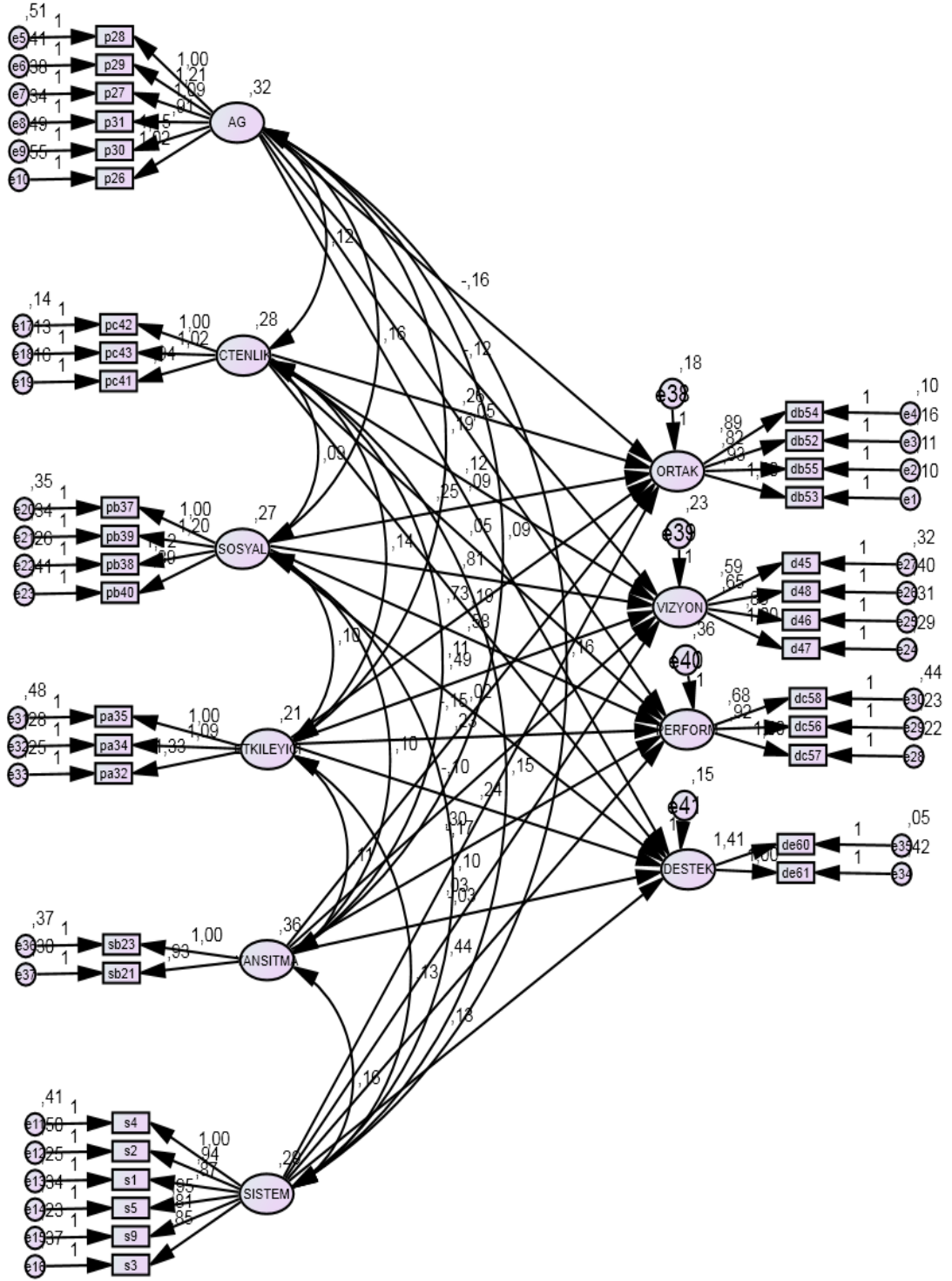
2011; Mobius, 2003). Araştırmanın örneklem büyüklüğü olan 260 bu gerekliliği karşılamaktadır.

Yapısal eşitlik modelinde öncelikle ölçme modeli test edilir. Ölçme modelinde bir sorun olmadığı anlaşıldıktan sonra ya da sorunlar çözüldükten sonra yapısal model test edilir (Şimşek, 2007). Modelin test edilmesiyle elde edilen uyum indeksleri model ile veri arasında uyum olduğunu gösteriyorsa, yapısal olarak oluşturulan hipotezler kabul edilmekte; uyum indeksleri böyle bir uyumun var olmadığını ortaya koyuyorsa hipotezler reddedilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011).

Belirtilen ön koşullar sağlandıktan sonra gerçekleştirilen uygulanan yapısal eşitlik modeli sonucu oluşan yapısal model Şekil 7.2.'de yapısal eşitlik modeli sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 7.7.'de görülmektedir.

Yapısal Eşitlik Modeli için literatürde uyum istatistikleri hakkında değişik parametreler kullanılmıştır. "Bölüm 7.2.2 -Doğrulayıcı Faktör Analizi" bölümünde de açıklandığı üzere hangi parametrelerin kullanılması gerektiği hakkında bir fikir birliği olmamakla birlikte, bu konuda ortak görüşler vardır.

Oluşturulan yapısal eşitlik modelinin değerlendirilmesinde doğrulayıcı faktör analizinde ele alınmış olan yaklaşım benimsenmiştir. Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre Tablo 7.7.'de görüldüğü gibi  $\chi^2= 947,555$  ile iyi uyum düzeyinde ve  $p= 0,000$  ile beklenen anlamlı seviyededir. Normlaştırılmış  $\chi^2= 1,606$  değeri ile iyi uyum düzeyindedir. RMR= 0,037 değeri ile ve RMSEA= 0,048 iyi uyum aralığındadır. TLI= 0,905 ve CFI= 0,915 değeri ile kabul edilebilir uyum aralığındadır. Bununla birlikte GFI= 0,839 (minimum= 0,90) ve NFI= 0,806 (minimum= 0,90) değerleri ile kabul edilebilir sınıfların bir miktar altında kalmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizinde de açıklandığı gibi Baumgartner ve Homburg (1995) ve Doll, Xia, ve Torkzadeh (1994) GFI değerinin 0,80 üzerinde olması koşuluyla kabul edilebilir olduğunu; Bentler ve Bonnett (1980) ise NFI değeri için 0,80 ve üzeri değerlerin büyük ölçüde kabul edilebilir olduğunu belirtmektedirler (Washington ve diğerleri, 2010). Bu doğrultuda GFI= 0,839 ve NFI= 0,806 değerleri ile kabul edilebilir sınırlar çerçevesindedir. Sonuç olarak, modelin genel olarak veriye uygun olduğu söylenebilir.



Şekil 7.2 : Yapısal eşitlik modeli

(Standardize edilmiş  $\beta$  katsayıları ile birlikte gösterilmiştir;  $\chi^2 = 947,555$ ,  $df = 590$ ,  $p$  değeri = 0,000, Normlaştırılmış  $\chi^2 = 1,606$ ;  $RMR = 0,037$ ,  $RMSEA = 0,048$ ,  $GFI = 0,839$ ,  $CFI = 0,915$ ,  $NFI = 0,806$ ,  $TLI = 0,905$  şeklindedir.)

## 7.6. Hipotez Sonuçları

Stratejik düşünme ve politik yeteneklerin dönüşümcü liderlik üzerindeki etkilerini incelemek üzere oluşturulmuş olan model, tüm değişkenlerin alt boyutlarının birbirleri üzerindeki etkileri boyutuyla yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmiştir. Yapısal eşitlik modeli sonucunda modelin uygunluğu ilgili uyum indeksleri ile geçerli kılınmış, hipotezler de bu doğrultuda test edilmiştir. “Bölüm 5.4. - Araştırma Hipotezleri” bölümünde yer alan hipotezler literatürde stratejik düşünme, politik yetenekler ve dönüşümcü liderlik ile ilgili yer alan modeller kapsamındaki değişkenler esas alınarak oluşturulmuş olmakla birlikte; araştırma verileriyle yapılan açıklayıcı faktör analizinde dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından model olma ve entellektüel uyumun yeterli faktör yüklerine sahip olamadıkları için analiz dışı bırakılmış; stratejik düşünmenin alt boyutlarından yeniden çerçeveleme de yeterli güvenilirlik seviyesini sağlayamadığı için analiz dışı bırakılmıştır. Bu sebeple başta ölçümlenmesi planlanan 42 hipotezden 18 tanesi test edilememiş ve Tablo 7.8.’de görüldüğü gibi geri kalan 24 hipotez test edilmiştir.

Tablo 7.8 : Hipotezlerin sonuçları

	<b>Hipotez</b>	<b>Standardize Edilmiş Katsayılar</b>	<b>Sonuç</b>
H <sub>1a</sub>	Sistem düşüncesinin vizyon oluşturma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,026	Desteklenmedi
H <sub>1b</sub>	Sistem düşüncesinin ortak hedef için çalışma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,241**	Desteklendi
H <sub>1c</sub>	Sistem düşüncesinin yüksek performans beklentisi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,315**	Desteklendi
H <sub>1ç</sub>	Sistem düşüncesinin bireysel destek üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,145*	Desteklendi
H <sub>1d</sub>	Yansıtmanın vizyon oluşturma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	-0,082	Desteklenmedi
H <sub>1e</sub>	Yansıtmanın ortak hedef için çalışma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	-0,134	Desteklenmedi
H <sub>1f</sub>	Yansıtmanın yüksek performans beklentisi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	-0,133	Desteklenmedi
H <sub>1g</sub>	Yansıtmanın bireysel destek üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	-0,042	Desteklenmedi
H <sub>2a</sub>	Ağ kurma yeteneğinin vizyon oluşturma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	-0,093	Desteklenmedi
H <sub>2b</sub>	Ağ kurma yeteneğinin ortak hedef için çalışma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	-0,136	Desteklenmedi

	<b>Hipotez</b>	<b>Standardize Edilmiş Katsayılar</b>	<b>Sonuç</b>
H <sub>2c</sub>	Ağ kurma yeteneğinin yüksek performans beklentisi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	-0,04	Desteklenmedi
H <sub>2ç</sub>	Ağ kurma yeteneğinin bireysel destek üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,107	Desteklenmedi
H <sub>2d</sub>	Kişilerarası etkileyciliğin vizyon oluşturma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,321*	Desteklendi
H <sub>2e</sub>	Kişilerarası etkileyciliğin ortak hedef için çalışma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,512***	Desteklendi
H <sub>2f</sub>	Kişilerarası etkileyciliğin yüksek performans beklentisi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,14	Desteklenmedi
H <sub>2g</sub>	Kişilerarası etkileyciliğin bireysel destek üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,236	Desteklenmedi
H <sub>2h</sub>	Sosyal becerikliliğin vizyon oluşturma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,593***	Desteklendi
H <sub>2i</sub>	Sosyal becerikliliğin ortak hedef için çalışma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,201**	Desteklendi
H <sub>2j</sub>	Sosyal becerikliliğin yüksek performans beklentisi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,397***	Desteklendi
H <sub>2k</sub>	Sosyal becerikliliğin bireysel destek üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,023	Desteklenmedi
H <sub>2l</sub>	İçtenliğin vizyon oluşturma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,092	Desteklenmedi
H <sub>2m</sub>	İçtenliğin ortak hedef için çalışma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,214**	Desteklendi
H <sub>2n</sub>	İçtenliğin yüksek performans beklentisi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,038	Desteklenmedi
H <sub>2o</sub>	İçtenliğin bireysel destek üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,215*	Desteklendi

\* ile belirtilen t değerlerinde p<0,05 olarak ele alınmıştır.  
\*\* ile belirtilen t değerlerinde p<0,01 olarak ele alınmıştır.  
\*\*\* ile belirtilen t değerlerinde p<0,001 olarak ele alınmıştır.

Analiz sonuçlarına göre stratejik düşünmenin alt boyutlarından sistem düşüncesinin ortak hedef için çalışma ( $\beta= 0,241$ ,  $p<0,01$ ), yüksek performans beklentisi ( $\beta= 0,315$ ,  $p<0,01$ ) ve bireysel desteğin ( $\beta= 0,145$ ,  $p<0,05$ ) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır ancak vizyon oluşturma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur. Stratejik düşünmenin alt boyutlarından yansıtma ise, dönüşümcü liderliğin hiçbir boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip değildir.

Model sonuçları politik yeteneklerin alt boyutlarından ağ kurma yeteneğinin dönüşümcü liderliğin hiçbir alt boyutunda pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Politik yeteneklerin alt boyutlarından kişilerarası etkileycilik vizyon oluşturma ( $\beta= 0,321$ ,  $p<0,05$ ) ve ortak hedef için çalışma ( $\beta=$

0,512,  $p<0,001$ ) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip iken yüksek performans beklentisi ve bireysel destek üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki sağlayamamıştır. Politik yeteneklerin bir diğer alt boyutu olan sosyal beceriklilik vizyon oluşturma ( $\beta=0,539$ ,  $p<0,001$ ), ortak hedef için çalışma ( $\beta=0,201$ ,  $p<0,01$ ) ve yüksek performans beklentisi ( $\beta=0,397$ ,  $p<0,001$ ) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olmuş, bireysel destek üzerinde ise pozitif ve anlamlı bir etki görülmemiştir. Politik yeteneklerin alt boyutlarından içtenlik ise ortak hedef için çalışma ( $\beta=0,214$ ,  $p<0,001$ ) ve bireysel destek ( $\beta=0,215$ ,  $p<0,005$ ) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olmuş, ancak vizyon oluşturma ve yüksek performans beklentisi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki göstermemiştir.

Tüm bu sonuçlar ışığında araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin 24 tanesinden 10 tanesi analiz sonucunda desteklenmiş, 14 tanesi ise desteklenmemiştir. Bu sonuçlar “Bölüm 8 – Sonuç ve Öneriler” başlığı altında nedenler ile tartışılacaktır.

## 8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonuçları değerlendirilecek, araştırma sonuçları doğrultusunda liderler için çeşitli teorik ve pratik öneriler sunulacak, araştırmanın sınırlılıklarından bahsedilecek ve gelecek araştırmalar için öneriler paylaşılacaktır.

### 8.1. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Bu çalışmada stratejik düşünmenin alt boyutları olan sistem düşüncesi, yeniden çerçeveleme ve yansıtmanın dönüştürücü liderliğin alt boyutları olan vizyon oluşturma model olma, ortak hedef için çalışma, yüksek performans beklentisi, bireysel destek ve entelektüel uyarım değişkenleri üzerindeki etkileri ile; politik yeteneklerin alt boyutları olan ağ kurma yeteneği, kişiler arası etkileycilik, sosyal beceriklilik ve içtenliğin yine dönüştürücü liderliğin belirtilen alt boyutları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Geliştirilmiş olan bu model Pisapia ve diğerlerinin (2005) stratejik düşünme modeli, Ferris ve diğerlerinin (2005b) politik yetenekler modeli ve Podsakoff ve diğerlerinin (1990) dönüştürücü liderlik modeli esas alınarak oluşturulmuştur. İlgili araştırmalarda her bir model için öne sürülen kavramsal çerçevelerin birbirleriyle örtüştüğü düşünülmüş, araştırmalara esas olan değişkenleri etkileyen faktörlerin birbirleri için de etkileyici olacağı nosyonuyla araştırma motivasyonu oluşturulmuştur.

Araştırma sonuçlarında stratejik düşünme ve politik yeteneklerin tüm alt boyutlarının dönüştürücü liderliğin tüm alt boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olması beklenmekteyken, “Tablo 7.8. : Hipotezlerin sonuçları” tablosunda da görülebileceği gibi toplam 24 hipotezden 10’u desteklenmiş, 14’ü ise desteklenmemiştir. Bu sonuç başlangıçta araştırılmak üzere yola çıkılan fikrin tamamıyla doğru olmadığı görüşünü oluşturmamış, aksine, dönüştürücü liderlerin kendilerini geliştirmek istedikleri alanlarla ilgili hangi beceri ve yetkinlikler üzerinde odaklanmaları gerektiğinin tespit edilmesini ve çalışanlarını belirli alanlarda etkilemek ve onların belirli davranışları gerçekleştirmeleri için yönlendirmek üzere, hangi becerilerin etken olduğunun spesifik olarak anlaşılmasını sağlamıştır.

Stratejik düşünme ve politik yeteneklerin alt boyutlarının dönüşümcü liderliğin alt boyutlarında ayrı ayrı etkileri farklı farklı olmakla birlikte; “Bölüm 1 – Giriş”, “Bölüm 5.1. Stratejik Düşünme ve Dönüşümcü Liderlik” ve “Bölüm 5.2. Politik Yetenekler ve Dönüşümcü Liderlik” bölümlerinde de detaylı olarak ele alındığı ve farklı araştırmacıların araştırma sonuçları ışığında belirtildiği gibi, stratejik düşünmenin dönüşümcü liderlik üzerindeki olumlu etkisi (Conger ve Kanungo, 1998; Alimo-Metcalfe ve Alban-Metcalfe, 2001; Khatri ve diğerleri 2012; Dartey-Baah, 2015; Gross, 2016; Kazmi ve diğerleri, 2016) ve politik yeteneklerin dönüşümcü liderlik üzerindeki olumlu etkisi (Sunindijo, 2012; Ewen ve diğerleri, 2013; Gentry ve diğerleri, 2013; Blickle ve diğerleri, 2014; Brouer ve diğerleri, 2016; Mencl ve diğerleri, 2016; Salajeghe ve diğerleri, 2016) literatürde ve pratikte kabul edilmiş bir olgudur. Bu tez çalışmasında yürütülen literatür incelemesi ve elde edilen araştırma sonuçları da bu görüşü desteklemiştir.

### **8.1.1. Sistem Düşüncesi Yetkinliğinin Etkilerinin Değerlendirilmesi**

Sistem düşüncesi liderlerin sistem davranışlarını şekillendiren özellikleri, kuvvetleri, örüntüleri ve birbirleriyle olan ilişkilerini anlamaları ve sistemi bütüncül olarak görebilme yetenekleridir (Pisapia ve diğerleri, 2005). Bu yetenek sayesinde liderler eylemlerini gerçekleştirirken sistem dinamiklerini anlar, bu doğrultuda bilgi toplar ve bu bilgi aracılığıyla geçmiş ve geleceği birleştirip karar alabilirler. Araştırma sonuçlarına göre stratejik düşüncenin alt boyutlarından sistem düşüncesinin, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından ortak hedef için çalışma, yüksek performans beklentisi ve bireysel destek üzerinde etkisi varken, vizyon oluşturma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Sistem düşüncesinin liderin çevresi, ilişkileri ve izleyenlerinin her birinin ayrı ayrı rolü ve bunların işletme döngüsüne nasıl uyduğunu, sistemdeki bağlantıların önemi ve bu bağlantıların sistemdeki tesirinin anlaşılması, sistemdeki girdi ve çıktıkların işletme ekosistemini nasıl etkilediğiyle ilgili bir farkındalık yarattığı görüşü (Beckhard ve Pritchard, 1992; Pisapia ve diğerleri 2005, Pisapia ve diğerleri, 2009,

Gross, 2016) sistem düşüncesine sahip bireylerin bu farkındalıkla, çalışanlarının her birinden ayrı ayrı sergileyecekleri en yüksek performans konusunda beklentisini belirlemesi ve onlara bu konuda destek sağlamaları açısından etken olarak görülmesini sağlayarak, araştırma sonuçlarında sistem düşüncesi ile yüksek performans beklentisi ve bireysel destek arasındaki pozitif ilişkiyi açıklayabilir.

Sistem düşüncesine sahip olan liderlerin; işletmeyi uçtan uca değer yaratma sistemi olarak görmesine yönelik zihinsel modele sahip olmaları, karşılıklı bağımlılıkları ve ilişkileri anlamaları, dikkatlerini yoğunlaştırarak dikkat dağıtıcı etmenlere direnip, bir hedefe ulaşmak için konsantre olmalarını sağlayacak stratejik niyet ile hareket etmeleri (Liedtka, 1998a; Liedtka, 1998b); algılanan durum ile var olan durum arasındaki farkları anlamaları, bu doğrultuda var olan eksiklikleri gidermek için gerçekleştirilmesi gereken eylemleri tespit ederek kalıcı iyileştirmeler için çalışmalarına yönelik zihinsel yapıları (Senge, 1992; Pisapia ve diğerleri, 2009); liderlerin hedef belirleme ve bu doğrultuda doğru yönlendirme yapma konusundaki etkililiklerini göstermektedir. Sistem düşüncesine sahip liderlerin dikkatlerini organizasyonların basamakları arasında ileri ve geriye doğru kaydırabilme, sistemin bir basamağında gerçekleşen değişimin diğer basamaklara ve sistemin diğer parçalarına etkilerini ve aralarındaki ilişkilerin yaratacağı sonuçları tahmin etme yeteneği de (Capra, 2002) liderlerin organizasyonu bütün olarak ele alıp her bir parçasının dönüşüme katkısını anlayarak bir hedef belirlemesi ve bu hedef için her bir parçanın katkısının ne olması gerektiğini anlamasını sağlamaktadır. Sistem düşüncesine ait bu görüşler, sistem düşüncesinin ortak hedef için çalışma konusunda etken olarak görülmesi görüşüyle örtüşmesini sağlayarak, araştırma sonuçlarında sistem düşüncesi ile ortak hedef için çalışma arasındaki pozitif ilişkiyi açıklayabilir.

Analiz sonuçları bütünsel olarak ele alındığında, stratejik düşünmede dönüşümcü liderlik üzerinde en çok etki değerine sahip olan sistem düşüncesinin önemi görülmektedir. Hızla değişen ve yeniliklere ayak uydurmaya çalışan işletme liderlerinin sadece bu değişime değil, bu değişimi etkileyen her türlü etmene; çevrenin, tüm iç ve dış faktörlerin etkilerine; değişimi sağlayacak en temel paydaşlardan biri olarak çalışanlarının bu etmenlere olan etkilerine parça parça hâkim olmaları gerekmektedir. Bununla birlikte dünyada neler olup bittiğini takip etmeli, kendilerini,



çalışanlarını ve işletme kapasitelerini bilerek uygun olan gelişmeleri işletmelerine uyarlamalıdır. Sistem düşüncesi tam da bu noktada olayları hem bütünsel hem de parça parça analiz etmeleri sürecinde liderler için fayda sağlayacak bir beceri olacaktır.

### **8.1.2. Yansıtma Yetkinliğinin Etkilerinin Değerlendirilmesi**

Yansıtma liderlerin algıları, deneyimleri ve bilgilerini kullanarak, yaşanan durum ile ilgili ne olduğuna dair yargıda bulunmaları ve gelecek eylemlerini şekillendirirken bu yargılarını mantıksal ve rasyonel düşünceyle harmanlayarak sezgisel ilkeler oluşturma yetenekleridir (Pisapia ve diğerleri, 2005). Bu yetenekleri sayesinde liderler başarıyı ve başarısızlığı yansıtırsak, iş ortamındaki ve günlük yaşamdaki kurallar, düzenlemeler ve süreçlerin altında yatan varsayımları açığa çıkararak bu durumları sebep ve sonuç ilişkileri ve gelecek etkileriyle anlamlandırabilirler. Araştırma sonuçlarına göre stratejik düşüncenin alt boyutlarından yansıtmanın, dönüştürücü liderliğin alt boyutları olan vizyon oluşturma, ortak hedef için çalışma, yüksek performans beklentisi ve bireysel destek olmak üzere hiçbirinde pozitif ve anlamlı bir etki görülmemiştir.

Yansıtmanın dönüştürücü liderliğin incelenen hiçbir alt boyutu üzerinde pozitif bir etkisi görülmemiş olmakla birlikte; araştırma kapsamında incelenmemiş olan model olma ve entelektüel uyarım boyutları üzerinde etkisi görülebileceği varsayımı henüz reddedilmediği için, hala bir varsayım olarak geçerliliğini korumaktadır. Özellikle dönüştürücü liderliğin entelektüel uyarım boyutu için; entelektüel uyarım gerçekleştirebilen liderlerin farklı bir bakış açısına sahip olma, olaylara yönelik varsayımları düşünme ve yeniden değerlendirme, iş yapma ve başarılı olma biçimlerini sorgulama davranışlarının (Bass ve Avolio, 1990; Podsakoff ve diğerleri, 1990; Bennet ve Percy, 1994) yansıtma becerisi tarafından destekleneceği; dolayısıyla bu boyut üzerinde etkisi olabileceği düşünülmektedir. Bu etki farklı araştırmalarla ayrıca incelenebilir.

### 8.1.3. Ağ Kurma Yeteneği Yetkinliğinin Etkilerinin Değerlendirilmesi

Ağ kurma yeteneği liderlerin farklı kişilerle iletişim kurma, dostluk geliştirme ve bu ilişkileri kişisel ve yonetimsel hedeflere ulaşmak için kullanma yetenekleridir (Ferris ve diğerleri, 2005b). Ağ kurma yeteneği ile liderler farklı seviyelerde ve farklı iş alanlarında çalışan kişilerle kolaylıkla iletişime geçer, kendilerini hem fırsatlar yaratmak hem de fırsatlardan yararlanmak için doğru ilişkiler kuracak şekilde konumlandırabilirler (Pfeffer, 1992). Araştırma sonuçları politik yeteneklerin alt boyutlarından ağ kurma yeteneğinin dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan vizyon oluşturma, ortak hedef için çalışma, yüksek performans beklentisi ve bireysel destek olmak üzere hiçbiri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olmadığını göstermiştir.

Ferris ve diğerlerinin (2008) politik yeteneklerin tüm boyutlarının / her yönünün örgütlerde farklı ve benzersiz bir etkisi olduğunu öne sürdükleri savı, elde edilmiş olan bu araştırma bulgusunu desteklemiştir.

Bununla birlikte; ağ kurma yeteneğinin dönüşümcü liderliğin incelenen hiçbir alt boyutu üzerinde pozitif bir etkisi görülmemiş olmakla birlikte; araştırma kapsamında incelenmemiş olan model olma ve entelektüel uyarım boyutları üzerinde etkisi görülebileceği varsayımı henüz reddedilmediği için, hala bir varsayım olarak geçerliliğini korumaktadır. Özellikle dönüşümcü liderliğin model olma boyutu için; iyi bir ağa sahip, birçok kişiye sözü geçen, farklı birçok ortamda tanınan ve tanıdıkları olan bir liderin, izleyenleri için önemli bir rol model olacağı (Podsakoff ve diğerleri, 1990; House ve Shamir, 1993), dolayısıyla bu boyut üzerinde etkisi olabileceği düşünölmektedir. Bu etki farklı araştırmalarla ayrıca incelenebilir.

Analiz sonuçları bütönsel olarak ele alındığında, ağ kurma yeteneğinin dönüşümcü liderlik üzerinde hiçbir etkisi olmaması gerçek yaşamda bu konuda var olan yaklaşım ya da toplum algısıyla zıt düşmekte ve belki de araştırma sonuçları üzerindeki en şaşırtıcı sonucu vermektedir. Genel bir yaklaşımla geniş bir kişisel ağa sahip bireylerin işlerini kolaylıkla halledilebileceği, sahip oldukları bu ağ sayesinde

her kapının açılacağı, dolayısıyla gerçekleştirmek istedikleri her şeyi hızlı ve çok çaba göstermeden başarabilecekleri algısı dönüşümcü liderler için hedeflenen dönüşümün gerçekleşmesinde çok etkili olacak bir kriter olarak görülmesini sağlamaktadır. Ancak analizde hiçbir şekilde etki çıkmaması belki de sadece bir ağa sahip olmanın hiçbir işe yaramadığı, önemli olanın lider olarak gerçekten samimi ve içten davranarak etkileyici olmayı başarmak olduğu, bireylerin sosyal ilişkilerinin ve becerikliliklerinin tanıdıkları kişiler ya da pozisyonlardan çok daha önemli olduğu görüşünün benimsenmesinin daha doğru olacağı şeklinde yorumlanabilir.

#### **8.1.4. Kişiler Arası Etkileycilik Yetkinliğinin Etkilerinin Değerlendirilmesi**

Kişiler arası etkileycilik liderlerin başkaları üzerinde olumlu bir algı ve düşüncelerini aktarıp istediklerini gerçekleştirmek konusunda etki yaratma yetenekleridir (Ferris ve diğerleri, 2005a; Ferris ve diğerleri, 2005b). Kişiler arası etkileycilik ile liderler bekledikleri tepkileri alabilmek için davranışlarını sosyal durumlara ve kişilere göre adapte edebilirler (Pfeffer, 1992). Araştırma sonuçlarına göre politik yeteneklerin alt boyutlarından kişiler arası etkileyciliğin dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından vizyon oluşturma ve ortak hedef için çalışma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi varken; yüksek performans beklentisi ve bireysel destek üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi gözlemlenmemiştir.

Kişiler arası etkileycilikleri yüksek liderler izleyenlerinin kendilerinden hoşlanmalarını sağlama, çok çaba harcamadan izleyenlerince yetkin algılanma, izleyenleriyle bağlantılar ve etkin ilişkiler kurma becerileriyle (Ferris ve diğerleri, 2010) izleyenlerince taktir görür; izleyenleri için ilham ve motivasyon sağlama, değer aşılama, liderliklerini paylaşarak izleyenlerini güçlendirme ve hedefleri açıkça ifade ederek bu hedefi empoze etme becerileriyle (Ferris ve diğerleri, 2007; Perrewé ve diğerleri, 2000; Ewen ve diğerleri, 2013) izleyenleri için paylaşılan bir vizyon oluşmasını sağlarlar. Literatürde bu konuda yer alan tespitler kişiler arası etkileyciliğin vizyon oluşturma konusunda etken olarak görülmesi görüşüyle

örtüşmekte, araştırma sonuçlarında kişiler arası etkileycilik ile vizyon oluşturma arasındaki pozitif ilişkiyi açıklamaktadır.

Kişiler arası etkileyciliği yüksek liderlerin kendi hedeflerine ulaşabilmek için farklı ortamlarda farklı kişilere yönlendirebilme becerileri, belirledikleri hedefe odaklanıp bu doğrultuda çalışmaları, istedikleri sonuca ulaşmak için mevcut koşulları ve kaynakları kullanarak sonucun gerektirdiği davranış biçimini bilinçli ve kasıtlı bir şekilde sergilemeleri (Pfeffer, 1982; Pfeffer, 1992; Conger ve Kanungo, 1998; Ferris ve diğerleri, 2005a; Ferris ve diğerleri 2005b; Ferris ve diğerleri, 2010), liderlerin hedefi izleyenlerine empoze etmelerini kolaylaştıracaktır. Kişiler arası etkileycilik yetkinliğine ait bu görüşler, kişiler arası etkileyciliğin ortak hedef için çalışma konusunda etken olarak görülmesi görüşüyle örtüşmesini sağlayarak, araştırma sonuçlarında kişiler arası etkileycilik ile ortak hedef için çalışma arasındaki pozitif ilişkiyi açıklamaktadır.

### **8.1.5. Sosyal Beceriklilik Yetkinliğinin Etkilerinin Değerlendirilmesi**

Sosyal beceriklilik liderlerin ortamları ve kişileri doğru olarak analiz edebilme ve kendilerini bu durumlara ve kişilere uydurma yeteneğidir (Ferris ve diğerleri, 2005b). Sosyal becerikliliğe sahip liderler, olayları hızlı bir şekilde değerlendirebilir, detayları incelemek için alternatif yöntemler saptayabilir ve doğru davranış seçimleri yapabilirler (Moss ve Barbuto, 2010). Araştırma sonuçlarına göre politik yeteneklerin alt boyutlarından sosyal becerikliliğin dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından vizyon oluşturma, ortak hedef için çalışma ve yüksek performans beklentisi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi varken; bireysel destek üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi gözlemlenmemiştir.

Ferris ve diğerlerinin (2007) yaptığı çalışmada sosyal beceriklilik ile vizyon ilişkisi doğrudan ortaya koyulmuş (2007); vizyonun oluşturulması ve izleyenlere aktarılması konusunda sosyal becerikliliğin öneminin altı çizilmiştir. Sosyal beceriklilik yetkinliğinin, liderin kendine güvenmesiyle birleştiğinde, vizyonun

oluşturulup izleyenlerce benimsenmesinin sağlanması konusunda başarılı sonuçlar vereceği belirtilmiştir. Sosyal beceriklilikle ilgili bu görüşler, sosyal becerikliliğin vizyon oluşturma konusunda etken olarak görülmesi görüşüyle örtüşmekte, araştırma sonuçlarında sosyal beceriklilik ile vizyon oluşturma arasındaki pozitif ilişkiyi açıklamaktadır.

Politik yeteneğe sahip liderler izleyenleri için vizyon oluşturduktan sonra onlara ilham ve motivasyon sağlar, benimsedikleri değerleri yerleştirip liderliklerini paylaşarak izleyenlerini güçlendirir, net hedefler belirler ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda hem kendilerini hem de izleyenlerini sorumlu tutarlar (Ferris ve diğerleri, 2007). Bunu yaparken sosyal beceriklilik yetkinlikler sayesinde durumları doğru analiz ederek hedeflerin gerçekleşmesi ve gerçekleştiğinde izlenecek uygun davranış konusunda doğru hareket ederler. Ayrıca sosyal becerikliliğe sahip liderler izleyenlerini okuyarak her bir izleyenine istediği hedefe ulaşmak için nasıl davranması gerektiğini ve davranışının sonucunda nasıl tepki alacağını bilir (Valle, 2006), kendi çıkarları ile izleyenlerinin çıkarlarını bağdaştıracak aksiyonlar alma konusunda yetkinlik gösterebilir (Pfeffer, 1992). Tüm bu sosyal beceriklilik yetkinlikleri liderlerin sosyal beceriklilik yetenekleri ile durumu doğru okuyup doğru hedefler belirleme, bu hedefleri çalışanlarına doğru bir şekilde aktarma ve hedefin başarılması için doğru yöntemlerle beklenti ve ödüllendirme sistemi geliştirmeleri sağlar. Sosyal beceriklilikle ilgili bu tespitler, sosyal becerikliliğin ortak hedef için çalışma konusunda etken olarak görülmesi görüşüyle örtüşmekte, araştırma sonuçlarında sosyal beceriklilik ile ortak hedef için çalışma arasındaki pozitif ilişkiyi açıklamaktadır.

Ferris ve diğerlerinin (2005b) yaptığı bir başka çalışmada ise sosyal beceriklilik, liderlerin çalışanlarının iş performansını değerlendirmesi için etken olan tek politik yetenek alt boyutu olarak önerilmiş ve belirtilen hipotez desteklenmiştir. Araştırmada sosyal becerikliliğin çalışanların davranışlarını mümkün olan en iyi şekilde sunma konusunda etken olduğu, sosyal beceriklilik sahibi bireylerin durumları ve insanları okuyarak başkalarını etkilemek için girişimde bulunurken bu verileri girdi olarak kullandıkları belirtilmektedir. Sosyal beceriklilikle ilgili tespit edilen bu sonuç, sosyal becerikliliğin yüksek performans beklentisi konusunda etken olarak görülmesi

görüŖüyle örtüŖmekte, araŖtırma sonuçlarında sosyal beceriklilik ile yüksek performans beklentisi arasındaki pozitif iliŖkiyi açıklamaktadır. Ayrıca araŖtırma sonucunda yüksek performans beklentisini etkileyen tek politik yeteneğin sosyal beceriklilik oluŖu da Ferris ve diğ erlerinin (2005b) araŖtırma sonuçları ile örtüŖmektedir.

Analiz sonuçlarına bütünsel olarak bakıldığında politik yeteneklerin dönüŖümcü liderlik üzerinde et çok etki sağlayan faktörü sosyal beceriklilik olarak karŖımıza çıkmaktadır. Günümüz dünyasında başarılı olmak için IQ (intelligence quotient) yani mantıksal zekâ yeterli olmayıp; EQ (emotional quotient) yani duygusal zekâ ve hatta bunların da ötesinde SQ (spiritual quotient) yani ruhsal zeka, CQ (curiosity quotient) yani yaratıcı zeka ve AQ (adversity quotient) yani zorluklarla baş etme zekası önem kazandığı ele alınmakta, bu zeka türlerinin önemi vurgulanmaktadır. Günümüzde konuŖulan tüm bu zekâ türleri ve etkileri liderler için sosyal beceriklilik kavramına karŖılık olarak görölerek sosyal becerikliliğin önemi bu yönden de vurgulanarak, liderlerin sosyal yetkinliklerini geliŖtirmeleri liderler için en kritik faktörlerden bir olarak yorumlanabilir.

### **8.1.6. İçtenlik Yetkinliğinin Etkilerinin Değerlendirilmesi**

İçtenlik liderlerin çevrelerindeki kiŖilerle bütünlük sağlama, dürüst, içten ve doğal davranma becerileridir (Ferris ve diğ erleri, 2005b). İçtenlik yeteneği ile liderler doğru, açık ve dolaysız davranabilir, böyle bir izlenim yaratabilirler. AraŖtırma sonuçlarına göre politik yeteneklerin alt boyutlarından içtenliğin dönüŖümcü liderliğin alt boyutlarından ortak hedef için çalıŖma ve bireysel destek üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi varken; vizyon oluŖturma ve yüksek performans beklentisi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi gözlemlenmemiŖtir.

İçtenlik liderlerin izleyenlerine samimi, orijinal ve yüksek düzeyde dürüst görünmelerini sağlama becerileridir. İçtenlik sayesinde liderlerin davranıŖları ve eylemleri izleyenleri tarafından manipüle edici ya da zorlayıcı olarak yorumlanmaz, bu durum da liderlerin kendi hedeflerine ulaŖmalarını kolaylaŖtırmak için izleyenlerine

güven verir ve izleyenlerinin liderlerine bu konuda duyduğu güveni artırır (Ferris ve diğerleri, 2005b). İçtenlik yetkinliğinin hedeflere ulaşma konusundaki etkililiğinin belirtilmesi, içtenliğin ortak hedef için çalışma konusunda etken olarak görülmesi görüşüyle örtüşmekte, araştırma sonuçlarında içtenlik ile ortak hedef için çalışma arasındaki pozitif ilişkiyi açıklamaktadır.

İçtenlik izleyenlerin her koşulda liderlerine güvenmeleri, onların davranışlarını samimi ve dürüst olduklarını kabul etmelerini sağlamakta, liderin izleyenlere karşı her koşulda gerçek bir endişe göstermesini ve güven oluşturacak bir şekilde etkileşime girmesini sağlamaktadır (Ferris ve diğerleri 2005b; Ferris ve diğerleri, 2007). Aynı zamanda içtenlik politik yeteneklerin alt boyutları içerisinde etkileme potansiyeli en yüksek beceri olarak görülmekte, bu sayede izleyenlerinin güven ve desteklerini almaları kolaylaşmaktadır (Ferris ve diğerleri, 2008). İçtenlik yetkinlikleri ile karşılıklı güven ilişkisini sağlayıp izleyenlerinden destek alan liderler, aynı samimiyetle izleyenlerine de destek sağlayabilir, izleyenlerine gösterdikleri ilgiyi onları ihtiyaç duydukları alanlarda destekleyerek kullanabilirler. İçtenlik yetkinliğiyle ilgili bu tespitler, içtenliğin bireysel destek sağlama konusunda etken olarak görülmesi görüşüyle örtüşmekte, araştırma sonuçlarında içtenlik ile bireysel destek arasındaki pozitif ilişkiyi açıklamaktadır.

Ferris ve diğerleri (2005b) çalışmalarında liderin içtenlik derecesinin izleyenlerinin lider konusunda algılarının bir sonucu olduğunu belirtmişlerdir. Liderin kendini değerlendirdiği bir ölçüm ile, liderin izleyenlerinin algılarına göre ne kadar içten davrandığının ölçümü farklı sonuçlar sunabilir. Bu sebeple içtenliğin izleyenler tarafından değerlendirildiği bir araştırma gerçekleşmesi durumunda, dönüşümcü liderliğin diğer boyutları ile de pozitif ilişkiler tespit edilebilmesi muhtemeldir.

Tez araştırması analiz sonuçları ve literatür ışığında yukarıda ele alınan karşılaştırmalı değerlendirme sonuçlarına göre görüldüğü üzere; stratejik düşünmenin ve politik yeteneklerin farklı alt boyutlarının dönüşümcü liderliğin farklı alt boyutları üzerindeki etkileri farklıdır. Sonuçlar bu araştırma özelinde elde edilmiş olmakla birlikte çeşitli çıkarımlar yaparak günümüz dünyasına uyarlamak mümkündür.

## 8.2. Yöneticiler İçin Öneriler

Araştırma sonuçları yukarıda da ifade edildiği gibi, yöneticilerin kendileriyle ilgili geliştirmek istedikleri alanların nasıl geliştirilebileceğine yönelik izlenimlerin yanı sıra; çalışanlarının spesifik olarak belirli konularda yöneticinin hedeflediği şekilde davranış sergilemeleri ve bu konuda gelişerek daha ileri gitmeleri için üzerinde durmaları gereken beceri ve yetenekleri konusunda sonuçlar sunmuştur.

Dönüşümcü liderliğin alt boyutları, dolayısıyla özellikleri olarak ele alınmış vizyon oluşturma, ortak hedef için çalışma, yüksek performans beklentisi ve bireysel destek konusunda etkileyici olarak tespit edilmiş stratejik düşünme becerileri ve politik yeteneklerin geliştirilmesi, dönüşümcü liderlerin hedefledikleri dönüşümü daha kolay ve başarılı sonuçlarla gerçekleştirmeleri için sürecin hızlı ve kolay yürütülmesini sağlayacaktır.

Stratejik düşünme becerilerinden sistem düşüncesi ve politik yeteneklerden sosyal beceriklilik; dönüşümcü liderliği en çok etkileyen kilit faktörlerdir. Yöneticilerin aşağıda ele alınacak yöntemlerle, belirtilen tüm yetkinliklere önem vermesi; özellikle de etkilerinin diğer yetkinliklere göre daha fazla olması sebebiyle sistem düşüncesi ve sosyal beceriklilik yetkinliklerine daha fazla odaklanması, hedefledikleri dönüşümün gerçekleşmesinde kendilerine kolaylık ve fayda sağlayacaktır.

### 8.2.1. Vizyon Oluşturma Yetkinliğinin Geliştirilmesi

Araştırma sonuçları doğrultusunda dönüşümcü liderlerin vizyonlarını oluşturmak, bu vizyonu ifade etmek ve izleyenlerin de bu vizyonu benimseyerek gerçekleştirmek üzere odaklanmalarını sağlamak için; kişiler arası etkileyciliklerini üst düzeyde tutacak şekilde kendilerini geliştirmeleri ve sosyal becerikliliğe önem vermeleri gerekmektedir.



İyi bir vizyona sahip olan dönüşümcü liderler, işletmelerinin geleceğe yönelik amaçlarını ve hedeflerini belirleyip bunları doğru adımlarla uygulamak için akılcı yaklaşımlar sergileyerek izleyenler için ilham kaynağı olurlar (House, 1977; Bradford ve Choen, 1984; Bass, 1985; Bennis ve Nanus, 1985; Tichy ve DeVanna, 1986; Conger ve Kanungo, 1987; Kouzes ve Posner, 1987; Podsakoff ve diğerleri, 1990; Schermerhorn, 1993).

Dönüşümcü liderlerin vizyonlarını izleyenlere aktarırken; kişiler arası etkileycilik becerilerini ön plana çıkarmak üzere; izleyenlerin rahat ve huzurlu olmalarını sağlayacak bir ortam oluşturmalı, onlarla iyi ilişkiler ve dostluklar kurmalı ve böylece izleyenlerinin kendilerini sevmeleri ve saygı duymalarını doğal olarak sağlamalıdır. İzleyenleriyle iletişimde akılcı bir tarz sergilemeli, her koşulda menfaatlerini gözeterek ve bunu izleyenlerine belli ederek onları etkilemelidir (Ferris ve diğerleri, 2007; Ferris ve diğerleri, 2010). Vizyonu aktarırken etkili olmak ve izleyenlerinin de bu vizyonu benimsemelerini sağlamak için; ikna, manipülasyon ve müzakere konusunda yetkinlik kazanmalıdır (Mintzberg, 1983).

Dönüşümcü liderlerin vizyonlarını izleyenlerine aktarırken sosyal becerikliliklerinden faydalanmak için ise, yüksek sezgi ve kavrayış yetenekleri ile izleyenleri etkilemek için ne yapılması ve söylenmesi gerektiğini bilmelidir. (Ferris ve diğerleri, 2007; Ferris ve diğerleri, 2010). Bunun için her bir izleyenini ayrı ayrı tanıyıp, onları doğru bir şekilde okumalı, her birinin vizyonu benimsemesi için kişiye özel yollar kullanılmalı, izleyenlerinin hoşuna gidecek, eğilimlerine cevap verecek biçimde davranarak vizyonu benimsemelerini sağlamalıdır.

### **8.2.2. Ortak Hedef İçin Çalışma Yetkinliğinin Geliştirilmesi**

Araştırma bulgularına göre dönüşümcü liderlerin hedefledikleri dönüşüme hizmet edecek ortak hedefi belirleyip, çalışanlarının bu ortak hedef doğrultusunda çalışmalarını sağlamaları için; sistem düşüncesine sahip olmaları, kişiler arası etkileyciliklerini ve sosyal beceriklilik yetkinliklerini geliştirmeleri ve içten davranmaları önemlidir.

Dönüşümcü liderler hedefledikleri dönüşümü gerçekleştirmek için elbette ki oluşturdukları vizyon doğrultusunda uygulanabilir hedefler geliştirmeli, izleyenlerinin de bu doğrultuda hep birlikte bu hedefi gerçekleştirmek üzere hareket etmelerini sağlamalıdır (Bradford ve Choen, 1984; Bennis ve Nanus, 1985; Tichy ve DeVanna, 1986; Kouzes ve Posner, 1987; Podsakoff ve diğerleri, 1990; Shamir, 1999).

Dönüşümcü liderler ortak hedef için çalışırken; önce ulaşılması arzulanan ortak hedefi doğru belirlemek için mevcut durumu iyi yorumlamalı; organizasyonu, hedefleri ve izleyenleri birbirinden bağımsız ele alıp yorumlamak yerine, bir bütün olarak görüp, bu bütünün gerekliliklerini anlamalı, bu bütünde var olan örüntüleri kavramalı, bütünün parçaları yani izleyenler ve hedefler arasında uyum sağlamaya çalışacak şekilde hareket etmelidirler (Pisapia ve diğerleri, 2005). Ortak hedefi belirlerken sırasıyla nerede olmak istiyoruz, oraya vardığımızı nasıl anlayacağız, şu an neredeyiz, oraya nasıl gideceğiz, bizi bu süreçte hangi değişiklikler bekliyor ve bunlara nasıl uyum sağlayacağız sorularıyla yola çıkmak; yöneticilerin süreci hem parça parça hem de bütün olarak görmelerini sağlayarak büyük resmi anlamlandırmalarını kolaylaştıracaktır (Haines, 2016). Bu yöntemlerle ortak hedef doğru tespit edilip belirlendikten sonra; sistem yaklaşımı felsefesiyle, bir şeyi başarmak için en iyi yol tek bir yolun olmadığı fikrini benimseyip (Pisapia ve diğerleri, 2005); belirlenen ortak hedefi gerçekleştirmek için izlenecek yol konusunda izleyenlerinin fikirlerini almak, onların da arzu ettiği yol ve yöntemleri kullanmak dönüşümcü liderler için faydalı olacaktır. Dönüşümcü liderler bu sayede ortak hedefler için çalışırken sistem düşüncesine sahip olmanın avantajlarından faydalanabilirler.

Dönüşümcü liderler izleyenlerinin aynı ortak hedef için çalışmalarını sağlamak üzere kişiler arası etkileyciliklerini kullanırken; izleyenleriyle pozitif ilişkiler geliştirerek kendine izleyenler arasından müttefikler oluşturmaları faydalı olacaktır (Pfeffer, 1992). Bu sayede ortak hedefi aktarırken yalnız kalmaz, fikrini benimseyip empoze edecek kişilerden faydalanabilirler (Ferris ve diğerleri, 2007; Ferris ve diğerleri, 2010). Belirlenen ortak hedeflere ulaşmak üzere gerektiğinde duruma ve koşullara göre esnek davranabilmek (Pfeffer, 1992) de dönüşümcü liderlerin koşullara göre hareket etmesini sağlayacak ve izleyenlerini etkileyecektir.

Dönüşümcü liderler ortak hedefi benimsetmek üzere; sosyal beceriklilik yetkinliklerinden de faydalanabilirler. Sosyal beceriklilik yetkinlikleri ile; izleyenlerinin davranışlarındaki niyet ve motivasyonu, gizli gündemlerini anlamaya çalışıp, izleyenlerinin bu gündemleri doğrultusunda onları anlayıp önemsedğini gösterecek davranışlar sergileyebilirler (Ferris ve diğerleri, 2007; Ferris ve diğerleri, 2010; Braddy ve Campell, 2013). Böylece izleyenlerin arzu, istek ve hedefleri ile, belirlenen ortak hedefin örtüşmesini sağlayacak paydalar bulmaya çalışmak, bu ortak paydada buluşulmasını sağlayabilir. Sosyal beceriklilik yetkinliği sayesinde, izleyenlerine duyarlı davranıp (Pfeffer, 1992), onların da bu duyarlılığa, belirlenen ortak hedefe kanalize olarak olumlu karşılık vermelerini sağlanabilir.

Dönüşümcü liderler izleyenlerinin ortak hedef için çalışmasını sağlamak üzere içtenlik yetkinliğinden de faydalanabilir. Çalışanlarıyla bire bir ilgilenip, onlara samimi ve yakın davranmak, çalışanların yöneticiyi kendilerine yakın hissetmeleri sağlamak, çalışanların yöneticinin görüşlerini benimseyerek uygulamalarını da kolaylaştıracaktır (Ferris ve diğerleri, 2007; Ferris ve diğerleri, 2010; Braddy ve Campell, 2013).

### **8.2.3. Yüksek Performans Beklentisi Yetkinliğinin Geliştirilmesi**

Araştırma sonuçları dönüşümcü liderlerin çalışanlarından yüksek performans beklentisine sahip olup, bunu çalışanlarına aktarmaları ve bunun karşılığında çalışanlarından performanslarını en iyi şekilde kullanmalarını sağlamaları için sistem düşüncesine ve sosyal beceriklilik yetkinliğine sahip olmaları gerektiğini göstermektedir.

Dönüşümcü liderler hedeflenen dönüşümün gerçekleştirilmesi için izleyicilerinin mükemmeliyete önem vermesi, kaliteli iş çıkarması, performansını en üst seviyede kullanması gibi beklentilere sahip olup bunu izleyenlerine aktarırlar (House, 1977; Bass, 1985; Podsakoff ve diğerleri, 1990).

Dönüşümcü liderler sistem düşüncesi ile sahip oldukları bütüncül düşünme ve örüntüleri ve ilişkileri anlamlandırma becerilerini geliştirerek, her bir çalışanın spesifik özelliklerini fark edip, her bir izleyenin potansiyelini tanıyarak (Pisapia ve diğerleri, 2005), onları doğru bir iş bölümü ile sistemin etkin bir parçası haline getirebilirler (Podsakoff ve diğerleri, 1990; Amy ve Mansour, 2004). Bu da izleyenlerin hepsinin her işi yaparak zaman kaybetmesi yerine, doğru bir planlama ile, her izleyenin zaten başarılı olduğu ve keyifle gerçekleştirdiği bir işi yapmasını, bu sayede hedefe daha hızlı ulaşılmasını sağlayacaktır.

Dönüşümcü liderler yüksek performans beklentilerini belli etmek ve sonucunda izleyenlerden yüksek bir performans sergilemelerini sağlamak üzere sosyal beceriklilik yetkinliklerini kullanabilirler. Bunun için öncelikle izleyenlerini her koşulda anladıklarını, içinde buldukları durumu gördüklerini belli etmek için onları aktif bir şekilde, sözlerini kesmeden dinlemeli, zaman zaman ne söylediklerini kendi cümleleriyle tekrar ederek onları anladığını göstermelidir. Böylece söylenilenin kendileri için de önemli olduğunu hissettirebilir ve izleyenlerinin düşünce tarzlarına saygı gösterdiğini fark ettirerek kendi düşüncesine de saygı duyulmasını sağlayabilirler (Ferris ve diğerleri, 2007; Ferris ve diğerleri, 2010). Bu sayede çalışanlar için yöneticinin beklentilerini dile getirebileceği ve izleyenleri rahatsız etmeyecek bir ortam yaratılabilir. Yöneticiler sergileyecekleri yüksek benlik bilinci ile, kendini izleyenlerinin yerine koyup empati kurmalı (Podsakoff ve diğerleri, 1990), gerektiğinde duruma göre davranış değiştirerek (Ferris ve diğerleri, 2007; Ferris ve diğerleri, 2010) koşullara uygun olan izleyenlerinden beklediği performansı artırmalı ya da azaltmalı ve böylece izleyenlerinden maksimum verim ve faydayı sağlamalıdır. Ayrıca izleyenleri neyin motive ettiğini anlayıp yüksek performans durumlarında onlara bu motivasyon araçlarıyla karşılık verilmesi izleyenlerin ileriki dönemler için güdülenmesini sağlayacaktır (Braddy ve Campell, 2013).

#### **8.2.4. Bireysel Destek Yetkinliğinin Geliştirilmesi**

Araştırma bulgularına göre dönüşümcü liderlerin hedefledikleri dönüşümü sağlamak üzere çalışırken, çalışanlarına önem verip her birini bireysel olarak ileriye

taşımak, dolayısıyla hedefe daha hızlı ulaşılmasını sağlamak üzere bireysel destek sağlamaları için sistem düşüncesine sahip olmaya ve çalışanlarına içten davranmaya önem göstermeleri gerekmektedir.

İzleyenlerine bireysel destek sağlayan dönüşümcü liderler, izleyenlerine saygı gösterir, düşüncelerini dikkate alır, gereksinimlerine duyarlı olur, kişisel gelişimlerine destek olur ve izleyenlerine koçluk yaparak hedeflenen dönüşümün sağlanmasında izleyenlerinin katkılarının artmasını sağlarlar (Bass, 1985; Conger ve Kanungo, 1987; Podsakoff ve diğerleri, 1990; Bass ve Avolio, 2000).

Dönüşümcü liderler sistem düşüncesi yaklaşımı kapsamında izleyenlerinin her birini sistemin birer parçası olarak görerek ayrı ayrı ele almalı, sistemin sağlıklı çalışması için bu bireysel parçaların her birinin önemini anlayarak izleyenlerinin olumlu ve olumsuz davranışlarını, davranışlarına sebep olan etmenleri, örüntüleri ve ilişkileri anlamaya çalışmalıdır (Pisapia ve diğerleri, 2005). Olumlu davranışların devamını sağlayıp, olumsuz davranışları azaltmaya çalışmak üzere her birine bireysel olarak destek olmak hedeflenen dönüşüm için sistemin sağlıklı işlemini sağlayacaktır. Bunun yanı sıra yöneticiler sistemin önemli elementlerinden birinin geribildirim olduğunu bilmeli, olumlu ve olumsuz geribildirim sistemi besleyen ve fayda sağlayan bir unsur olduğunu kabul etmelidir (Senge, 1992; Pisapia ve diğerleri, 2005). Geribildirim önemi ve katkısı doğrultusunda izleyenlerinin davranışlarını gözlemlemeli, her birine bireysel olarak, onlara katkı sağlayacak ve gelişimlerini destekleyecek yapıcı geribildirimler vermelidir.

Dönüşümcü liderler samimi ve içten görünmenin önemini yeterince anlamalı, insancıl ve nazik bir düşünce yapısına ile izleyenlerini dikkatlice dinlemelidir. İzleyenleri bir fikir paylaşırken duyarlı davranmak, onlarla konuşurken aktif göz teması kurmak, onları dinlerken vücut hareketleri ve mimikleri ile onaylamak ve izleyenin dinlendiğini anlamasını sağlamak (Ferris ve diğerleri, 2007; Ferris ve diğerleri, 2010) yöneticinin çalışanları tarafından içten bir şekilde kabul görmesini sağlayacaktır. Yönetici çalışanlarıyla arasında olumlu ilişkiler geliştirip onları anlamalı ve güven vermeli, ihtiyaç duydukları zamanlarda onlara destek sağlamalıdır. Bu sayede yönetici çalışanlarını buldukları noktadan daha ileriye gitmeleri için

mentörlük edebilirler. Dönüşümcü liderlerin izleyenleriyle toplantılarını, zaman zaman ofis yerine izleyenlerinin keyif alacağı farklı ortamlarda yapmaları; izleyenlerinin rahatlamaları ve keyifli hissetmelerini sağlayabilir. Oluşan bu ortam yöneticinin çalışanlarıyla şeffaf bir iletişimle sorunlarını dinleyerek onlara destek olmak üzere harekete geçmesini kolaylaştıracaktır (Braddy ve Campell, 2013).

### **8.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler**

Araştırmada çeşitli istatistiksel yeterlilikleri sağlayamadığı için analiz dışı bırakılmak durumunda kalan üç alt boyut vardır. Bunlardan ikisi; gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizinde, yeterli faktör yüküne sahip olunamaması sebebiyle dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından model olma ve entellektüel uyarıdır. Bir diğeri ise stratejik düşünmenin alt boyutlarından yeniden çerçevelemedir, yeniden çerçeveleme güvenilirlik seviyesinin literatürde esas alınan değer altında kalmış olması sebebiyle analiz dışında kalmış, bu konuda bir inceleme yapılamamıştır. Stratejik düşünmenin alt boyutu olan yeniden çerçevelemenin etkileri ve dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan model olma ve entellektüel uyarımın etkileyenlerinin tespiti için gelecekte yapılacak yeni araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilmesi durumunda, analiz dışı bırakılmış olan bu üç alt boyut ile ilgili sonuçlar tekrar değerlendirilerek literatüre katkı sağlanabilir ve yöneticilerin bu becerileri geliştirmesine yönelik pratik ve uygulanabilir öneriler sunulabilir.

Araştırma 283 yöneticinin cevapladığı anketlerden, 260 ankete ait veriler esas alınarak gerçekleştirilmiştir. İleride yapılacak yeni çalışmalarda daha fazla yöneticiye aynı çalışma uygulanarak araştırma sonuçları tekrar değerlendirilebilir ve daha fazla veri ile daha spesifik sonuçlar elde edilebilir, aynı zamanda bu araştırmanın sonuçlarının güvenilirliği test edilebilir.

Tez araştırması kapsamında veriler doğrudan yöneticilerden toplanmıştır. Dolayısıyla yöneticilerin kendilerine yönelik stratejik düşünme ve politik yeteneklerini kullanma becerilerini ve dönüşümcü liderlik yetkinliklerinin kendi öz

değerlendirmesini içermektedir. Bu bakış açısıyla bazı yöneticilerin yanlış davrandığı düşünülebilir. Bu sebeple gelecekte yapılacak farklı araştırmalarda, çalışanların yöneticilerinin stratejik düşünme, politik yetenek ve dönüşümcü liderlik becerilerini değerlendirmesi istenerek, karşılıklı bir analiz gerçekleştirilebilir. Araştırmanın bu şekilde çift taraflı yürütülmesi yanlışlık faktörünü ortadan kaldıracaktır. Ayrıca bu durum bu konuya farklı bir bakış açısı geliştirilmesini sağlayacak, algılanan stratejik düşünme, politik yetenek ve dönüşümcü liderlik ile gerçekleşen stratejik düşünme, politik yetenek ve dönüşümcü liderlik karşılıklı olarak değerlendirilmesinin yanı sıra, tüm değişkenler ve birbirleri üzerindeki etkilerinin karşılaştırılmalı olarak incelenmesine olanak tanıyarak literatüre farklı bir katkı sağlayacaktır.

Yukarıda ele alınan noktalar; analiz dışı bırakılmak durumunda kalınan değişkenlerin tekrar araştırılması, araştırma örnekleminin büyüklüğünün artırılması, araştırmaya katılan kişilerin çalışan ve yönetici şeklinde karşılıklı ele alınması; gelecekte bu konuda çalışacak araştırmacılar açısından dikkat edilecek önemli noktalar olarak değerlendirilebilir.

Bu araştırmanın temel hedefleri arasında bulunmadığı için incelenmemiş olmakla birlikte; yöneticinin yöneticilik seviyesi, kendisine bağlı çalışan sayısı, cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu ve meslekteki tecrübe yılı gibi demografik özelliklerinin yöneticilerin stratejik düşünme becerisi, politik yetenekleri ve dönüşümcü liderlikleri yetkinlikleri ve bunları etkileyen alt boyutlar üzerinde bir farklılığa sebep olup olmadığı gelecekte yapılacak çalışmalar ile istatistiksel olarak incelenebilir.

İleride yapılacak araştırmalarda dönüşümcü liderliğe etki eden, araştırma kapsamında incelenmiş olan stratejik düşünme ve politik yeteneklere benzer kişilik özelliklerinden olan eleştirel düşünme, kritik düşünme gibi becerilerin yanında; proaktif kişilik özelliğinin kontrol değişkeni olarak eklendiği yeni bir araştırma modeli gelecek araştırmacılara önerilmektedir. Böylece mevcut araştırma modelinin liderlik ile ilgili Özellikler Teorisini mi yoksa Davranışsal Teoriyi mi desteklediği daha net anlaşılacaktır.

Gelecekte bu konuda çalışacak araştırmacılar dönüşümcü liderliğe etki eden beceriler olarak ele alınmış olan stratejik düşünme ve politik yeteneklerin yanı sıra; aynı zamanda dönüşümcü liderliği de bireysel bir beceri olarak ele alıp, dönüşümcü liderliğin somut sonuçlarının işletme performansı, takım performansı, örgütsel performans, örgütsel bağlılık, örgütsel etkililik, görev performansı gibi doğrudan ölçülebilir faktörlere etkisini inceleyerek literatüre katkı sağlayabilir.

Bir başka öneri olarak araştırma; sağlık, eğitim, üretim, araştırma-geliştirme, teknoloji, kamu gibi belirli sektörler esas alınıp, veriler spesifik olarak araştırma grubu olarak belirlenen sektörlerden toplanarak, stratejik düşünme ve politik yeteneklerin bu sektörler özelinde etkileri incelenebilir. Ayrıca farklı sektörlerde yapılan incelemeler karşılaştırılarak, bu konuda sektörün bir farklılık yaratıp yaratmadığı ele alınabilir. Eğer farklılık gözlemlenirse sektörün hangi özelliğinin bu farklılığa sebep olduğu da yeni araştırmalarla ayrıca incelenebilir.



## KAYNAKLAR

Ahearn, K. K., Ferris, G.R., Hochwater, W.A., Douglas, C. ve Ammeter, A.P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30, 309-327.

Ahmed, P. K., Hardaker, G. ve Carpenter, M. (1996). Integrated Flexibility-Key to Competition in a Turbulent Environment, *Long Range Planning*, Vol.29, No.4, p. 562-571.

Akbolat, M., Oğuz, I. Ş. I. K. ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon Ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, (11).

Aktan, Coşkun Can (1999). 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (2), *Stratejik Yönetim*, Türkiye Genç İş Adamları Derneği Yayını, İstanbul.

Alimo-Metcalfe, B. ve Alban-Metcalfe, R. J. (2001). The development of a new transformational leadership questionnaire. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(1), 1-27.

Amitabh, M. ve Sahay, A. (2008, May). Strategic Thinking: Is Leadership the missing link: An Exploratory Study. In 11th Annual Conversation of the Strategic Management Forum, Kanpur, India.

Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W.L., Hochwarter, W.A. ve Ferris, G.R. (2002). Toward a political theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, (13)6, 751-796.

Amy L. Pablo ve Mansour Javidan (2004). *Mergers and Acquisitions: Creating Integrative Knowledge*, Blackwell Publishing, Oxford, UK.

Anderson, J. C. ve Gerbing, D. W. (1992). Assumptions and Comparative Strengths of the Two-Step Approach Comment on Fornell and Yi, *Sociological Methods & Research*, 20(3), 321-333.

Anderson, James C. ve David W. Gerbing; (1988), *Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach*, *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.

Andrews, K. R. (1965). *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois.

Annan, G. K. (2012). Radio took 38 yrs to get 50 million users, Angry Birds Space took 35 days. 29 Haziran 2017 tarihinde, <http://innovation.gkofiannan.com/2012/05/01/radio-took-38-yrs-to-reach-50-million-users-o/>

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.

Atay, S. (2010). Geliştirilebilir Yönetim Becerisi: Teorik ve Ampirik Yönleriyle Politik Yeti, *Amme İdaresi Dergisi*, 43(2).

Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62: 25-33.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: The Free Press.

Bass, B. M. (2003). *New Paradigms in Leadership, The New Paradigma and the Ethics of Authentic and Pseudotransformational Leadership*, Editör: Safty, A. ve Güven, H., Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 118–135.

Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993). Leadership: Theory and Research Perspectives and Directions, Transformational Leadership: A Response to Critiques. In. M.M. Chemers (Ed). San Diego, CA: Academic Pres.

Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1995). MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire, California: Mind Garden.

Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (2000). MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire. Redwood City, CA: Mind Garden.

Bass, B.M. ve Avolio, (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bass, B.M., ve Avolio B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. Research in Organizational Change and Development, (4), 231–272.

Bates, D. ve Dillard, J. (1993). Generating Strategic Thinking Through Multi-Level Teams, Long Range Planning, Vol. 26, No. 5, 103-110.

Baumgartner, H. ve Homburg, C.(1996). Applications of Structural Equation Modeling in Marketing and Consumer Research: a review. International Journal of Research in Marketing 13(2), 139-161.

Beckhard, R., ve Pritchard, W. (1992). Changing the essence: The art of creating and leading fundamental change in organizations.

Begeç, S. (2004). Farklılıkların yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı barış için ortaklık merkezinde yapılan bir araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bennet, T. ve Percy, P. (1994, Fall). Structural Validity of the Multifactor Leadership. *Educational and Psychological Measurement*, 54 (3), s. 734-744.

Bennis, W. 2007. The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62: 2-5.

Bennis, W. ve Nanus, B. (1985) *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

Bentler, P.M. ve Bonett, D.G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588–606.

Bergkvist L. ve Rossiter John R. (2007). The predictive validity of multiple-item versus single-item measures of the same constructs, *Journal of Marketing Research*, 44(2), 175–184.

Berson, Y. ve Avolio, B.J (2004). Transformational Leadership and The Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of Telecommunication Firm. *The Leadership Quarterly*, 15, 626–646.

Bertalanffy, L.V. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*, New York: George Braziller.

Blickle, G., Meurs, J. A., Wihler, A., Ewen, C. ve Peiseler, A. K. (2014). Leader inquisitiveness, political skill, and follower attributions of leader charisma and effectiveness: Test of a moderated mediation model. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(3), 272-285.

Blickle, G., Meurs, J. A., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., Kramer, J. ve Ferris, G. R. (2008). Personality, political skill, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 377-387.

Boal, K.B. ve Bryson, J.M. (1988). Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach. In J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachler, & CA. Schriesheim (Eds.), *Emerging Leadership Vistas*, Lexington, MA: Lexington Books, 5-28.

Boerner, S., Eisenbeiss, S. A. ve Griesser, D. (2007). Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (3), 16-26.

Bolman, L. G. ve Deal, T. E. (1991b). Leadership and Management Effectiveness: A Multi-Frame, Multi-Sector Analysis. *Human Resource Management*, 30, 509-534.

Bolman, Lee G., and Terrence E. Deal. (1991a). *Reframing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Bonn, Ingrid (2001). Developing Strategic Thinking As a Core Competency, *Management Decision*, 39(1), 63.

Bonn, Ingrid (2005). Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach, *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 5/6, 337.

Braddy, P. ve Campbell, M. (2013). Using political skill to maximize and leverage work relationships. Retrieved July, 31, 2014.

Bradford, D. L., ve Cohen, A. R. (1984). *Managing for excellence: The guide to developing high performance in contemporary organizations*. New York: Wiley.

Brouer, R. L. (2007). *The role of political skill in the leadership process-work outcomes relationships* (Doctoral dissertation, The Florida State University).

Brouer, R. L., Chiu, C. Y. ve Wang, L. (2016). Political skill dimensions and transformational leadership in China. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1040-1056.

Bryman A. (1996). Leadership in Organisations, Handbook of Organisation Studies, Editörler: Clegg SR, Hardy C, Nord WR, editors., London: Sage, 276–92.

Buchanan, David A. (2008) You Stab My Back, I'll Stab Yours: Management Experience and Perceptions of Organization Political Behaviour, British Journal of Management, (19)1, 49–64.

Burns, M. G. (1978). Leadership, Harper-Row, Newyork.

Byrne, B. M. (2013). Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming. Psychology Press.

Capra, F. (2002). The Hidden Connections, Doubleday, New York, NY.

Cascio, W. F. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work. American Psychologist, 50, 928–934.

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

Child, D. (2006). The essentials of factor analysis. Third Ed. Continuum, London.

Coad, A. F. ve Berry, A. J. (1998). Transformational leadership and learning orientation. Leadership and Organization, 19, 164–172.

Collins, J. (2004). İyiden Mükemmel Şirkete, Çeviren: Levent Cinemre, İstanbul: Boyner Yayınları.

Collis, David J. (2004). Strategic Thinking, Hawvard Manage Mentor Program, Case in Point, Harvard Business School Publishing, Boston.

Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.

Conger, J. A., ve Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. California, USA7 Sage.

Copland, M.A. (2000). Developing the Problem-Framing Skills of Prospective Principals, Annual Meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, Louisiana, 24-28.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.

Cummings, S. (1995). Pericles of Athens—Drawing from the essence of strategic leadership. *Business Horizons*, 38(1), 22-27.

Çalışkan, S. C. (2008). Yöneticilerin bireysel yetkinliklerinin liderlik tarzları ve lider üye etkileşimine verdikleri önem üzerindeki etkileri ve bu etkileşimde kültürel varsayımların rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çoban, Hasan (2003). *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş; Bilgi Toplumuna geçmek için Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi sistemi Uygulaması*, DPT, Ankara.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*, 2. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.

Daft, Ricahard L. (2000). *Management*, Orlando: Harcourt College.

Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: a transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*, 6(1), 99-112.

Davis, W.D. ve Gardner, W.L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynism: An attributional and leader-member Exchange perspective, *The Leadership Quarterly*, Vol. 15(4), 439-465.

Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. ve Koopman, P. L. (1997). Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.

Dettmer, William (2001). Strategy Development and Deployment Using the Thinking Process, APICS Constraints Management Special Interest Group Technical Conference, March, 2001.

Dewey, J. (1933). *How We Think*. Chicago: Henry Regnery.

Dewey, J. (2002). *Human nature and conduct*. Courier Corporation.

Doll, W.J., Xia, W. ve Torkezadeh, G. (1994). A confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instrument, *MIS Quarterly* 18(4), 357-369.

Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. Free Press.

Drolet, Aimee L., Morrison ve Donald G. (2001). A practitioner's comment on Aimee L. Drolet and Donald G. Morrison's, *Dowe really need multiple-item measures in service research?*. *Journal of Service Research*, 3(3), 196-204.

Eisenbach, R., Watson, K. ve Pillai, R. (1999). Transformational Leadership in the Context of Organizational Change, *Journal of Organizational Change Management*, 12 (2), 80-88.



Eisenbach, R., Watson, K. ve Pillai, R. (1999). Transformational Leadership in the Context of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (2), 80-88.

Eraslan, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Journal of Human Sciences*, 1(1).

Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın.

Eren, E. (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beşinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Ergeneli, A., Sag, G., Ari, I. ve Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers, *Journal of Business Research*, 60 (1), 41-56.

Ewen, C., Wihler, A., Blickle, G., Oerder, K., Ellen, B. P., Douglas, C. ve Ferris, G. R. (2013). Further specification of the leader political skill–leadership effectiveness relationships: Transformational and transactional leader behavior as mediators. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 516-533.

Fairholm, G. W. (1991). *Toward a New Philosophy of Leadership*. New York: Praeger Publishers.

Ferris, G. R., Davidson S. L., Perrewé P. L. ve Atay, S. (2010). *İş Yaşamında Politik Yeti*, 2. Basım, Namar Yayınları, İstanbul.

Ferris, G. R., Davidson, S. L. ve Perrewé P. L. (2005a). Political skill at Work: Impact on Work Effectiveness. Mountain View: Davies-Black Publishing.

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J. ve Douglas, C. (2005b). Development and Validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management*, 31 (1), 126-152.

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R., L., Douglas, C. ve Lux, S. (2007). Political Skill in Organizations, *Journal of Management*. Vol.33, No.3, June 2007, 290–320.

Ferris, G.R., Blickle, G., Schneider, P.B., Kramer, J., Zettler, I., Solga, J. and Meurs, J.A. (2008). Political skill construct and criterion-related validation: a two-study investigation. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 23, No. 7, 744-771.

Field, A. (2009), *Discovering Statistics Using SPSS*, 3rd Edition, London: SAGE Publications Ltd.

Fornell, C., Larcker, D. F. (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error,” *Journal of Marketing Research*. 39-50.

Forret, M. L. ve Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women?. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 419-437.

Gehring, D.R. (2007). Applying Traits Theory of Leadership to Project Management. *Project Management Journal*, Vol. 38. (1). s.44.

Gentry, A., Leslie, W., B., Gilmore J., C., D., Parker Ellen III, B., R., Ferris G. ve Treadway C., D. (2013). Personality and political skill as distal and proximal predictors of leadership evaluations. *Career Development International*, 18(6), 569-588.

Goldman, E. F. ve Casey, A. (2010). Building a culture that encourages strategic thinking. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(2), 119-128.

Goldman, Ellen F. (2007). Strategic Thinking At the Top, *MIT Sloan Management Review*, 48(4), Summer 2007, 75-81.

Goldman, Ellen F. (2008). The Power of Work Experiences: Characteristics Critical to Developing Expertise in Strategic Thinking, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 19 No. 3, p. 217-39.

Goodwin, V. L., Wofford J. C. ve Lee Whittington, J. (2001). A Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 759-774.

Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-follower exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multilevel multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6: 219-247.

Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. *Management Decision*, 40(5), 456-462

Gross, R., PhD. (2016). Towards an understanding of the relationship between leadership styles and strategic thinking: A small and medium enterprise perspective. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(2), 22-39.

Hackman, J. R. (1992). Group influences on individuals in organizations. M. D. Dunnette ve L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 199-267. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Haines, S. (2016). *The systems thinking approach to strategic planning and management*. CRC Press.

Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*, 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hamel, G. ve Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*, 1994. Harvard Business School Press, Boston.

Handy, Charles (1994). *The Age of Paradox*, Harvard Business School Press, Boston.

Harrington D. (2009), *Confirmatory Factor Analysis*. New York: Oxford University Press; 21-35.

Hartley, J., Alford, J., Hughes, O. ve Yates, S. (2015). Public value and political astuteness in the work of public managers: The art of the possible. *Public Administration*, 93(1), 195-211.

Hatcher, L. (1994), *A Step-by-Step Approach to Using SAS for Factor Analysis and Structural Equation Modeling*, Cary, NC: SAS Institute Inc.

Heinrichs, John, H. (2001). *Interaction Effects of Strategic Decision Models and Business Intelligence Tools on Knowledge Generation in Manufacturing Firms*, Doktora Tezi, The University of Toledo.

Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning?. *Long range planning*, 31(3), 481-487.

Ho, R. (2014). *Handbook of univariate and multivariate data analysis and interpretation with SPSS (2nd Edition)*. CRC Press.

Hogan, J. and Hogan, R. (2002), *Leadership and sociopolitical intelligence*, in R. E Riggio, S. E., Murphy, and F. J. Pirozzolo, (Eds.), *Multiple Intelligences and Leadership*, (s. 75-88). San Francisco: Jossey- Bass.

Hogan, R. ve Warranfeltz, R. (2003). Educating the modern manager. *Academy of Management Learning and Education*, 2, 74-84.

Hooijberg, R. (1996). A multidirectional approach toward leadership: An extension of the concept of behavioral complexity. *Human Relations*, 49(7), 917.

Horwath, R. (2006). The origin of strategy. *Strategic Thinking Institute*, 1-5.

House, R. J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

House, R. J. ve Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.). *Leadership theory and research: Perspective and directions*. New York: Academic Press.

House, R. J., ve Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of management*, 23(3), 409-473.

House, R. J., ve Baetz, M. L. (1979). Leadership: some empirical generalizations and new research. In B. M. Staw (Ed.). *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1. 341 – 423. Greenwich, CT: JAI Press.

Hu, L. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives, *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.

Hunt, J. G. (1999). Transformational / Charismatic Leadership's Transformation of The Field: An Historical Essay. *Leadership Quarterly*, 10(2), 129–144.

İstanbul Sanayi Odası. (2012). Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, 2012. 5 Ocak 2014 tarihinde İSO: <http://www.iso.org.tr/tr/web/besyuzbuyuk/turkiye-nin-500-buyuk-sanayi-kurulusu--iso-500-raporunun-sonuclari.html> adresinden alındı.

İstanbul Sanayi Odası. (2012). Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, 2012. 8 Ocak 2014 tarihinde İSO: <http://www.iso.org.tr/tr/web/besyuzbuyuk/turkiye-nin-ikinci-500-buyuk-sanayi-kurulusu--iso-500-raporunun-sonuclari.html> adresinden alındı.

Joreskog, K. G. ve Sorbom, D. (1993). LISREL: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language, Chicago, IL: Scientific International Software.

Kacmar, K. M. ve Baron, R.A. (1999). Organizational Politics: The state of the field, links to the related processes, and an agenda for future research. In G.R. Ferris (Ed.), Research in personnel and human resources management, Vol. 17, 1-19. Stamford, CT: JAI Press.

Kaiser, H. F. (1970). A Second Generation Little Jiffy, Psychometrika, 35(4), 401-415.

Kaiser, H. F. ve Rice, J. (1974). Little Jiffy, Mark IV, Journal of Educational and Psychological Measurement, 34(1), 111-117.

Kaufman, Bruce E. (2002). The Role of Economics and Industrial Relations in the Development of the Field of Personnel/Human Resource Management, Management Decision, Vol.40, No.10, 962-979.

Kazmi, S. A. Z., Naarananoja, M., Wartsila, J. K. (2016). Integrating Strategic Thinking and Transformational Leadership for NPD Idea Support Process. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 229, 387-397.

Keçecioğlu, T. (2003). Lider ve Liderlik, İstanbul, Okumuş Adam Yayınları.

Keegan, A. E. ve Hartog, D. N. D. (2004). Transformational Leadership in a Project-Based Environment: A Comparative Study of The Leadership Styles of Project Managers and Line Managers. *Project Management*, 22, 609–617.

Kegan, R. (1994). In *Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Khatri, N., Templer, K. J., Budhwar, P. S. (2012). Great (transformational) leadership= charisma+ vision. *South Asian Journal of Global Business Research*, 1(1), 38-62.

King, P. M., ve Kitchener, K. S. (1994). *Developing Reflective Judgment: Understanding and Promoting Intellectual Growth and Critical Thinking in Adolescents and Adults*. Jossey-Bass Higher and Adult Education Series and Jossey-Bass Social and Behavioral Science Series. Jossey-Bass, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104-1310.

Klayman, J. ve Schoemaker, P. J. H. (1993). Thinking About the Future: A Cognitive Perspective, *Journal of Forecasting*, 12, 161-186.

Kline, R. B. (2011), *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*, 3rd. Edition, NY: Guilford Press.

Kolodinsky, R. W., Hochwarter W. A. ve Ferris, G. R. (2004). Nonlinearity in the Relationship Between Political Skill and Work Outcomes: Convergent Evidence from Three Studies, *Journal of Vocational Behavior*. Vol.65, Issue 2, October 2004, 294–308.

Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kozlowski, S. W. ve Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74: 546-553.

Leithwood, K. A. ve Poplin, M. S. (1992). Transformational leadership. *Educational leadership*, 49(5), 8-12.

Leithwood, K., Jantzi, D. ve Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*, Buckingham: Open University Press.

Liedtka, J. M. (1998a). Strategic Thinking: Can It Be Taught?. *Long Range Planning*, 31(1). 120-129.

Liedtka, J. M. (1998b). Linking Strategic Thinking with Strategic Planning, *Strategy and Leadership*, Vol.26, No.4, 30-35.

Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewé, P. L., Weitz, B. ve Xu, J. (2007). Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence. *Journal of Vocational Behavior*, 71(1), 146-165.

Lomax, R. G. (1982). A Guide to LISREL-Type Structural Equation Modeling, *Behavior Research Methods & Instrumentation*, 14(1), 1-8.

Lowe, K. B. ve Galen, K. K. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature, *Leadership Quarterly*, 7 (7), 385-394.

Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior, International Edition*. McGraw Hill, Singapore.

Luthans, F., Hodgetts, R. M. ve Rosenkrantz, S. A. (1988). *Real managers*. Cambridge, MA: Ballinger.



Maat, M. V. D. (2008). Political Behavior in Middle Management: the political skill of an effective middle manager during an organizational change, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Open Universiteit, Nederland.

Macmillan, H. ve Tampoe, M. (2000). Strategic Management, Oxford University Press, New York.

Mann, C. P. (1988). Transformational Leadership in the Executive Office. Public Relations Quarterly, 19-23.

March, J. G. (1994). Primer on decision making: How decisions happen. Simon and Schuster.

Mayes, Bronston T. Alien ve Robert W. (1977). Toward a Definition of Organizational Politics, Academy of Management Review, Vol. 2, No: 4, 675.

Mencl, J., Wefald, A. J. ve Van Ittersum, K. W. (2016). Transformational leader attributes: interpersonal skills, engagement, and well-being. Leadership & Organization Development Journal, 37(5), 635-657.

Mintzberg, H. (1983). Power in and around organizations (Vol. 142). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1985). The organization as a political arena. Journal of Management Studies, 22: 133-154.

Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. Harvard business review, 72(1), 107-114.

Mobius, M. (2003). The Use of Item Parcelling in Statistical Analyses Research Example, 2nd. European Conference on Research Methodology for Business and Management, 247-256.

Morgan, G. (1986). *Images of Organization*, Sage, Beverly Hills, CA.

Moss, J., A. ve Barbuto, J., E. (2010). Testing the Relationship Between Interpersonal Political Skills, Altruism, Leadership Success and Effectiveness: A Multilevel Model, *Institute of Behavioral and Applied Management*, 155–174.

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S. ve Marks, M. A. (2000). Leadership skills: Conclusions and future directions. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 155–170

Munro, B. H. (2005). *Statistical Methods For Health Care Research*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins; 2005. 351-376.

Nasi, J. (1991). *Arenas of Strategic Thinking*, Foundation for Economic Education, Helsinki, Finland.

Nemanich, L. A. ve Keller R.T (2007). Transformational Leadership in an Acquisition: A Field Study of Employees. *The Leadership Quarterly*, 18, 49-68.

Netemeyer, R. G., Johnston, M. W. ve Burton, S. (1990). Analysis of Role Conflict and Role Ambiguity in a Structural Equations Framework, *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 148-157.

Norzailan, Z., Yusof, S. M. ve Othman, R. (2016). Developing Strategic Leadership Competencies. *Journal of Advanced Management Science Vol, 4(1)*.

Nunnally, J. C. ve Benstein, I. (1994). *Psychometric Theory*, Newyork, NY: McGraw Hill.

O'Shannassy, T. (1999). *Strategic thinking: a continuum of views and conceptualisation*. RMIT Business.

O'Regan, N., Hughes, T. ve Collins L. (2010). Strategic Thinking in Family Businesses, *Strategic Change: Briefings in Entrepreneurial Finance*, 19: 57–76.

O'Shannassy King, P.M. ve Kitchener, K.S. (1994). *Developing Reflective Judgment: Understanding and Promoting Intellectual Growth and Critical Thinking in Adolescents and Adults*, San Francisco: Jossey Bass.

O'Shannassy, T. (2003). *Modern Strategic Management: Balancing Strategic Thinking and Strategic Planning for Internal and External Stakeholder*, Singapore *Management Review*, 25(1).

Oelkers, G. ve Elsey, B. (2004). *The 'Strategic Magnifier'-a Cognitive Tool for Strategic Thinking* (Doctoral dissertation, Sumy State University).

Ohmae, K. (1983). *The mind of the strategist*. Harmondsworth: Penguin.

Owen, H., Hodgson, V. ve Gazzard, N. (2007). *Liderlik El Kitabı, Etkin Liderlik İçin Eksiksiz ve Pratik Bir Klavuz*, Çeviren: Münevver Çelik, Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul.

Özgür, Hüseyin (2004). *Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim*, (Ed.). Acar, Muhittin ve Özgür Hüseyin, *Çağdaş Kamu Yönetimi*, Cilt II, Nobel Yayınları, Ankara.

Pascale, Richard T. (1999). *Surfing the Edge of Chaos*, *Sloan Management Review*, 40(3). Spring 1999, 83.

Pawar, B. S. ve Eastman, K. K. (1997). *The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination*. *Academy of Management Review*, 22 (1), 80-109.

Perrewé, P. L., Ferris, G. R., Frink, D. D. ve Anthony, W. P. (2000). Political skill: An antidote for workplace stressors. *Academy of Management Executive*, 14: 115-123.

Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Boston: Pitman.

Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.

Pielstick, C. D. (1998). The Transforming Leader: A Meta-Ethnographic Analysis, *Community College Review*, 26, 3- 15.

Pisapia, J., Pang, N. S. K., Hee, T. F., Lin, Y. ve Morris, J. D. (2009). A comparison of the use of strategic thinking skills of aspiring school leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: An exploratory study. *International Education Studies*, 2(2), 46.

Pisapia, John, Reyes-Guerra, Daniel ve Coukos-Semmel, Eleni (2005). Developing the Leader's Strategic Mindset: Establishing the Measures, Kravis Leadership Institute, *Leadership Review*, Spring 2005, Vol. 5, 41-68.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. ve Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship. *Journal of management*, 22(2), 259-298.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., ve Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, Organizational Citizenship Behaviors, *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.

Raimond, P. (1996). Two Styles of Foresight: Are We Predicting the Future or Inventing It?. *Long Range Planning*, Vol. 29, No.2, 208-214.

Ralph, Stacy (1992). *Managing the Unknowable*, Jossey-Bass, San Francisco.

Raykov, Tenko (1997). Estimation of composite reliability for congeneric measures. *Applied Psychological Measurement*. Vol.21, No.2, 173-184.

Raykov, T. (1998). Coefficient alpha and composite reliability with interrelated nonhomogeneous items. *Applied Psychological Measurement*. Vol.22, No.4, 375-385.

Rosche, Anna Loretta Hartmann Whiteman (2003). *Personality Correlates of Strategic Thinking in an Organizational Context*, Doktora Tezi, Alliant International University.

Rowe, G. W. (2001). Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*, 15, 1-19.

Salajeghe, S. ve Faramarzi, A. (2016). Explaining the Role of Political Skills in the Relationship Between Transformational Leadership Style of Managers with Staff Job Satisfaction (Case Study: Municipality of Bandar Abbas). *International Business Management*, 10(15), 3036-3041.

Sashkin, M. (1988). *The visionary leader*. Jossey-Bass.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures, *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.

Schermerhorn, R.J. (1993). *Management for Productivity*, 4.ed. Canada.

Schoemaker, P. (1995). Scenario Planning: A Tool For Strategic Thinking, Sloan Management Review, Winter, 25-40.

Schön, D.A. (1983). The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action, New York: Basic Books.

Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2004). A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling, 2nd Edition, New York: Psychology Press.

Senge, Peter M. (1992). Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşi ve Uygulaması, Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

Shamir, B. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories, Leadership Quarterly, 10(2).

Smith-Jentsch, K. A., Salas, E. ve Brannick, M. T. (2001). To transfer or not to transfer? Investigating the combined effects of trainee characteristics, team leader support, and team climate. Journal of applied psychology, 86(2), 279.

Steiner, G. A., Miner, J. B. ve Gray, E. R. (1982). Management Policy and Strategy (2nded.). New York: Macmillan.

Sunindijo, R. Y. (2012). Integrating emotional intelligence, political skill, and transformational leadership in construction. Civil Engineering Dimension, 14(3), 182-189.

Székely, C. (2012). 1.1 Development of Strategic Thinking. SMEs' Management in the 21st Century, 13.

Şeşen, H. ve Meydan C. H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları, Detay Yayıncılık.

Şimşek, Ö. F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Ekinoks Yayınları, Ankara.

Tabachnick, B. G. ve Fidel, L. S. (2001). Using Multivariate Statistics, 4th Edition, MA: Allyn&Bacon, Inc.

Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: a social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1011.

Thorns, P. ve Greenberger, D. B. (1995). The Relationship between leadership and time orientation. *Journal of Management Inquiry*, 4 (3), 272-292.

Tichy, N., ve DeVanna, M. (1986). The transformational leader. New York: Wiley.

Timuroğlu, K. (2010). Stratejik Düşünce, Öğrenme Yönlülük ve Yenilik, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

Todd, S. Y., Harris, K. J., Harris, R. B. ve Wheeler, A. R. (2009). Career success implications of political skill. *The Journal of Social Psychology*, 149(3), 279-304.

Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P., Buckley, M. R. (2004). Leader political skill and employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 493-513.

Treadway, D. C., Jacob W. B., Garry L. A., Allison B. D. ve Laura A. W. (2010). The Interactive Effects of Political Skill and Future Time Perspective on Career and Community Networking Behavior, *Social Networks*, 32(2), May 2010, 138–147.

Turunç, Ö. (2010). Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 251- 269.

Valle, M. (2006). The power of politics: Why leaders need to learn the art of influence. *Leadership in Action*, 26(2), 8-12.

Wanous, John P., Reichers, Arnon E., Hudy ve Michael J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures?. *Journal o of Applied Psychology*, 82(2), 247–252.

Washington, R. R. (2007). Empirical Relationships Among Servant, Transformational and Transactional Leadership: Similarities, Differences and Correlations with Job Satisfaction and Organizational Commitment. The Degree of Doctor of Philosophy. Auburn University, Alabama.

Washington, S. P., Karlaftis, M. G. ve Mannering, F. (2010). Statistical and econometric methods for transportation data analysis. CRC press.

Weick, K. E. (1983). ‘Misconceptions about managerial productivity’, *Business Horizons*, 26(4), 47-52.

Yammarino, F. J., Spangler, W. D. ve Dubinsky, A. J. (1998). Transformational and Contingent Reward Leadership: Individual, Dyad and Group Levels of Analysis. *Leadership Quarterly*, 9 (1), 1-18.

Yeo, Roland K. Developing tomorrow's leaders: why their worldviews of today matter?. *Industrial and commercial training* 38.2 (2006): 63-69.

Yıldız, Veysel (2004). Consumer Behaviour of Shopping Center Choice, *Social Behavior and Personality*, 32(8), 783-790.

Yılmaz, A. ve Akdemir, S. (2005). *Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi*, Detay Yayınları, Ankara.



Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories, *Leadership Quarterly*, 10, 285-305.

Yukl, G. ve Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. M. D. Dunnette ve L. M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 147-197. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Zabriskie, N. B. ve Huellmantel, A. B. (1991). Developing strategic thinking in senior management. *Long Range Planning*, 24(6), 25-32.

Zaccaro, S. J., Gilbert, J. A., Thor, K. K. ve Mumford, M. D. (1991). Leadership and social intelligence: Linking social perspectiveness and behavioral flexibility to leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 2(4), 317-342.

Zagorsek, H., Dimovski, V. ve Skerlajav, M. (2009). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. *Journal for East European Management Studies*, 14 (2), 144-165.

## ÖZGEÇMİŞ

Elif KARA ÖZTÜRK 1985 yılında Bursa’da doğmuştur. İlk, orta ve lise öğrenimini Bursa’da tamamlamıştır. 2003-2007 yılları arasında Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümü’nde lisans öğrenimini, 2009-2011 yılları arasında İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Enformatik Bölümü’nde yüksek lisans öğrenimini tamamlamıştır. Aynı zamanda 2005-2009 yılları arasında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi’nde ikinci lisans öğrenimini tamamlamıştır.

Bugüne dek K12’nin farklı seviyelerinde öğretmenlik yapmıştır. Halen Koç Okulu’nda Bilgisayar Eğitimi Bölümü başkanı olarak görev yapmaktadır. Okulun bilgisayar eğitimi programının oluşturulması, teknoloji politikalarının geliştirilmesi ve öğretmenlerin teknoloji konusundaki farkındalık seviyelerinin artırılmasına yönelik yapılan çalışmalara liderlik etmektedir.

Türkiye Özel Okullar Derneği IT Komisyonu üyesidir. Komisyonca düzenlenen “ETP İstanbul - Eğitimde Teknoloji Kullanımı Konferansı” organizasyon ekibindedir. “Öğretmenler Öğretmenleri Eğitiyor” felsefesiyle yıllardır devam eden “Sonbahar Öğretmenler Sempozyumu (Autumn Teachers’ Conference)” yürütme kurulu üyesidir. Eğitim teknolojileri alanında ulusal ve uluslararası eğitim programları, seminer, sempozyum ve konferans katılımı dışında; bu tarz organizasyonlarda birçok eğitim ve sunum yapmıştır. Aynı zamanda, Apple Profesyonel Gelişim Eğitmeni ve Google Eğitmeni olarak akademisyenlere ve öğretmenlere eğitimler ve seminerler vermektedir.

# EK

## Araştırma Anketi

Sayın ilgili,

Bu anket Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan "Stratejik Düşünmenin ve Politik Yeteneklerin Dönüşümcü Liderlik Üzerindeki Etkileri" isimli doktora tez çalışmasının bilimsel araştırması için hazırlanmıştır.

Ankete vereceğiniz cevaplar sadece tez araştırmasında kullanılacak olup, tamamen gizli tutulacaktır.

Cevaplarınız araştırma sonuçlarına doğrudan etki edeceğinden, araştırmanın doğruluğu için gerçek ve samimi cevaplar vermenizi rica ederiz.

Katkılarınızdan için teşekkür ederiz.

Saygılarımla,

Elif Kara Öztürk, GYTE Doktora Öğrencisi

### 1. BÖLÜM – KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıda kişisel bilgilerinizle ilgili sorular yer almaktadır. Size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

Çalıştığınız kurum adı	
Yöneticilik seviyeniz	<input type="checkbox"/> Alt kademe <input type="checkbox"/> Orta kademe <input type="checkbox"/> Üst kademe
Pozisyonunuz	
Size bağlı çalışan kişi sayısı	<input type="checkbox"/> Yok, tek başıma çalışıyorum <input type="checkbox"/> 1-15 <input type="checkbox"/> 16-30 <input type="checkbox"/> 31-50 <input type="checkbox"/> 51-100 <input type="checkbox"/> 101-200 <input type="checkbox"/> 200 ve üzeri
Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Yaşınız	<input type="checkbox"/> 25 ve altı <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 56 ve üzeri
Medeni haliniz	<input checked="" type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Dul / boşanmış

Eğitim durumunuz (en son mezun olduğunuz eğitim kurumu)	( ) Ortaöğretim ve altı ( ) Üniversite ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora
Meslekteki tecrübe yılınız	( ) 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16-20 ( ) 21 ve üzeri

## 2. BÖLÜM – ARAŞTIRMA SORULARI

Aşağıdaki sorulara sizi en iyi tanımlayan seçeneği işaretleyerek cevap veriniz.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Bir işi yaparken ya da karar verirken konuyla ilgili var olan bilgilerden; olaylar arasındaki ilişkileri saptamaya çalışırım.					
2	Bir probleme çözüm ararken, problemi parçalarına ayırmadan önce bütünüyle tanımlarım.					
3	Bir işi yaparken ya da karar verirken uzun vadeli düzeltici temel önlemler ararım.					
4	Bir işi yaparken ya da karar verirken detayları incelemeden önce büyük resme bakarım.					
5	Bir işi yaparken ya da karar verirken harekete geçmeden önce sebebini araştırırım.					
6	Bir işi yaparken ya da karar verirken kendime ilgili durumdaki hususların (bağlantı noktalarının) nasıl birleştiğini sorarım.					
7	Bir işi yaparken ya da karar verirken organizasyon yapısında önemli ilerlemelere yol açabilecek temel değişimleri gözden geçiririm.					
8	Bir işi yaparken ya da karar verirken insanların birbirleriyle bağlantılarını anlamaya çalışırım.					
9	Bir işi yaparken ya da karar verirken gerçeklerin birbirleriyle ilişkilerini anlamaya çalışırım.					
10	Bir işi yaparken ya da karar verirken konuyla ilgili tüm bilgileri toplayana kadar vereceğim kararı bekletirim.					
11	Bir probleme çözüm ararken önce belirli bir bakış açısı seçer, daha sonra çözüme odaklanırım.					

12	Bir işi yaparken ya da karar verirken aklıma ilk gelen çözümü seçerim.					
13	Bir işi yaparken ya da karar verirken işlerin nasıl yürüdüğüne yönelik genellikle birden fazla açıklama bulurum.					
14	Bir işi yaparken ya da karar verirken farklı bakış açılarını göz önünde bulundururum.					
15	Bir probleme çözüm ararken diğer bakış açılarını göz önünde bulundurmadan önce, problemi çözmek için bir plan oluştururum.					
16	Bir işi yaparken ya da karar verirken daha önce göz önünde bulundurulmayan fikirleri dinlerim.					
17	Bir işi yaparken ya da karar verirken diğer alternatifler belirlendikten sonra bile, ilk izlenimimde ısrar ederim.					
18	Bir işi yaparken ya da karar verirken nelerin gözden kaçırıldığına odaklanırım.					
19	Bir işi yaparken ya da karar verirken geçmişte verdiğim kararların sonuçlarını göz önünde bulundururum.					
20	Bir işi yaparken ya da karar verirken durumu zihnimde yeniden canlandırırım.					
21	Bir işi yaparken ya da karar verirken durum çözüme ulaştıktan sonra, onu nasıl ele almış olduğumu düşünürüm.					
22	Bir işi yaparken ya da karar verirken durumu zihnimde yeniden canlandırırım.					
23	Bir problem çözüme ulaştıktan sonra, çözümün nasıl ve neden işe yaradığını anlamaya çalışırım.					
24	Bir probleme çözüm ararken problemle kişisel deneyimlerim arasında bağlantı kurarım.					
25	Bir problem çözüldükten sonra neden başarılı ya da başarısız olduğumu düşünürüm.					
26	İşyerindeki diğer çalışanlarla iletişim ağı (network) kurmaya olabildiğince çok zaman ayırır ve çaba gösteririm.					
27	İşyerindeki önemli kişilerle başarıyla bağlantı kurarım.					
28	İşyerinde işlerle ilgili, gerçekten ihtiyaç duyduğumda destek alabileceğim geniş bir meslektaş ve çalışma arkadaşı ağı geliştirdim.					
29	İşyerinde çok sayıda önemli insan tanıyorum ve iyi bağlantılarım var.					
30	İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimimi geliştirmek için olabildiğince çok zaman ayırırım.					
31	İşyerinde işlerin sonuçlandırılması için bağlantılarımı ve ilişkilerimi kullanmada başarılıyım.					

32	Birlikte çalıştığım mesai arkadaşlarımın çoğunun, kendisini rahat ve huzurlu hissetmesini sağlayabilirim.					
33	Başkaları ile kolay ve etkin bir şekilde iletişim kurabilirim.					
34	Çoğu insanla dostça ilişkiler geliştirebilirim.					
35	Benim için insanların benden hoşlanmalarını sağlamak çok kolaydır.					
36	İnsanları çok iyi anlarım.					
37	Diğer insanların özellikle temel motivasyonlarını ve gizli gündemlerini iyi sezerim.					
38	Kendimi başkalarına nasıl takdim edeceğim konusunda sağlam bir sezgi ve kavrayışa sahibim.					
39	Başkalarını etkilemek için daima ne söylenmesi veya nasıl davranılması gerektiğini içgüdüsel olarak bildiğime inanıyorum.					
40	İnsanların yüz ifadelerini dikkatle incelerim.					
41	Başkaları ile iletişim kurarken ifadelerim ve davranışlarımla içten olmaya çalışırım.					
42	İnsanların söylediklerim ve yaptıklarım konusunda içten olduğuma inanmaları önemlidir.					
43	İnsanlara ilgimin içten olmasına gayret ederim.					
44	Organizasyonun geleceğine yönelik ilginç bir resim çizebilirim.					
45	İşimde nereye gittiğim konusunda net bir anlayışa sahibim.					
46	Gelecekle ilgili planlarımla başkalarına ilham veririm.					
47	Çalışanların kendilerini gelecekle ilgili hayallerime adamalarını sağlayabilirim.					
48	Organizasyon için her zaman yeni fırsatlar ararım.					
49	Sadece söylemlerle değil, davranışlarımla da liderlik yaparım.					
50	Çalışanlar için izlenecek iyi bir lider modeli olurum.					
51	Çalışanlara örneklerle yol gösteririm.					
52	Çalışma grupları arasında işbirliğini teşvik ederim.					
53	Çalışanları "takım oyuncusu" olmaya teşvik ederim.					
54	Çalışanların aynı amaç için birlikte çalışmasını sağlarım.					
55	Çalışanlar arasında bir takım ruhu ve tutumu geliştiririm.					
56	Çalışanlardan çok şey beklediğimi gösteririm.					

57	Çalışanların performanslarının en iyisini sergilemeleri konusunda ısrarcı olurum.					
58	Çalışanların potansiyelinden daha az performansla çalışmasına razı olmam.					
59	Çalışanların duygularını dikkate alarak hareket ederim.					
60	Çalışanların kişisel duygularına saygı gösteririm.					
61	Çalışanların kişisel ihtiyaçlarını düşünerek hareket ederim.					
62	Çalışanlara yönelik davranışlarımda onların kişisel duygularını dikkate alırım.					
63	Çalışanları sorunları yeni yollarla çözmelerine yönelik düşünmeye yönlendiririm.					
64	Çalışanların düşüncelerini sağlamak için sorular sorarım.					
65	Çalışanları iş yapma biçimlerini yeniden düşünmeleri için teşvik ederim.					
66	Çalışanların işleriyle ilgili temel varsayımlarını/önyargılarını tekrar gözden geçirmelerini sağlayacak düşünceye sahibim.					

Varsa iletmek istedikleriniz: