

**T.C**  
**ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İbrahim KURTULUŞ**

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK**  
**-BİR UYGULAMA-**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ YÖNETİCİSİ**  
**Doç. Dr. Atılhan NAKTİYOK**

**ERZURUM - 2007**

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu alışma, İşletme Anabilim Dalının Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

(İMZA)

Doç.Dr. Atılhan NAKTİYOK

Danışman / Jüri Üyesi

(İMZA)

Prof.Dr. Dursun BİNGÖL

Jüri Üyesi

(İMZA)

Doç.Dr. Kerem KARABULUT

Jüri Üyesi

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. 17 /05 /2007

Prof. Dr. Vahdettin BAŐCI

Enstitü Müdürü

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VI
GİRİŞ .....	I
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>1. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI</b>	
1.1. LİDERLİK KAVRAMI .....	3
1.2. LİDER VE YÖNETİCİ.....	6
1.2.1. Yönetici ve Lider Arasındaki Fark.....	9
1.2.2. Liderlikte Güç .....	11
1.2.2.1. Zorlayıcı Güç .....	12
1.2.2.2. Yasal Güç.....	13
1.2.2.3. Ödüllendirme Gücü.....	13
1.2.2.4. Karizmatik Güç .....	14
1.2.2.5. Uzmanlık Gücü .....	14
1.3. LİDERLİK TEORİLERİ.....	14
1.3.1. Özellikler Kuramı.....	15
1.3.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı .....	17
1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	19
1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	20
1.3.2.3. Blake Ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli .....	21
1.3.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri .....	22
1.3.3. Durumsal Liderlik .....	24
1.3.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	25
1.3.3.2. Hersey'in Durumsallık ( Koşul Bağımlılık ) Yaklaşımı .....	26
1.3.3.3. Yol-Amaç Kuramı.....	26
1.3.3.4. Karar Verme Modeli .....	27
1.4. MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMI .....	28
1.4.1. Mikro Liderlik ve Stratejik Liderlik.....	28

1.4.2. Karizmatik Liderlik.....	31
1.4.3. Vizyoner Liderlik.....	33
1.4.4. Süper Liderlik .....	37
1.4.5. Koçluk ve Koruyuculuk (Mentoring).....	41

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ (TRANSFORMASYONEL) LİDERLİK

2.1. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK .....	42
2.1.1. Koşullu Ödül .....	43
2.1.2. İstisnalarla Yönetim .....	43
2.2. DÖNÜŞÜMÜN TANIMI .....	44
2.2.1. Dönüşümün Önemi ve Doğası .....	44
2.2.2. Dönüşümün Temel Kavramı .....	45
2.2.2.1. Değişim .....	45
2.2.2.2. Yaratıcılık.....	45
2.2.2.3. Sürekli Gelişim .....	45
2.3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK OLGUSU .....	45
2.4. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK FAKTÖRLERİ .....	46
2.4.1. Karizma ve İlham.....	47
2.4.2. Entellektüel Teşvik.....	49
2.4.3. Bireysel İlgi.....	51
2.5. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN TEMEL UNSURLARI.....	53
2.6. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİKTE DUYGUSAL ZEKA.....	57
2.6.1. Duygusal Zeka Kavramı .....	57
2.6.2. Duygusal Zeka ve Liderlik Özelliklerine Sahip Yöneticiler.....	58
2.6.3. Duygusal Zekanın Dönüştürücü Liderlik Olgusuna Etkisi .....	59
2.7. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK ARASINDAKİ FARKLAR .....	61

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ALAN ARAŞTIRMASI BULGULARI

3.1. METODOLOJİ .....	64
3.1.1. Araştırma Soruları ve Hipotezler .....	64
3.1.2. Alan Araştırması ve Örneklem .....	65
3.1.3. Ölçüm Aracının Özellikleri.....	65
3.1.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analizler .....	67
3.1.4.1. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) .....	67
3.1.4.2. Korelasyon Analizi .....	68
3.2. ARAŞTIRMA BULGULARI .....	68
3.2.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri.....	68
3.2.1.1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları.....	69
3.2.1.2. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları.....	69
3.2.1.3. Katılımcıların Buldukları Pozisyonda Çalışma Süresi.....	70
3.2.1.4. Katılımcıların İş Yerlerinde Çalışma Süresi .....	72
3.2.1.5. Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı .....	73
3.2.1.6. Görev Türü.....	73
3.2.1.7. Deneklerin Gelir Düzeyi Dağılımı .....	74
3.2.2. Yanıtların Betimleyici Bulguları.....	75
3.2.2.1. Katılımcıların Dönüşümsel Liderlik Uygulamalarına Verdikleri Yanıtların Frekans Analizi Sonuçları .....	75
3.2.2.2. Katılımcıların Dönüşümsel Liderlik Uygulamalarına Verdikleri Yanıtların Merkezi Eğilim İstatistik Sonuçları .....	78
3.3. DENEKLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ VE DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK ALGILAMA DÜZEYİ .....	82
3.3.1. Pozisyonda Bulunma Süresi ve Dönüşümsel Liderlik Algılama Düzeyi.....	82
3.3.2. Kurumda Çalışma Süresi ve Dönüşümsel Liderlik Algılama Düzeyi .....	83
3.3.3. Eğitim Seviyesi ve Dönüşümsel Liderlik Algılama Düzeyi .....	84
3.3.4. Çalışan Yaşı ve Dönüşümsel Liderlik Algılama Düzeyi .....	86

3.3.5. Gelir Durumu ve Dönüşümsel Liderlik Algılama Düzeyi .....	87
SONUÇ .....	89
KAYNAKÇA .....	94
EKLER.....	

**ÖZET****DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK****-BİR UYGULAMA-****İbrahim KURTULUŞ****Danışman: Doç. Dr. Atılhan NAKTİYOK****2007-SAYFA: VII + 111****Jüri: Doç. Dr. Atılhan NAKTİYOK****Prof. Dr. Dursun BİNGÖL****Doç. Dr. Kerem KARABULUT**

Çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüştürücü liderlik algılamalarını ortaya koymayı amaçlayan betimleyici türdeki bu çalışma, üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde liderlik yaklaşımları başlığı altında; liderlik kavramı, lider ve yönetici, liderlikte güç ve liderlik teorilerine ilişkin konular irdelenerek çalışmanın geneli hakkında teorik bir temel ortaya konmuştur. Çalışmanın ayrıntılı bir biçimde asıl konuya odaklandığı ikinci bölüm ise; dönüştürücü liderlik başlığını taşımaktadır. Bu bölümde ise; dönüşümün tanımı, dönüştürücü liderlik olgusu, dönüştürücü liderlik faktörleri, dönüştürücü liderliğin temel unsurları ve dönüştürücü liderlikte duygusal zekâ başlıkları altında dönüştürücü liderlik konusu teorik olarak ayrıntılı biçimde ortaya konmuştur.

Çalışmanın son bölümünde ise farklı sektörlerde yer alan toplam 191 çalışanın dönüştürücü liderlik algılamalarına ilişkin alan araştırması bulguları yer almaktadır. Bulgular; çalışanların yüksek düzeyde dönüştürücü liderlik algılamasına sahip olduklarını ortaya koymuştur. En yüksek düzeyde algılanan ilk üç dönüşümsel liderlik faktörü sırasıyla, “yüksek performans beklentisi”, “grup hedeflerinin gelişmesine yardım etme” ve “vizyon ya da ilham verme” (faktörleri) olurken; en düşük düzeyde algılanan üç faktör ise, “destek sağlama”, “modellerle ilgili davranışlar” ve “zihinsel güdüleme” faktörleri oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışanların dönüştürücü liderlik algılama düzeyleriyle (onların) demografik nitelikleri arasında da anlamlı ilişkilerin varlığı kanıtlanmıştır.

**ABSTRACT**  
**TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP**

**-AN APPLICATION-**

**İbrahim KURTULUŞ**

**Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK**

**2007-PAGE: VII + 111**

**Jury: Assoc Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK**

**Prof. Dr. Dursun BİNGÖL**

**Assoc. Prof. Dr. Kerem KARABULUT**

This descriptive study, of which purpose is to expose the leadership perception of the managers by the employees, consists of three parts. In the first part which is titled as leadership approaches; the subjects, leadership concept, leader and manager, leadership power and leadership theory are studied and a theoretical fundamental of the study is exposed. In the second part, the study is focused on the main subject in detail. This part is titled as transformer leadership and; definition of the transformation, concept of transformer leadership, transformer leadership factors, basic components of the transformer leadership and emotional intelligence for transformer leadership, are exposed in detail.

In the last part of the study, the field research findings about perception of transformer leadership takes part. In the research 191 numbers of employees, who works in different sectors, are used. Findings show that, most of the employees have the perception of transformer leadership. The mostly perceived three transformer leadership factors are; “expectation of high performance”, “assisting on improvement of group goals” and “supplying vision and inspiration”. The least perceived three transformer leadership factors are; “supporting”, “behaviors related to models”, and “mental motivation”. In addition, it is proved that there are meaningful correlations between employees’ perception of transformer leadership and their demographical status.



## ÖNSÖZ

Küreselleşen dünyamızda faaliyet gösteren tüm organizasyonların değişimlere ayak uydurabilmek, süreklilik sağlayabilmek ve rekabet edebilmek amacıyla kendilerini yenileyebilen dinamik organizasyonlar olma çabaları ön plana çıkmıştır. Bu tip organizasyonların ihtiyaç duyduğu en temel unsur yöneticiden ziyade iyi bir liderdir. İçinde bulunduğumuz çevreyle uyumlu lider tanımının dönüştürücü lider olması tesadüf değildir. Üzerinde çalışmış olduğumuz araştırmanın konusu da “Dönüştürücü Liderlik” tir.

Dönüştürücü bir liderin izleyenlerinin (takipçileri) liderlerini gerçekten dönüşümcü lider niteliklerine sahip olup olmadığını algılayıp algılamadıkları o liderin, gerçekleştirecekleri ile orantılıdır. Bu çalışmada çalışanların dönüşümcü liderlik algılamalarını ve bunun önemini ortaya koymaya çalıştım.

Çalışmamda yardımlarında dolayı Doç. Dr. Atılhan NAKTİYOK ve Prof. Dr. Dursun BİNGÖL’e, desteğini esirgemeyen eşime teşekkürlerimi bir borç bilirim.

İbrahim KURTULUŞ

Erzurum - 2007

## **GİRİŞ**

Liderlik, yönetim bilimi alanında son derece önemli olan ve son yıllarda üzerinde çok çalışılan konuların başında gelmektedir. Tüm örgütlerin en önemli ögesinin insan olması, insan ögesinin de ihtiyaçlarını karşılamada ve amaçlarına ulaşmada örgütlenmesi zorunluluğu, liderliği ve yöneticiliği zorunlu kılmaktadır. Küresel boyutta ortaya çıkan gelişmeler, örgütlerin yeni ve bu duruma uygun liderlik formlarını bulmasını gerektirmiştir. Dolayısıyla, kuramsal ve uygulamalı liderlik çalışmaları gittikçe yoğunlaşmaktadır.

Kamusal alanda ve özel alanda yöneticilerin gösterdikleri liderlik davranışları, bir takım ortaklıklar ve benzerlikler taşımasının yanında, her iki alanın doğasından kaynaklanan farklılıklar da göstermektedir. Kamusal alanda örgütlerin sıkı bir yasal mevzuat tarafından oluşturulup denetleniyor olması, bu alanda yöneticilerin ve çalışanların nerede ne yapabileceklerini önceden belirlemekte, mevzuat, yöneticilere çok az esneklik tanımaktadır. Bunun yanında, kamu yararı, kamu görevi, kamu kaynakları ve kamu hizmeti gibi kavramlar, kamusal alanın örgütlenme biçimini büyük ölçüde belirlemektedir. Özel sektördeki örgütlenme ve liderlik dinamikleri daha çok büyüme, kar, kazanç ve rekabet gibi olgular tarafından şekillenmektedir.

Dünyada her alanda meydana gelen yenilik ve gelişmeler işletme alanında da kendini göstermekte, organizasyonlar aralarında üstünlük sağlamak amacıyla kıyasıya bu yeniliklerin takipçisi olmaktadır. Firmalar, kaliteli işgücüne sahip olmak için araştırmalar yapmakta ve bunun için birimler kurmaktadır. Yöneticilik kavramı artık yerini liderliğe bırakmıştır. Organizasyonların rekabette üstünlük sağlamaları için liderliğe duydukları ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır. Liderlik anlayışı ise sürekli gelişen bir kavram haline gelmiştir.

Çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde “Liderlik Kavramı”, “Lider ve Yönetici”, “Liderlik Teorileri”, ve “Modern Liderlik Yaklaşımları” tanıtılmıştır. İkinci bölümde ise, “Dönüştürücü Liderlik” başlığı altında “Etkileşimci Liderlik”, “Dönüşüm Kavramı”, “Dönüştürücü Liderlik Olgusu”, “Dönüştürücü Liderlik Faktörleri”, “Dönüştürücü Liderliğin Temel Unsurları”, “Dönüştürücü Liderlikte Duygusal Zeka”, “Dönüştürücü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik” arasındaki farklar ele alınmıştır.

Son bölüm olan üçüncü bölümde; alan araştırması ve bulgularına yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

#### 1.1. LİDERLİK KAVRAMI

Çok eski zamanlardan beri liderlik kavramı insanlar üzerinde ilgi ve heyecan uyandıran bir kavram olmuştur. Genel olarak liderlik hakkında düşünüldüğünde, pek çok zafer kazanan ordulara komutanlık eden, ulusların önemli olaylarını şekillendiren, belli bir dini yayan, ya da kurumsal imparatorlukları yöneten kişiler akla gelmektedir.

Bu liderler nasıl ya da hangi güçle çok büyük ordular, uluslar, dinler ve işletmeler oluşturmuşlardır? Niçin bazı insanlar, lider sıfatı ile kendilerini takip eden kişileri derinden etkileyebilmişken, diğerleri bu etkiyi yaratamamıştır? Sorularına bilim adamları ancak 20 nci yüzyılla birlikte bilimsel cevaplar aramaya başlamışlardır.

Liderlikle ilgili pek çok farklı tanım kullanan binlerce makale ve kitap mevcuttur. Bugün yukarıda ifade etmeye çalıştığımız sorulara benzer pek çok sorunun cevabını bilmekteyiz. Ancak yapılan araştırmalar yeni pek çok soruyu da gündeme getirmiş ve liderliğin gizemini oluşturan pek çok sorunun açık cevabı bugün hala daha bulunamamıştır.

Liderlik personeli çalıştırırken mutlu kılmayı ve seve seve işleri yaptırmayı içeren bazı davranış esaslarının uygulanmasıdır. Lider işleri yaptırırken motivasyon esaslarını uygular. Otoritesini statü ve ceza ile değil, bilgi ve davranışları ile kurar.

İnsan her zaman kişisel olarak gerçekleştiremeyeceği ihtiyaç ve çıkarlarını başka insanlarla bir araya gelip bir grup oluşturarak gerçekleştirmeye çalışmaktadır.<sup>1</sup> Liderlik sürecinin esasını bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır.<sup>2</sup> Liderlikten bahsetmek için liderlik yapılacak insanların olması ve bu insanların etkilenmesi gerekir. Bu insanlara takipçiler, izleyenler adı verilir.

---

<sup>1</sup> EREN, Erol. Yönetim Ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, 2000 s. 411.

<sup>2</sup> KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 2000 s. 423.

Lider takipçilerine uygun ortam sağlayıp, ulaşmak istediği amaçları gerçekleştirmek için takipçilerine ivme kazandırır.

Liderlik, bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, istekli ve coşkulu olarak ortak hedefleri benimsenmesini ve bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreç olarak tanımlanabilir. Buna göre liderlik, bir üslup, karizma, nüfuz, otorite, iktidar değildir. Bütün bunların varlığı katkıda bulunabilir; fakat liderlik öncelikle insanları anlamak, onları dinlemek, sorunları ve beklentileri ile ilgilenmek ve bunlara cevap bulacak kapasitede olduğunu göstermektir. Bu kapasite insanları birbirlerine yaklaştırır, ortaklaşa hedeflere yönlendirir ve beklenmedik sonuçların alınmasını sağlar.<sup>3</sup>

Liderlik tüm kaynakların ( insan, fiziki, teknolojik, finansal ) örgüt amaçları doğrultusunda koordinasyonunun sağlanmasıdır. Lider, kontrolüne verilmiş bir grup insanı belirli bir takım amaçlara ulaşmak için işbirliği içinde çalıştıran kimsedir. Liderin başarısı, astlarının çaba ve başarısına bağlıdır. Liderin başarı sağlayabilmesi için astlarının güçlü taraflarını ön plana çıkarması ve zayıflıklarını da gidermesi gerekir.<sup>4</sup> Liderlik; organize etme, insanları uyumlu bir şekilde bir araya getirme ve onlara etkin iş yaptırma sanatıdır.

Çeşitli farklılıklarına karşın bu liderlik tanımları üç ortak unsura sahiptir:

1- Her şeyden önce liderlik bir grup olgusudur. Bir başka ifadeyle izleyeni olmayan hiçbir lider yoktur. Liderlik, grup sürecinin, faaliyetinin, ilişkisinin ve değişimin merkezini teşkil eden bir olgudur. Bu şekliyle liderlik her durumda kişiler arası bir etkileşim ve ikna sürecini içermektedir.

2- İkinci olarak liderler belirli bir eylemin gerçekleştirilmesini ya da belirli hedeflere ulaşılmasını sağlamak üzere kişilere rehberlik etmek için, etki ya da nüfus olgusundan yararlanır veya onu kullanırlar. Dolayısıyla, liderlik amaç yönelimlidir ve gruplarda veya işletmelerde etken rol oynar.

---

<sup>3</sup> <http://www.eylem.com/index.php?eylem=olay&renk=1> “Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi” 09.10.2006

<sup>4</sup> GÜVEN, Tayfun. Vizyoner Liderlik Ve Takım Oluşturmada Liderin Vizyonunun Rolü, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara. 2000 s. 1.

3- Üçüncü olarak, liderlerin varlığı grup içerisinde bir tür hiyerarşiyi gerektirir. Bazı durumlarda hiyerarşi resmi ve tanımlanmış bir hiyerarşidir. Bazı durumlarda ise gayri resmi ve esnektir. Bu noktadan hareketle, liderleri, temelde resmi (formal) ve gayri resmi (informal) liderler biçiminde ikiye ayırmak mümkündür. Resmi liderler, gayri resmi liderlerden örgütsel meşruiyet açısından ayrılırlar. Örneğin bir şirketteki genel müdür resmi liderlik rolüne sahiptir. Ancak bir kişinin bu göreve atanması, onun mutlaka söz konusu şirketin ya da grubun lideri olacağı anlamına gelmez. Genelde başka kişiler, atanan kişinin lider olamaması durumunda ortaya çıkar ve boşluğu doldururlar. Bu gayri resmi liderler, grup üyelerini, resmi görevlerini aşan bir biçimde etkilerler.

Genel olarak gayri resmi liderler grup başarısı için gerekli faaliyetlerde sıra dışı bir biçimde yer alarak ve/veya grup tartışmalarında aktif bir rol alarak sosyal uzmanlık ya da yetenek sağlayarak katkıda bulunurlar. Daha özelden gayri resmi liderler genellikle şu davranışları sergilerler:<sup>5</sup>

1- Grubun amacının gerçekleştirilmesine kendi bilgi veya yeteneği ile doğrudan ya da bilgi veya yeteneğe sahip kişiler üzerindeki etkisi ile dolaylı şekilde katkıda bulunmak.

2- Grubun gerçekleştirdiği işlev için, zorunlu olduğu zamandan daha fazla zamanı, gönüllü bir biçimde ayırmak.

3- Grup tartışmalarında yaratıcı fikirler ve öneriler ortaya koyarak göz önünde olmak.

Sonuçta liderlik olgusunun kapsadığı üç unsuru birleştirirsek örgütsel açıdan lideri, işletme içerisindeki birey ve grupları etkileyen, amaçların gerçekleştirilmesinde onlara yardımcı olan ya da bu yolda onlara rehberlik eden ve bu şekilde onların etkili olmalarına yardımcı olan kişi biçiminde tanımlayabiliriz. Bir başka ifade ile bir liderin iki temel sorumluluğu vardır:<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> GÜVEN, a.g.e., s. 4.

<sup>6</sup> ACUNER, Taner ve İLHAN, Tülay, “*Türk Toplumuna ve Liderlik Davranışlarına İlişkin Kültürel Bir Çözümleme*”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 22 – 24 Mayıs, Afyon, 2003. ss. 19-22

- 1) Sorun çözmeye,
- 2) İzleyenlerine mümkün olan her biçimde yardım etme.

Ünlü Amerikan başkanı Eisenhower liderlik konusunu bir ip parçası ile anlatırdı. İpi masaya uzatır ve sonra da eliyle ipi çeker ve şöyle derdi: “İpi nereye çekerseniz gelir ama onu itmeye çalışırsanız gitmez.” Bu sözden de anlaşılacağı üzere liderlik itip kakma ile olmaz sürükleyici olmak gerekir.

Liderlik bilimden çok sanattır. Liderlik ilkeleri sabittir. Ancak her lider ve her ortam ile uygulamalar değişir. Aradaki sezgi farklılık gösterir. Lider olacak kişinin başka bir liderin özelliklerini taklit etmek yerine kendi liderlik özelliklerini fark edip bunları geliştirmesi gerekmektedir. Liderlik taklitçilik değildir. Zira taklitçilik takipçiler tarafından anlaşılır ve liderlik süreci yaşanmaz. Bazı görüşlere göre liderlik doğuştan gelir. Ancak liderliğin sonradan kazanılabileceği görüşü daha kabul görmektedir.

Liderlik sadece resmi örgütlerde görülmez. Liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması da gerekmez. Hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde büyük bir kitleyi peşinden sürükleyen liderler olabileceği gibi çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanamayan yöneticiler de olabilir.<sup>7</sup>

Bir kişiye lider diyebilmek için, onun insanları birleştirmesi, harekete geçirmesi gerekir. Liderliğin ön koşulları, ahlaklı olmak ve bir mesaja sahip olmaktır. Liderlik zihinsel ve entelektüel birikimi ile geleceğe dönük bir resim oluşturur. Bu, liderin vizyonudur. Lider mesajını, çevresindekiler de lideri izler. Lider, imkansız olduğunu düşündüğü şeyleri yapmayı ve başarmayı hayal eder. Hedeflerini zihninde canlandırır ve başarmak için çaba sarf eder.<sup>8</sup>

## 1.2. LİDER VE YÖNETİCİ

Liderlikle ilgili olarak en çok tartışılan konulardan biri liderliğin yöneticilikten farklı bir işlev ve faaliyet olup olmadığıdır. Hiç kimsenin yöneticilik ve liderliğin aynı kavramlar olduğunu iddia etmemesine rağmen aradaki farka ilişkin büyük bir ihtilaf mevcuttur. Yazarlar ve araştırmacılar uzun yıllardır yöneticilik ve liderlik arasındaki gerçek farklılığı açıklamaya

<sup>7</sup> KOÇEL, a.g.e., s. 424.

<sup>8</sup> [http://www.baltas-baltas.com/web/ep\\_yp.htm](http://www.baltas-baltas.com/web/ep_yp.htm) “Baltaş Etkin Liderlik Semineri” 10.10.2006.

çalışmaktadırlar. Bu çok kolay yapılabilecek bir ayırım değildir; çünkü iki alan da birbirleriyle çok yakından ilgilidir.

Bennis ve Nanus'a göre yöneticiler işi doğru yapan kişiler, liderler ise doğru işi yapan kişilerdir. Warburton ise pek çok liderin aynı zamanda iyi bir yönetici olduğunu, ama iyi yöneticilerin her zaman iyi liderler olduğunun söylenemeyeceğini ifade etmektedir. Kotter'e göre yöneticilik karmaşıklıkla başa çıkma olgusu ile ilişkilidir. İyi bir yönetim, resmi planlar yaparak, örgütsel yapı tasarlayarak ve planlara uygun sonuçlar alınmasını gözeterek düzeni ve tutarlılığı sağlar. Liderlik ise değişime ayak uydurmayla ilişkilidir. Liderler, geleceğe ışık tutarlar. Bir başka ifadeyle yöneticiler örgütlenme, denetleme ve problem çözme faaliyetlerini gerçekleştirirken liderler ise harekete geçirmeye ve ilham vermeye çalışır. Kotter'e göre örgütsel etkinlik açısından hem güçlü liderlik hem de güçlü yöneticilik gereklidir. Fakat ona göre bugün örgütlerde liderlik geliştirme üzerinde daha fazla durulmalıdır; çünkü bugün işletmelerdeki pek çok yöneticinin temel kaygısı sadece işleri zamanında ve bütçeye uygun olarak yapmak ve dün yapılan şeyin aynısını bugün sadece biraz daha iyi bir biçimde gerçekleştirmektir. Bennis de aynı düşünceden hareketle bugünün işletmelerinde liderlikten çok yöneticiliğin görüldüğünü ifade etmektedir.<sup>9</sup>

Genelde yöneticilik, örgütsel amaçlara ulaşmakla ilişkilidir. Yöneticilik, planlama, örgütlenme, yöneltme, denetleme ve değerlendirme demektir. Yöneticilik, çatışmaların çözümü, amaçların oluşturulması ve bireylerin bu amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak harekete geçirilmesidir. Bireylerin üretken olmasını sağlamak, etkin çalışma koşulları oluşturmak, ve tüm kaynaklardan en etkin bir biçimde yararlanmayı temin etmek yöneticilik işinin kapsamı içerisindedir.<sup>10</sup>

Elbette ki bu işlerin tümü belli ölçülerde liderliği gerektirmektedir. Ancak liderlik, yöneticilikle eş anlamlı değildir.

---

<sup>9</sup> ARIKAN, Semra, "Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi", H.Ü. İİBF Dergisi, C. 19, S. 1, 2001. s. 111.

<sup>10</sup> TÜZEL Meral, Yönetici ve Lider: Birbirinden Farklı mıdır?, Mess Yayınları, İstanbul, 2001 s. 292.



Yönetmel roller örgütsel hiyerarşi içerisinde belirlenmiş rollerdir. Liderlik rolü ise grup tarafından lidere verilen bir roldür. Yöneticiler, işletmenin belirlenmiş bir yol üzerinde düzgün bir biçimde ilerlemesini sağlamakla görevli iken liderler vizyon, misyon, işletmenin amaçları gibi daha karmaşık konularla ilgilendirler. Bir başka ifade ile liderler, diğerlerinin faaliyetlerinin çerçevesini ortaya koyan vizyonu oluştururlar. Yöneticiler ise tamamen bu vizyon içerisinde faaliyette bulunurlar.

Bugünün çoğulcu, karmaşık ve hızla değişen iş dünyası koşullarında yöneticilik tanımıyla sınırlı kalan bir rolün başarı getirmeyeceği açıktır. Sanayi devriminden sonra geçerli olan insanın kurumsal makinenin bir parçası olarak görülmesi anlayışı yerini daha iyi eğitilmiş, daha bilinçli ve daha çok şey isteyen bir işgücü karşısında daha farklı bir düşünceye bırakmıştır. Bunun dışında hızla değişen çevresel koşullarla ve müşteri taleplerine çabucak tepki verme gereği yöneticilik tanımını aşan bir durumdur.

Bir yönetici, çalıştığı işletmeyi başarılı yapmak için en kusursuz stratejiyi geliştirebilir ancak yöneticinin liderlik vasıflarına sahip olmaması durumunda bu strateji başarısız olacaktır. Yöneticiler işletme stratejilerinin oluşturulmasında çok başarılı olabilirler, ama bunların hayata geçirilmesinde ya da işletmelerin ve bireylerin değişiminin veya dönüşümünü sağlanmasında liderlere ihtiyaç vardır. Dolayısıyla liderlik, daha geniş bir bakış açısını gündeme getirmektedir. Liderlik, kişiyi, değişim, risk, vizyon, yaratıcılık ve sürekli mücadelenin günlük çalışma hayatına taşıdığı bir çerçeve içine taşımaktadır. Yönetici, işletmenin belirlenen yapısı ya da yönü içerisinde en etkin bir biçimde faaliyette bulunmaya çalışır. Lider ise, işletmenin ne yöne gittiği ile daha fazla ilgilidir. Bir yönetici için, üst yönetimin belirlediği sınırlar içerisinde çalışıp üst düzeydekileri izlemek yeterli olabilir ancak lider, yolu ya da yönü belirleyen kişilerden biridir. Yönetici ve lider arasındaki temel farklar Tablo 1.1'de gösterilmektedir.<sup>11</sup>

Açıktır ki bir kişi öncülük etmeden yöneticilik yapabilir ya da yönetici olmadan liderlik edebilir. Ancak işletmelerin etkinliği açısından önemli olan, liderlik ve yöneticilik arasında bir dengenin oluşturulabilmesidir.

---

<sup>11</sup> AKINCI Beril, Liderlik ve Yöneticilik, İletişim Yayınları, İstanbul, 2001 s. 98.

**Tablo 1.1. Lider ve Yönetici**

<b>LİDER</b>	<b>YÖNETİCİ</b>
Geleceğe odaklanır	Bugüne odaklanır.
Değişim yaratır	Mevcut durumu korumaya çalışır.
Paylaşılan değerlere dayalı bir kültür oluşturur.	Politika ve kuralları uygular.
İzleyenleriyle arasında duygusal bir bağ oluşturur.	Tarafsızlığı sağlamak amacıyla astlarından uzak durur.
Kişisel gücünü kullanır.	Pozisyon gücünü kullanır.

**Kaynak:** AKINCI Beril, **Liderlik ve Yöneticilik**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2001 s. 98.

### 1.2.1. Yönetici ve Lider Arasındaki Fark

Yönetici sadece maaşını hak etmek için çalışır. Lider kendini işine adanarak, nelerin yapılması gerektiğinin cevabını bulmaya çalışır ve doğru işlerin yapıldığından emin olduktan sonra takipçilerini oluşturduğu vizyon etrafında toplar ve sonuca ulaşır.

Liderlik; vizyon, fikirler ve yönetim ile alakalıdır ve gündelik işleri yerine getirmekten çok, yön ve amaçlar konusunda insanlara ilham vermekle ilgilidir. İnsanları elde bir listeye başlarında durmadan da iş yapmaya yönlendirmek gerekir. Aksi takdirde yapılan iş liderlik değil, yöneticiliktir. Lider yönetmenin yanında yönlendirir. Yönetici ise sadece yönetir. Lider için takipçilerinin gelişimi önemlidir, işleri yapmış olmak için yapmaz, işe ruhunu katarak takipçilerine örnek olur, onları etkiler.

Lider önde gider, yönetici arkadan iter. Lider kişilerin elinden tutar ve onların gelişimi ile ilgilenir. Yönetici; kurallar, mevzuat ve yönetmelik çerçevesinde kişileri, işi doğru yapmaya yönlendirir.<sup>12</sup> Lider, kurallara ve yönetmeye hakimdir. Ancak bunlarla yetinmez, doğruları irdeleyerek sonuca gider.

Liderlik daima bir değişim yaratmayı gerektirir. Yöneticiler kurum ve kuruluşları yönetirler ve genelde fonksiyonları mevcut yapı ve durumu korumaktır. Lider sürekli yenilik arar. Yeniliği sadece değişim için istemez. Yeniliğin yararına inanarak faaliyetlerini değiştirir.

<sup>12</sup> CÜCEOĞLU, Doğan. İçimizdeki Biz, Sistem Yayınları, İstanbul. 2000 s. 221.

Yönetici “emir demiri keser” ilkesi ile yönetir. Demokrasiden çok emir-komutanın üstünlüğüne inanır. İnsanları makinenin bir dişlisi gibi görür. Bina ve makine yatırımlarında cömert, insana yatırımda pintidir. Lider, bir insan mühendisidir. İnsanlara öncelik verir ve onlarla başarıya ulaşacağını farkındadır. Kapısı her zaman insanlara açıktır. Yönetici kriz döneminde önlem alır ve dere ortasında at değiştirmez. Lider reformlarını başarının zirvesindeyken yapar.<sup>13</sup> İleri görüşlülüğü ve sezgi gücüyle zor şartlarda başarıya imza atar.

Yönetici ile lider arasındaki farklar aşağıdaki tabloda daha net bir biçimde açıklanmıştır.<sup>14</sup>

**Tablo 1.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Fark**

<b>Yönetici</b>	<b>Lider</b>
Başkalarının koyduğu hedefleri gerçekleştirmeye hizmet eder.	Kendi amaçlarını kendisi koyar.
Başkaları tarafından yönetime getirilir.	İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir.
Gücünü kanun, prosedür gibi biçimsel yapılardan alır.	Gücünü kendinden ve içinde bulunduğu gruptan alır.
Biçimsel olanı temsil eder.	Doğal olanı temsil eder.

**Kaynak:** [http://www.insankaynaklari.com....yoneticilik\\_fark](http://www.insankaynaklari.com....yoneticilik_fark). 10.10.2006

Her organizasyonda kaynakları etkin biçimde yöneten yöneticilere ihtiyaç vardır. Böyle yöneticiler sayıca çok olmalarına rağmen, liderler özel durumlar için gereklidir ve sayıları azdır. Kimin lider olduğuna; yakın planda zorluklardan başarıya ulaşılan durumlar, uzak planda ise tarih karar verir.

<sup>13</sup> TÜRKOĞLU, Faruk. Kişisel Ve Kurumsal; Değişim Kültürü, Arıtan Yayınları İstanbul, 2000 s. 59.

<sup>14</sup> [http://www.insankaynaklari.com....yoneticilik\\_fark](http://www.insankaynaklari.com....yoneticilik_fark).) 10.10.2006

### 1.2.2. Liderlikte Güç

Liderliğin en fazla ilişkili olduğu kavramın güç olduğu; liderliğin en çok güçle ilişkisi olduğunu belirtmek yanlış olmasa gerekir. Çünkü güç, genellikle etkileyebilme ve diğerlerini yönlendirebilme yetisi olarak tanımlanmaktadır. Gerek kamusal gerekse özel alandaki örgütsel yaşamda lider veya yöneticilerle diğer bireyler arasındaki etki, etkileşim ve iletişimde, güç gerçekten önemli bir rol oynamaktadır. Güç kavramının örgütsel hayattaki rolü ve önemi konusunda elbette hem kısıtlılıklardan hem uygunluktan hem de güç kavramının çeşitliliklerinden söz etmek yerinde olacaktır.

Güç kavramının daha iyi anlaşılması noktasında, bu kavramla ilişkili olan diğer kavramsallaştırmalardan da söz edilmelidir. Bunlar arasında güç sahibi olan bireyin etkileyebildiği kişilerin toplamını ifade eden güç alanı (Domain of Power), güçlü bireyin diğerlerini hangi konularda etkileyebildiğini gösteren güç konusu (Scope of Power) ve güç sahibi olanların başkalarını hangi kaynaklardan yararlanarak etkileyebildiğini anlatan güç kaynakları (Sources of Power) gelmektedir. O yüzden herhangi birisinin güçlü olması, ancak o bireyin güç alanının ve güç kaynaklarının tam olarak tanımlanması ile mümkün olabilir.<sup>15</sup>

Güç türleri konusunda ikili bir ayırım söz konusudur. Güç, örgütsel güç ve kişisel güç olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgütsel güç, örgütün biçimsel yapısı içerisinde bulunan pozisyonların sağladığı gücü anlatırken, kişisel güç, bireyin kendisinden kaynaklanan, diğer kişileri etkileyip, yönlendirebilme yetisi olarak açıklanabilir.

Liderlik noktasında da, aslında, temel olarak ikili bir ayırım bulunmaktadır: Biçimsel olan ve biçimsel olmayan liderlik. Biçimsel liderlik tanımı, yönetici tanımıyla birçok noktadan kesişmektedir; çünkü biçimsel liderler, izleyici veya astlarını etkilemede örgüt tarafından verilmiş güç ve yetenekleri kullanırken, biçimsel olmayan liderler, örgüt tarafından hiçbir kaynak sağlanmasa da, izleyici veya astlarını etkileyebilmektedir.

---

<sup>15</sup> KOÇEL, a.g.e., s. 449.

Aslında, liderin kullandığı gücün temel kaynağı, izleyenlerin lideri izlemesinin gerekçelerini, liderin izleyenlerinin tavır ve davranışlarını ne ile etkileyip değiştirebildiğini açıklayan unsurları taşımaktadır.

Liderlik etkin bir biçimde güç kullanılma sürecidir. Güç kavramı ise başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Diğer bir deyişle, güç, bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa yönlendirebilme yeteneğidir. Etkileme ise, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı bir süreçtir. Güç kavramı ile etkileme kavramı birbirine çok yakın iki kavramdır ve ikisini birbirinden ayırmak zordur. Ancak her iki kavram da birbirlerini destekler, şöyle ki; başkalarını etkilemek bir kişinin gücünü arttırdığı gibi, kişinin gücü arttıkça başkalarını etkileyebilmek kolaylaşacaktır. Otorite kavramı ise Max Weber tarafından detaylı olarak incelenmiştir. Weber'e göre otorite, işletme çalışanlarının istekli ve şartsız olarak üstlerinin emirlerine uymalarıdır. Çünkü üstlerin emir vermeleri işletme içinde tuttukları pozisyonlardan kaynaklanan yasal haklarıdır. Son zamanlarda bu 3 yönetim kavramına kuvvet (force) kavramı da eklenmiştir ve gücün yaptırımı olarak tanımlamak mümkündür. Güç ve kuvvet arasındaki temel fark, güç kavramında çalışan yöneticisinin emirlerine uyar; ancak kuvvet kavramında çalışan yöneticisinin talimatlarına uymadığından dolayı, yöneticinin aldığı önlemler (kuvvet) sonunda uymak durumunda kalır.<sup>16</sup>

Bir işletme içinde yöneticinin/liderin takipçilerini/astlarını etkileyebilmek için kullanacağı 5 çeşit güç kaynağı vardır.<sup>17</sup>

#### **1.2.2.1. Zorlayıcı Güç**

Zorlayıcı güç korkuya dayanmaktadır. Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkanına sahip olması kadar, astlarının onun bu gücünü bu şekilde algılaması da önemlidir. Ceza vermek bir zorlayıcı güç kaynağıdır.

Zorlayıcı güç tipi, ödüllendirme gücünün tam tersi işlev görmektedir. Bu güç yardımıyla lider veya yöneticiler, izleyenlere veya astlara ceza, ihtar verebilir, eleştiri getirebilir veya ücretinde birtakım kesintiler gerçekleştirebilir. Bu güç türü

---

<sup>16</sup> KOÇEL, a.g.e., s. 450.

<sup>17</sup> AYCAN, Zeynep, "Paternalizm:Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma", Yönetim Araştırmaları Dergisi, C. 1, S. 1, 2001. s. 22.

temelinde korkuya dayandığı için, lider veya yöneticiler otorite kuramadıkları noktada, bu güç türüne başvurmaktadırlar.<sup>18</sup>

### **1.2.2.2. Yasal Güç**

Bu güç kaynağında astlar/takipçiler yöneticinin/liderin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul ederler. Bu yüzden bu güç kaynağı otorite kavramı ifade eder.

Yasal güç, kaynağını bu güce sahip olan bireyin hiyerarşik pozisyonundan veya formel otoritesinden almaktadır. Bu güç, seçimle veya atamayla belirli kadrolarda bulunan kimselere verilmiş olan biçimsel bir yetkidir. Birey, kendisini görevin yerine getirilmesi noktasında gerekli olan, kullanıma uygun bir biçimde donatılmış bir şekilde bulmaktadır. Örgütlerde, bu güç kaynağı, hiyerarşik üst yapılanmadan aşağıya doğru inildikçe, doğası gereği zayıflamaktadır. Her ne kadar, bürokratik olarak yapılanmış örgütlerin güç merkezlerini üst basamaklar ve yönetici kadrolar oluştursa da, demokratik yapılı örgütlerin gerçek güç alanları tabanlarıdır.<sup>19</sup>

### **1.2.2.3. Ödüllendirme Gücü**

Eğer bir yönetici/lider başkalarını ödüllendirebilme kaynaklarına sahipse astlarını/takipçilerini etkilemek için önemli bir güce sahiptir. Çünkü ödüllendirme çalışanların motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve bunu sağlayan kişiye karşı bağlılıklarını arttırmaya yardımcı olur.

Ödüllendirme gücünde, lider, izleyicilerini motive etme noktasında hem ücret artışı, terfi, prim gibi formel hem de övgü, onaylama, takdir etme gibi informal ödüllerden faydalanmaktadır. Bu ödüllerin dağıtılması, izleyicilerin güdülenmesi, liderin güçlenmesi ve istenilenlerin başarılması arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu güç kullanılırken, astlar veya izleyiciler arasında adalet, hakkaniyet ve eşitlik ilkelerinin göz önünde tutulması gerçekten çok önemlidir.

---

<sup>18</sup> AYCAN, a.g.m., s. 24.

<sup>19</sup> KATRİNLİ, Alev, CANDAY, Timur, ÖMÜR, Nezcen, "Güç Tipleri ve Grup Etkinliği", EGE Üniversitesi Yayınları, İzmir, 2000. s. 76.

#### 1.2.2.4. Karizmatik Güç

Bu güç kaynağı doğrudan yöneticinin/liderin kişiliği ile ilgilidir. Karizma çekicilik (attractive) kavramı ile yakından ilgilidir. Yöneticinin/liderin astlara çekici gelmesi, takipçilerin lidere benzetmeye itecektir, sonuç olarak bu liderin takipçilerini etkiyebilmesini kolaylaştıracaktır. Benzeşim güç türü kaynağını doğrudan liderin kişisel karakter ve yeteneklerinden almaktadır. Liderler, bu güce sahip olduklarında, izleyenleri bu özellikleri takdir ederek, benimserler. Dolayısıyla, bu güce sahip olan liderler, izleyenleri tarafından benzemek için referans alınan yönler barındırmaktadır. Lider, bu gücü sağlamak için, izleyenleri ile etkili bir ilişki ve iletişim içerisinde bulunmak durumundadır. French ve Raven'e göre, bu gücün kullanımında en önemli nokta, astların veya izleyenlerin bu özelliklerinden dolayı yönetici veya lidere benzeme çabalarının sonuç vermesidir.<sup>20</sup>

#### 1.2.2.5. Uzmanlık Gücü

Bu güç kaynağı yöneticinin/liderin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Burada astların algısı yine önem taşımaktadır. Çünkü astları yöneticilerini/liderlerini bilgili ve tecrübeli olarak algılıyorsa, etkilenmeleri de kolay olacaktır.

Uzmanlık güç türü kaynağını liderin kişisel bilgi ve tecrübesinden almaktadır; fakat kişisel olmasına rağmen bu güç türü, bireyin faaliyet alanıyla sınırlıdır. Bu gücü kullanan liderler, izleyenleri fikir ve düşüncelerini açıklayıp uygulama konusunda desteklemektedirler. Daft'a göre ise, üst grupta bulunan yönetici bireylerde bu güç türünde azalma olabilir çünkü teknik anlamda alt kademedekiler daha fazla yeteneğe sahip olabilir.<sup>21</sup>

### 1.3. LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlik ile ilgili çalışmalar ve yaklaşımlar tarih boyunca gelişme göstermiştir. Bunlar genel olarak şu üç alt başlık altında incelenebilir: özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri ve durumsallık teorileri.

---

<sup>20</sup> AYCAN, a.g.m., s. 12.

<sup>21</sup> KATRİNLİ, a.g.e., s. 78.

Özellikler teorisinde, liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen faktörler olarak kabul edilmektedir. Davranışsal liderlik teorilerinde liderin etkinliği; gösterdiği davranışlar dikkate alınarak ölçülmeye çalışılmıştır. Durumsallık yaklaşımı ise bunlara değişkenlik boyutu katmıştır.<sup>22</sup>

Durumsal liderlik teorisi, insan ilişkilerinden bağımsız bir tek doğru liderlik tarzının olmadığı, uygulanacak olan liderlik tarzının farklı koşullar karşısında değişebileceğini savunmaktadır.

Gün geçtikçe liderlik konusunda bir çok gelişmeler ortaya çıkmaktadır. Liderliğin alt boyutlarına inildiği ve bu konuda uzmanlaşmaya gidildiği görülmektedir.

Liderlikle ilgili olarak literatürde yapılmış pek çok sınıflandırma mevcuttur. Temel çalışma konumuz olan dönüştürücü liderlik, modern liderlik teorileri içerisinde bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir.

### 1.3.1. Özellikler Kuramı

Özellikler yaklaşımı başlığı altında toplanan liderlik yaklaşımında, lider olarak kabul görmüş kişinin nitelikleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Özellikler yaklaşımı kapsamında liderin zihinsel, sosyal, duygusal, fiziksel ve kişisel yapısı incelenmiş ve bu incelemeler sonucunda evrensel sayılabilecek niteliklerin bulunup bulunmadığı sorusuna cevap aranmıştır.

Özellikler yaklaşımı, liderlikle ilgili sınırlı ve tanımlanabilir niteliklerin var olduğunu ve bunların lideri, lider olmayandan ayırdığını ileri sürmektedir. Önemli olan nokta, başarılı ve başarısız liderin kişisel nitelikleridir. Bir başka deyişle özellikler kuramı içerisinde hangi kişisel niteliklerin bireyi lider yaptığı ya da liderlik konumuna getirdiği üzerinde durularak bütün dikkatler liderin sahip olduğu psikolojik ve fiziksel niteliklere çevrilmiştir.<sup>23</sup>

Liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Grup içinde bir kişinin lider olarak kabul

<sup>22</sup> AYCAN, Z. ve KANUNGO, R. N., “*Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri*”, Türkiye’de Yönetim, Liderlik, İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, N. 121, Ankara, 2000. s. 289.

<sup>23</sup> PAKSOY Mahmut, Önderlikte Özellikler Kuramı ve Ahmet Vefik Paşa’nın “M”leri Deniz harp Okulu Yayınları, İstanbul, 2001 s. 414.



edilmesi ve o grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerden kaynaklanmaktadır.<sup>24</sup>

Özellikler Kuramı'na göre, insanlar "lider olarak doğarlar, sonradan lider haline gelemeyebilirler". Bu durumda, liderliği açıklamanın tek yolu, bu tip insanların sahip oldukları özellikleri ölçmekle sağlanabilir. Bu konuda yapılan araştırmalar sonucunda üç tip etkin liderlik özelliği bulunmuştur : Kişisel özellikler (samimiyet, Kararlılık, öz-güven), fiziksel özellikler (boy, kilo, görünüş) ve yetenekler (zeka, iş başarıma, deneyim). Bu özellikler aşağıdaki tablo üzerinde daha detaylı olarak görülmektedir.<sup>25</sup>

**Tablo 1.3. Özellikler Kuramı**

<b>Kişisel Özellikler</b>	<b>Fiziksel Özellikler</b>	<b>Yetenekler</b>
Samimiyet	Yaş	Güzel Konuşma
Doğruluk	Boy	Zeka
Açık Sözlülük	Cinsiyet	Bilgi
Kendine Güven	İrk	İlişki Kurma Yeteneği
İnisiyatif Sahibi Olma	Görünüş	İş Başarıma
Kararlılık		Deneyim
Dürüstlük		
Başkalarına Güven Verme		
Hissel Olgunluk		

**Kaynak:** <http://www.insankaynaklari.com.... liderlik 2.asp> 10.10.2006

Bu teoriye göre lider fiziksel ve kişilik özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır. Bu anlayışın sonucu olarak liderlerin hangi açılarından izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için yüzlerce araştırma yapılmıştır.<sup>26</sup> Thomas Carlyle' nin "Büyük Adamlar Okulu" kuramına göre, bazı kişiler belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman önder olarak ortaya çıkmalarını sağlar.<sup>27</sup> Özellikler teorisine göre lider bu nitelikleri şahsında toplamış kişidir. Grup üyeleri arasında bu özellikler lideri diğerlerinden ayırır.

<sup>24</sup> KOÇEL, a.g.e., s. 426.

<sup>25</sup> <http://www.insankaynaklari.com/trends/makale/liderlik 2.asp> 10.10.2006

<sup>26</sup> KOÇEL, a.g.e., s. 427.

<sup>27</sup> ŞİMŞEK, M.Şerif. Yönetim Ve Organizasyon, Damla Yayınları, Konya, 1999 s. 177.

Liderin niteliklerinin doğuştan veya sonradan kazanılmasına göre yaklaşım ikiye ayrılabilir; genetik yaklaşım ve sonradan kazanılmış değerler yaklaşımı. Genetik yaklaşım, bazı kişilerin lider olmak üzere yaratıldıklarını ileri sürerken, sonradan kazanılmış değerler yaklaşımı, liderliği eğitim, görgü ve tecrübe yoluyla kazanılan kişisel niteliklerin fonksiyonu olarak kabul etmektedir.<sup>28</sup>

Özellikler yaklaşımı, liderin sahip olduğu özel niteliklerin ve yeteneklerin anlaşılması konusunda liderlik teorisine önemli katkıda bulunmuş olmakla birlikte, liderlik sürecini sadece “lider” değişkenini baz alarak incelediği için yeterli görülmemiştir.<sup>29</sup>

Bu yaklaşım, her konuda lider yeteneklerinin değişmesi gerektiği düşüncesiyle geçerli kabul edilmemiştir.<sup>30</sup> Bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların önder olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir.<sup>31</sup> Bunun üzerine, liderlik özelliklerinin yetersiz kalması, araştırmaları liderin göstermiş olduğu davranışlar üzerine yoğunlaştırmıştır.

### **1.3.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı**

Özellikler Yaklaşımının liderlik olgusunu anlamada yetersiz kalması sebebiyle daha sonraki araştırmalar lider davranışlarını dikkate almaya başlamışlardır. İşte bu araştırmaların genel adı olarak kabul edilen davranışsal liderlik yaklaşımı, etkin olan ve olmayan liderlerin davranışları üzerine odaklanmıştır. Bir başka ifade ile bu yaklaşım etkin olan ve olmayan liderlerin gerçekte ne yaptıkları, yani astlara nasıl iş devrettikleri, çalışanlarla nerede ve ne zaman iletişim kurdukları, rollerini nasıl ifa ettikleri gibi konular üzerinde durmuştur. Özellikler Yaklaşımından farklı olarak Davranışsal Liderlik Yaklaşımı, liderin ortaya çıkışını değil etkinliğini incelemiştir. Bu yüzden

---

<sup>28</sup> BARUTÇUGİL İsmet, Teknolojik Yenilik ve Araştırma-Geliştirme Yönetimi, Bursa Üniv. Yayınları, Bursa 2000 s. 201.

<sup>29</sup> KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Beta Yayınları, İstanbul, 2001 s. 23.

<sup>30</sup> ŞİMŞEK, a.g.e., s. 178.

<sup>31</sup> KOÇEL, a.g.e., s. 427.

yaklaşımın özünü, ast ile lider rolünü yönetici davranışı arasındaki etkileşim oluşturmaktadır.<sup>32</sup>

Özellik teorisinde, lideri tanımlamada kişisel özellikler önemli rol oynamaktadır. Davranışsal liderlik teorisinde ise, liderin ne yaptığı ve etrafındakilere nasıl davrandığı önemlidir. Bu kuramın, özellikler kuramından farkı kişilerin lider olmak için eğitilebilmeleridir. Etkin liderlik tarzı, liderin davranış biçimi ve astlarının bu davranış biçimine gösterdikleri duygusal ve davranışsal tepkilerle açıklanmaktadır. Davranışsal liderlik teorisinde liderin astlarıyla iletişimi, yetki devretmesi, planlama yapması, kontrol tarzı, amaç belirlemesi gibi davranışları liderliğin etkinliği olarak görülmektedir.<sup>33</sup>

Liderlik davranışları çok eski zamanlardan beri iki temel boyutta incelenmiştir. Bu boyutlardan birisi, “Görev Boyutu”, diğeri ise “İlişkiler Boyutu”dur. İlişkiler boyutuna, Beşeri İlişkiler Boyutu veya Çift Yönlü İletişim boyutu da denilmektedir. Görev Boyutu; amaca yönelmiş, teknik bilgiye değer veren, ölçülebilir performansa ve zamana riayete önem veren hususları içerir. Beşeri İlişkiler Boyutu ise liderin amaca ulaşmadaki en önemli aracı olan insanlar ile ilgili yönüdür.

Davranışsal yaklaşım, lideri kişisel nitelikleri yerine, davranış şekillerini kullanarak tanımlamaya çalışmaktadır.<sup>34</sup> Bu yaklaşıma göre, zeka, duygusal denge, yeteneği gibi nitelikler doğrudan gözlenememektedir. Davranış şekillerini ise araştırmak mümkündür. Davranışsal yaklaşım liderin ne yaptığı ile ilgilenmektedir. Bir başka ifade ile davranışsal yaklaşım, liderin davranış tarzları ile tanımlanabileceğini ileri sürer. Bu yaklaşım liderliği, kişiye özgü unsur olarak değil, liderin grubun diğer üyeleri ile etkileşiminden doğan davranış biçimi olarak görmektedir. Dolayısıyla lider, ait olduğu gruptan bağımsız değildir. Kendisi gruba yol gösterir ama aynı zamanda gruptan etkilenir. Davranışsal Yaklaşım; liderliğin sürekli olarak grupla ilgili olgu şeklinde değerlendirilmesi gerektiğini ya

---

<sup>32</sup> ERDOĞAN İlhan, İşletmelerde Davranış, Beta Yayınları, İstanbul, 2000 s. 336.

<sup>33</sup> ERDOĞAN, a.g.e., s. 337.

<sup>34</sup> EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 2000 s. 417.

da liderin niteliklerini, yöneteceği grubun nitelikleri ve amaçlarının ışığı altında tartışmak gerektiğini ileri sürmektedir.<sup>35</sup>

Davranışsal liderlik yaklaşımına giren çalışmalar arasında şunlar sayılabilir: Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, Blake ve Mouton'un geliştirdiği Yönetim Tarzı Matrisi (Managerial Grid), Mcgregor'un x ve y teorileri ile Likert'in Sistem 4 yaklaşımıdır.<sup>36</sup>

### 1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1945'te askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, liderin tanımlanmasını amaç edinmiştir. Bu çalışmalar sonucunda temel iki liderlik davranış değişkeninden bahsedilebilir. Bu iki faktör; kişiyi dikkate alma ve inisiyatif (işe ağırlık verme)'tir. Lider davranışlarının bu iki faktör üzerinde yoğunlaştığı görülür.<sup>37</sup>

Kişiyi dikkate alma, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade eder. İşe ağırlık verme faktörü ise, liderin ulaşılmak istenen amaçla ilgili işin tamamlanması için talimatlar verme ve kontrol yönündeki davranışlarını içermektedir. Liderin kişiyi dikkate alan davranışları, ilişkilerin düzenlenmesi ve astlarla ilgilenme açısından önemlidir.

Her iki boyut da birbirinden bağımsızdır. Yani bir liderin işe ağırlık veren tarzının yüksek olması, kişiyi dikkate alan tarzın da yüksek olacağı anlamına gelmez. Ohio State Üniversitesi çalışmalarının bulguları şunlardır.<sup>38</sup>

1. Önderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
2. Önderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.

---

<sup>35</sup> ERDOĞAN, a.g.e., s. 337.

<sup>36</sup> KOÇEL, a.g.e., s. 428.

<sup>37</sup> KOÇEL, a.g.e., s. 428.

<sup>38</sup> ERÇETİN, Ş. Şule, Lider Sarmalında Vizyon, İstanbul, Kasım 2000. s.11.

Aşağıdaki tabloda, liderlerin iki boyutta göstermiş oldukları davranış çeşitleri bulunmaktadır.<sup>39</sup>

**Tablo 1.4. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmasında Lider Davranış Çeşitleri**

OHIO STATE ÜNİVERSİTESİ LİDERLİK ÇALIŞMALARI	
Kişiyi Dikkate Alan Tarz	İşe Ağırlık Veren Tarz
Dostça Davranma	Planlama
Astlara Danışma	Koordine Etme
Astlara İtibar Etme	Yönetme
Astlarla İletişim Kurma	Problem Çözme
Destek Verme	Astların Rollerini Belirleme
Astların İsteklerini Temsil Etme	Yetersiz İş Eleştirme
	Astlara Baskı Uygulama

**Kaynak:** KOÇEL, a.g.e., s. 429.

### 1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Michigan Üniversitesinde, Rensis Likert'in yönetiminde, 1947 civarında Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesine katkıda bulunan çalışmalar yapılmıştır. Grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek amacıyla güden bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi hususlar incelenmiştir.<sup>40</sup> Ayrıca bu araştırma, etkili ve etkili olmayan liderler arasındaki davranış farklarını bulmayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda, en etkili liderin, yüksek performanslı ve etkili bir iş grubu kurabilmek için çalışanların ihtiyaçlarına öncelik veren liderler oldukları bulunmuştur. Bu çalışmalar, davranışsal liderlik teorilerini Ohio State liderlik çalışmalarından daha da kapsamlı olarak ele almıştır.<sup>41</sup>

Bu araştırmalar sonunda da, lider davranışlarının, Ohio State Üniversitesi çalışmalarındaki gibi, iki faktör etrafında toplandığı söylenebilir. Bunlar: Kişiyeye

<sup>39</sup> KOÇEL, a.g.e., s. 429.

<sup>40</sup> KOÇEL, a.g.e., s. 430.

<sup>41</sup> BAYSAL, A. Can ve TEKARSLAN, Erdal, İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, İstanbul, Avcıol Yayınları, 2001. s. 344.

Yönelik Davranış ve İşe Yönelik Davranışlardır. İşe yönelik davranış gösteren lider, grup üyelerinin (takipçilerin) çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eder, cezalandırma ve mevkisine dayanan otoritesini kullanır. Kişiyeye yönelik davranan lider ise yetki devrini esas alır, takipçilerinin motivasyonunu sağlayan çalışma koşullarının geliştirilmesi için gayret gösterir, onların gelişimleriyle ilgilenir.

Michigan Üniversitesi'ndeki çalışmalar "çalışan odaklı" ve üretim odaklı" olarak adlandırılan iki boyutu ön plana çıkarmıştır. Araştırmacılar, çalışan odaklı yaklaşıma sahip liderlerin, ürün odaklı liderlerden daha yüksek iş tatminine ve grup verimliliği ve performansına sahip olduklarına inanmışlardır.<sup>42</sup>

### **1.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli**

Blake ve Mouton yapmış oldukları çalışmalarda liderlik davranışlarını iki grup altında toplamıştır. Bunlar üretime (göreve) yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma boyutlarıdır. Örgüt geliştirme (Organization Development) ile ilgili eğitim programlarında da kullanılan bu modelin boyutları 9 kademeli olarak derecelendirilmiştir.

Bu yaklaşımda, dört temel yöneticilik ve liderlik davranış tipi vardır. Bunlar; yüksek görev ve düşük ilişki, yüksek görev ve yüksek ilişki, düşük görev ve yüksek ilişki, düşük görev ve düşük ilişki olarak sıralanmıştır. Liderin davranış tipleri aşağıdaki şekilde daha iyi anlaşılabilir.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> KOÇEL, a.g.e., s. 430.

<sup>43</sup> EREN, a.g.e., s. 399.

**Tablo 1.5. Liderin Davranış Tipleri**

**Görev Davranışı**

←

Yüksek görev ve Düşük ilişkiler	Düşük görev ve Düşük ilişkiler
Yüksek görev ve Yüksek ilişkiler	Yüksek ilişkiler ve Düşük görevler

**İlişki Davranışı**

↓

**Kaynak:** EREN, a.g.e., s. 399

Liderin iki davranış şekli (görev ve ilişki) şu şekilde tanımlanabilir.

**Görev davranışı:** Liderin grup üyelerinin rollerini tanımlaması ve örgütlemesi; iyi tanımlanmış örgüt modelleri, iletişim kanalları ve işi bitirme yolları bulmak için çaba harcaması olarak tanımlanabilir. Yani lider üyelere, işlerini ne zaman, nerede ve nasıl yapacaklarını söylemektedir.

**İlişki davranışı:** Liderin haberleşme kanallarını açarak ve yetki devrederek üyelerle ilişki kurduğu, karşılıklı güven, arkadaşlık ve sosyo-duygusal destek sağlamaya çalıştığı davranışların toplamından oluşur. <sup>44</sup>

#### 1.3.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor'un 1957'de yayınladığı "Girişimciliğin İnsani Yönü" adlı kitabına göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli unsurlardan birisi onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. Liderlerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, onların göstereceği davranışı da

<sup>44</sup> ERGİN, C., Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, N. 121, Ankara, 2000. s. 34.

etkileyecektir. Birbirine zıt iki görüşü ihtiva eden varsayımlar X ve Y teorileri başlığı altında toplanmıştır.<sup>45</sup>

X teorisi şu varsayımları içermektedir:<sup>46</sup>

1. Genelde insanlar çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.
2. İnsanlar sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih ederler.
3. Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırmalıdır.

Y Teorisi ise şu hususları kapsamaktadır:

1. Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar tabiidir.
2. Kişi doğuştan tembel değildir. Onu bu hale getiren tecrübeleridir.
3. Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
4. Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.
5. Dolayısıyla yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratmak suretiyle insanın kendini geliştirmesine ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.<sup>47</sup>

X teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci olurlarken; Y teorisinin varsayımını benimseyenler ise daha demokratik ve katılımcı bir davranış göstermektedir. Y kuramı, örgütlerin amaçları ile çalışanların kendi hedeflerini bütünleştirmeyi gerçekleştirerek, kişisel gelişim sağlamaktır.<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> KOÇEL, a.g.e., s. 432.

<sup>46</sup> EREN, Erol, Yönetim ve Organizasyon : Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Yayınları, İstanbul, 2001. s. 12.

<sup>47</sup> DOĞAN, Muammer, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Anadolu Yayınları, İzmir, 2002. s. 22.

<sup>48</sup> DOĞAN, a.g.e., s. 22.



### 1.3.3. Durumsal Liderlik

Geleneksel liderlik teorileri, işletmelerin çevresinde meydana gelen hızlı değişikliklere ayak uydurmalarında ve etkin yönetim sağlamalarında yeterli olmadığı için, liderliği anlamaya yönelik daha kapsamlı çalışmalara ihtiyaç duyulmuştur. İşte bu içerik dahilinde durumsal liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımın temel varsayımı etkin liderin kişiliğinin, liderlik şeklinin ve davranışının liderin içinde bulunduğu koşullara bağlı olduğudur.<sup>49</sup>

Durumsal Liderlik Yaklaşımı başlığından sonra ele alacağımız pek çok Modern Liderlik Yaklaşımı da Durumsal Liderlik Yaklaşımının bu varsayımını benimsemektedir. Daha ayrıntılı olarak Durumsal Liderlik Yaklaşımı, şu varsayımlara sahiptir:<sup>50</sup>

- Her durum için geçerli bir yönetim şekli ve liderlik biçimi bulunmamaktadır. Farklı lider nitelikleri ve davranışları uygun koşullar altında etkin sonuç verebilir.

- İşletmenin içinde bulunduğu durum, yönetim biçimi ve örgüt yapısını etkilemektedir. Her işletme için en etkin örgüt biçimini ve liderlik şeklini belirleyen temel olgu, işletmenin içinde bulunduğu durumdur.

- Çalışanlar, liderlik yeteneklerini zamanla geliştirebilir. Elbette ki çok az insan bir Sakıp Sabancı ya da Vehbi Koç olabilir. Ancak, çalışanların kendilerini geliştirip, liderlik özelliklerini arttırabilecekleri pek çok alan bulunmaktadır.

- Liderlik, işletmelerin ve grupların etkinliğinde belirleyici bir role sahiptir. İşletmenin faaliyette bulunma biçimine ve verilen kararlara etki eden çok sayıda faktör vardır. Bu faktörlerin pek çoğu liderlik olgusunun kendisi kadar önemlidir. Bununla birlikte işletme liderleri işletme içerisindeki süreçler ve sonuçlar konusunda, olumlu ya da olumsuz, belirleyici etkiye sahip olabilirler.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> GÜNER, Şükrü, Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınları, Isparta, 2002. s. 112.

<sup>50</sup> KOÇEL, a.g.e., s. 433.

<sup>51</sup> YILDIZ, Murat, "Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları", Türk İdare Dergisi, C. 11. S. 435, Ankara, 2002. s. 32.

Hem kişisel hem de durumsal faktörler lider etkinliğini belirleyici rol oynar. Ne liderin nitelikleri ne de durumun gerekleri tek başına lider etkinliğini belirleyebilir; bunlar arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Dolayısıyla hem lideri, hem de liderlik durumunu anlamamız gereklidir.<sup>52</sup>

### 1.3.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

İlk durumsallık kuramı Fred Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Fiedler, liderlik tarzlarını ölçmek için geliştirdiği ölçeği uygulaması sonucunda, davranışa yönelik ve işe yönelik olmak üzere iki liderlik tarzı bulmuştur. Davranışa yönelik tarzda liderler, astlarıyla iyi ilişkiler kurmayı hedeflerler. İşe yönelik tarzda ise, liderler verilen işleri tamamlamayı amaçlarlar. Durumun gerektirdiği tarzda davranan liderler etkili olmayı başarırlar.<sup>53</sup>

Fiedler, örgütteki lider-üye ilişkileri, görev yapısının durumu ve liderin hiyerarşik mevkiinden aldığı biçimsel yetki ilişkilerinin çeşitli değişmelerinin liderin davranışları ve başarısı üzerindeki etkilerini inceleyen bir model geliştirmiştir.<sup>54</sup>

Fiedler'e göre, her durum için geçerli bir liderlik tarzı yoktur. Liderlik tarzı içinde bulunulan duruma göre değişiklik gösterecektir. İçinde bulunulan durumu etkileyecek hususlar şunlardır.<sup>55</sup>

1. Lider-ast ilişkileri: önderin astlarca benimsenme derecesi,
2. Görevin yapısı: amaç, karar ve sorunlara çözümlerin açıkça belirlenip belirlenmediği.
3. Liderin makamının verdiği yetki: liderin yetki, ödül ve cezalar üzerindeki etkisi.

Fiedler, hangi durumlarda ne tür bir liderlik davranışının uygun olacağını araştırmaktadır. Bu modele göre liderlik tarzlarının başarısı, uygun koşullarda uygun davranışın gösterilmesine bağlıdır.<sup>56</sup>

---

<sup>52</sup> KOÇEL, a.g.e., s. 477.

<sup>53</sup> GÜNEY, Salih, Davranış Bilimleri Açısından Liderlik, Ocak Yayınları, İstanbul, 2000. s. 99.

<sup>54</sup> EREN, a.g.e., s. 397.

<sup>55</sup> ŞİMŞEK, a.g.e., s. 181.

<sup>56</sup> KOÇEL, a.g.e., s. 438.

### 1.3.3.2. Hersey'in Durumsallık ( Koşul Bağımlılık ) Yaklaşımı

Durumsallık teorileri, önderlik olayının oluştuğu koşulları öne çıkaran yaklaşımlardır. Bu görüşe koşul - bağımlılık teorisi de denmektedir. Bu teorilerin genel varsayımı, değişik koşulların (durumların) değişik önderlik tarzları gerektirdiğidir.

Liderlik süreci durumdan duruma göre değişiklik gösterir. Bunu belirleyen izleyiciler ve koşullardır. Teoriye göre, takipçilerin otokratik tutumdan anladıkları bir durumda liderin demokratik davranması beklenemez.<sup>57</sup>

Koşulları (durumları) dikkate alan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır: Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin (grup üyelerinin) yetenekleri ve beklentileri, liderliğin oluştuğu organizasyonun özellikleri, liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri. Durumsallık teorileri arasında şunlar sayılabilir: Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, Yol – Amaç Teorisi, William J. Reddin'in Üç Boyutlu Yönetim Tipi, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.<sup>58</sup>

### 1.3.3.3. Yol-Amaç Kuramı

Genel olarak Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen bu teorinin oluşumu büyük ölçüde motivasyon konusundaki beklenti teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki husus vardır: Belirli davranışta bulunmanın belirli sonuçlara götüreceği konusundaki inanç (beklenti) ve bu sonuçlara kişinin verdiği değer.<sup>59</sup>

Amaç-yol teorisi, esas itibariyle, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve performansları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Bu teoriye göre önder aşağıdaki dört önderlik davranışından birisini gösterebilir:<sup>60</sup>

1. Destekleyici önderlik,
2. Otoriter önderlik(Yönlendirici),

---

<sup>57</sup> BİNGÖL, Dursun. İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 2003 s. 260.

<sup>58</sup> BİNGÖL, a.g.e., s. 262.

<sup>59</sup> KOÇEL, a.g.e., s. 438.

<sup>60</sup> KOÇEL, a.g.e., s. 439.

3. Başarıya yönelik önderlik,
4. Katılımcı önderlik.

Destekleyici liderlik; astların kişisel isteklerine önem verir. Bu tarzı sergileyen liderler, ekiplerine son derece dostça, açık ve yakın davranırlar ve sürekli bir takım ruhu oluşturmaya çalışırlar. Yönlendirici liderlik tarzında; liderler, astlarına ne yapmalarını gerektiğini söylerler. Kurallara, yönetmeliklere önem verip, sürekli yüksek performans için plan ve programlar yaparlar. Başarı odaklı liderler, astlarına başarımları için açık ve kesin hedefler koyarlar. Katılımcı liderlik tarzında; liderler karar verme sürecinde astların fikirlerini de sorarlar.

Düşünürler, yaptıkları araştırmalara dayanarak önderlerin örgütte iki önemli fonksiyona sahip bulduklarını ileri sürmektedirler. Bunlardan birincisi örgütsel amaçları belirleme ve böylece hangi davranışların ödüllendirileceğini izleyicilere bildirme durumudur. İkincisi ise, arzulanan davranışlar için izleyicileri destekleyerek amaca ulaştırarak ödülleri arttırmaktır. Başka bir deyişle, önderin davranışının izleyicilerce kabul edilmesi ancak bu davranışın tatmin edici olmasına veya ödüle götürme olasılığına bağlıdır.<sup>61</sup>

Amaca ve ödüle ulaştırmayan yol takip edilmez.

Bu yaklaşıma göre, lider herhangi bir davranışta bulunmadan önce hem astlarının kişisel özelliklerini hem de iş ortamının gerektirdiği durumları çok iyi analiz etmeli ve buna göre en uygun davranışı seçmelidir.

#### **1.3.3.4. Karar Verme Modeli**

Karar verme modeli kuramı, eski modellerin görev ve ilişki boyutlarına etkinlik boyutunu da ilave eder. Üç boyutlu önder etkinliği modelinin gelişmesine katkıda bulunan Reddin, liderin çeşitli davranış tiplerinin duruma bağlı olarak etkin veya etkisiz olabileceği üzerinde çalışmıştır. Her koşulda etkin olacak bir tek önder davranış tipi kesinlikle olamaz.<sup>62</sup>

Göreve ve ilişkilere dönüklük boyutlarını temel alan Reddin, bu iki boyut üzerinde önce dört temel yaklaşım belirler. Daha sonra bunların her birinin her

---

<sup>61</sup> EREN, a.g.e., s. 402.

<sup>62</sup> EREN, a.g.e., s. 400

yerde ve her zaman etkili olamayacağını varsayan Reddin, bu iki boyuta bir üçüncü etkinliği ekler. Etkinlik, liderlik görevinin gerektirdiği işlerin başarıma derecesidir.<sup>63</sup>

#### **1.4. MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMI**

Küreselleşme sonucu ortaya çıkan yeni iş koşulları çerçevesinde, işletmelerdeki liderlik anlayışında büyük kapsamlı değişiklikler meydana gelmiştir. Geleneksel hiyerarşik işletmelerde amaçların oluşturulması ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak faaliyetlerin belirlenmesi, işletmeyi kontrol eden kişiler tarafından gerçekleştirilmekteydi. Bugün geçerli olan anlayış çerçevesi içerisinde ise paylaşılan sorumluluk vardır ve bu da paylaşılan amaçlar ve bu amaçların gerçekleştirilmesine yönelik paylaşılan bir bağlılık demektir. Küreselleşme öncesi geçerli olan koşullarda, iş sözleşmeleri resmi, yazılı, katıydı. Bugün artık kuralları koyan kağıt parçaları ya da sözleşmeler değildir. Bugün geçerli olan şey sözleşme sahibinin kendi kişisel gelişimini bulunduğu işletmenin çıkarları ile aynı doğrultuda hareket ettirme fırsatıdır. Ayrıca iş anlayışının bu ölçüde değiştiği çevresel koşullar altında bugünün liderleri özellikle teknoloji, idare ve siyaset gibi temel alanlarda daha önceki liderlerden çok daha fazla becerikli olmak zorundadırlar.<sup>64</sup>

Geçen on yıl, liderlik olgusuna olan ilginin ve buna paralel olarak konuya ilişkin çalışmaların büyük ölçüde arttığı bir dönem olmuştur. Bu çalışmalar, liderliğin içerdiği değişik boyutlar üzerine odaklanmış ve sonuçta liderliğin farklı boyutlarını vurgulayan değişik başlıklara sahip liderlik modelleri ortaya çıkmıştır.<sup>65</sup>

##### **1.4.1. Mikro Liderlik ve Stratejik Liderlik**

Örgütsel başarı kazanma, tesadüfi ya da şans sonucu ortaya çıkan bir durum değildir; başarıyı büyük ölçüde liderlerin verdiği kararlar ortaya çıkarmaktadır. İşletmenin iç ve dış çevresini denetlemek, çevrenin sonraki beş-on yıl içerisindeki durumunun ne şekilde olacağını görüp buna ayak uyduracak

---

<sup>63</sup> ŞİMŞEK, a.g.e., s. 232.

<sup>64</sup> KABASAKAL H., Modern Liderlik Teorisi, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000 s. 112.

<sup>65</sup> KABASAKAL, a.g.e., s. 112.

düzenlemeleri yapmak, ve gelecek için işletme çalışanlarının inanabileceği bir vizyon geliştirmek Sakıp Sabancı, Kemal Şahin gibi işletme liderlerinin görevidir. Bu faaliyet serisi, araştırmacıların stratejik liderlik olarak niteledikleri liderlik modelinin esasını oluşturmaktadır.<sup>66</sup>

Küresel ekonominin hızlı gelişimi, işletmelerin büyüme ve gelişmeleri açısından pek çok fırsat taşımaktadır. Ama bu fırsatlardan yararlanmak için işletmelerin faaliyet biçimlerini yeniden değerlendirmeleri gereklidir. İşte bu kapsamda işletmenin doğasını ve faaliyet biçimini yeniden şekillendirmeye dayalı olduğu ifade edilen stratejik liderlik, bunu gerçekleştiren araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Stratejik liderlik, liderin olayları diğerlerinden önce tahmin etme yeteneğine, işletmeye rehberlik etmek için gerekli esneklik ve uzun dönemli bakış açısına sahip olmasıdır. Etkin stratejik liderler, oluşturdukları strateji ve çevre arasında, rekabet edebilirlik açısından, bir uyum oluşturmak amacıyla çevreyi sürekli bir biçimde gözleyen ve denetleyen kişilerdir.<sup>67</sup>

Stratejik liderlik kavramı yazarlar ve araştırmacılar tarafından işletmenin bütününe etkileyen liderlik olarak tanımlanmaktadır. Bu yönü ile stratejik liderliğe makro liderlik, işletmenin belirli alt bölümleri içerisindeki liderliğe ise mikro liderlik ismi verilmekte ve bu iki kavram birbiriyle kıyaslanarak ele alınmaktadır. Mikro liderlik ve stratejik liderlik olgusunun seviye olarak daha karmaşık bir düzeyde oluşmasıdır. Bu açıdan bu iki liderlik modeli arasındaki farkları şu şekilde ifade etmek mümkündür.<sup>68</sup>

- Mikro liderlik ve stratejik liderlik arasındaki önemli farklardan biri, liderin kim olduğuna ilişkindir. Mikro liderlikte, grup, takım, ya da bölüme önderlik eden kişi liderdir. Stratejik liderlikte ise durum farklıdır. Yani stratejik liderlik açısından işletmenin lideri, yönetim kurulu başkanı, genel müdür, ya da bölüm başkanları ve genel müdür yardımcılarında oluşan bir üst yönetim takımı olabilir.

---

<sup>66</sup> ŞİMŞEK, a.g.e., s. 235.

<sup>67</sup> ÜNER Vedat, Liderlik ve Yönetim, Rota Yayınları Ankara 2000 s. 22.

<sup>68</sup> KARADAĞ M., Stratejik Liderlik Yaklaşımı, TODAİE Yayınları, Ankara, 2001 s. 23.

- İki seviye arasındaki ikinci fark, liderin etki sahası ile ilgilidir. Mikro liderlik, küçük grup ya da bölümlerle ilgili iken stratejik liderliğin etki alanı işletmenin bütünüdür. Daha geniş etki alanı sebebiyle, stratejik liderler pek çok kararda güç ya da etkiye sahiptirler.

- Başka bir fark, iki seviyenin odağı ya da merkezidir. Mikro liderlerin odak noktası takımlarını ya da bölümlerini etkileyen içsel işletme faktörleridir. Stratejik liderlik ise hem içsel hem de dışsal faktörlere eşit derecede önem verip her ikisi üzerine odaklanmayı gerektirir. Bu anlamda dış faktörler üzerine odaklanmak stratejik liderliğin temel işlevlerinden biridir.

- Etkinlik ölçüsü de iki grup açısından farklıdır. Genel açıdan her iki grup da amaçlara ulaştıkları takdirde etkin kabul edilirken, mikro liderler bölüm üretkenliği, ürün ve hizmetlerin kalitesi, ve işgören morali gibi konular üzerinde dururlar. Stratejik liderler ise, genel işletme başarısı, hisse senedi fiyatları, dış ortakların memnuniyeti gibi konularla ilgilenirler.<sup>69</sup>

Bu iki liderlik modeli arasındaki farklar daha ayrıntılı bir biçimde Tablo 1.6. de gösterilmektedir.<sup>70</sup>

**Tablo 1.6. Mikro Liderlik ve Stratejik Liderlik Arasındaki Farklar**

	<b>MİKRO LİDERLİK</b>	<b>STRATEJİK LİDERLİK</b>
<b>Lider Kimdir?</b>	Bir grup, takım ya da bölüme önderlik eden bir kişi	Değişik isimlerle tüm işletmeye yön veren bir kişi (başkan, genel müdür v.lb.); Üst yönetim takımı; yönetim kurulu gibi idare grupları
<b>Alan</b>	Küçük grup, takım ya da bölüm	Tüm işletme
<b>Odak</b>	İçsel	İçsel ve Dışsal
<b>Etkinlik Ölçütü</b>	Üretkenlik, kalite, işgören tatmini ve motivasyonu, işgören devir oranı, işe gelmeme	Hisse senedi fiyatları ve diğer mali ölçütler, yatırımcı memnuniyeti

**Kaynak:** AKSOY Şinasi, **Mikro Liderlik ve Stratejik Liderlik**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2002 s. 112.

<sup>69</sup> YALÇIN, Azmi, *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, İz Yayınları, İstanbul, 2002 s. 199.

<sup>70</sup> AKSOY Şinasi, *Mikro Liderlik ve Stratejik Liderlik*, İletişim Yayınları, İstanbul, 2002 s. 112.

Stratejik liderlik iki farklı bireysel yetenek ve becerinin toplamıdır.<sup>71</sup>

- 1- Mevcut durumu değiştirmek amacıyla bir vizyon oluşturma,
- 2- İşletmeyi mevcut durumdan istenen duruma getirme amacına odaklanma.

Stratejik liderlik gelişimi, işletmenin bürokratikleşmesini engelleyici bir araç olarak gözükmektedir. Bu şekliyle stratejik liderlik, hem stratejik niyet hem de küresel piyasa duyarlılığı açısından önemli bir avantajdır. Bu nedenle stratejik liderlik, bir işletmenin gelişimi açısından önemli bir güç olabilir. Önemli olan böyle bir olgunun gerekliliğine inanmak ve onu bir rekabet avantajı kaynağı olarak kullanabilmektedir.

#### **1.4.2. Karizmatik Liderlik**

Bu liderlik modelinde, bireyler ya da izleyiciler belirli davranışları gözlemleyerek, liderde bir takım olağanüstü liderlik yeteneklerinin var olduğuna inanırlar. Karizmatik liderlikle ilgili çalışmalar, karizmatik liderleri karizmatik olmayanlardan ayıran özellikler üzerinde odaklanmaktadır.

Karizmatik lider, karizma ve çekicilik özellikleri ile, başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir. Karizmatik liderler, mücadele ve ikna gücü yüksek kişiler olarak görülmektedir. Karizmatik liderlerin izleyicileri üzerindeki güçlü etkisi neticesinde takipçilerin performansları beklenenin üzerinde gerçekleşir. Conger ve Kanungo'ya göre "Karizma özelliklerini besleyen liderlik özellikleri arasında kendine güven, etkileme becerileri, sosyal duyarlılık ve empati (karşısındaki insanın duygularını anlama becerileri) bulunmaktadır." Karizmatik liderlerin otoriteleri karizmalarından kaynaklanmaktadır. Bu karizma ile izleyicilerini etkilerler ve izleyicilerde hayranlık uyandırırılar. Böylelikle izleyiciler lidere değer verirler ve ona yürekten bağlanırlar.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> KARADAĞ, a.g.e., s. 27.

<sup>72</sup> KOÇEL, a.g.e., s. 441.



Karizmatik liderin takipçilerini etkilemede en önemli aracı olan vizyonun işlevi; organizasyonda bugünü daha iyi bir geleceğe bağlamasıdır. Bu sayede lider, takipçilerinde süreklilik hissi oluşturur.<sup>73</sup>

Karizmatik liderlerin sahip olması gereken beceriler şunlardır.<sup>74</sup>

1. Karmaşık fikirleri basit mesajlara indirgeme becerisi,
2. Metaforlar ve hikayeleri kullanarak iletişim kurma becerisi,
3. Riski elverişli hale getirme ve risk olmadan kendini boşlukta hissetme,
4. Statüye meydan okuma becerisi,
5. Empati becerisi,
6. Teşvik etme ve mücadele becerisi.

Karizmatik liderlik ve dönüştürücü liderlik arasında ne tür farklılıkların olduğuna ilişkin olarak literatürde ihtilaf vardır. Ancak pek çok araştırmada karizmatik liderlik ya da karizma, dönüştürücü önderliğin bir alt başlığı olarak ifade edilmektedir bir başka ifade ile dönüştürücü liderlik daha kapsamlı bir kavramdır ve karizmayı da içerir.<sup>75</sup>

Karizmatik liderlerin temel özellikleri Tablo 1.7: de gösterilmektedir.

**Tablo 1.7: Karizmatik Liderlerin Temel Özellikleri**

<b>1. Kişisel Güven:</b> Yargılama ve yetenek seviyeleri konusunda tam bir güvene sahiptirler.
<b>2. Vizyon:</b> Bu, mevcut durumun (statüko) korunması ile elde edilecekten daha iyi bir gelecek için, ideal olarak benimsenmiş amaçtır. Bu amaçla mevcut durum arasındaki farklılık ne derece yüksek olursa, işleyenlerin lidere attıkları vizyon da o derece güçlü olacaktır.
<b>3. Vizyonu Açık İfadelerle Paylaşabilme Yeteneği:</b> Diğerlerinin anlayabileceği ifadelerle vizyonu açıktır ve izleyenleri ile onu paylaşırlar bu paylaşma, gayreti liderin izleyicilerin ihtiyaçlarını dikkate aldığı gösterir; bu da motive edici bir unsur işlevi görür.
<b>4. Vizyona dönük Güçlü İnanç:</b> Hedef olarak koydukları vizyona ulaşma

<sup>73</sup> AYDAR, Neslihan. Karizmatik Liderlik, Sakarya Üniversitesi Yayınları, Sakarya. 2000 s. 29.

<sup>74</sup> KILINÇ, Taner, “Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II): Karizmatik Liderlik Yaklaşımı”, İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi, C. 25, S. 2, İstanbul 2000. s. 11.

<sup>75</sup> KILINÇ, a.g.m., s. 15.

amacına kendilerini adanmış bilgiler olarak algılanırlar. Onlar bu yolda büyük riskler almaya, yüksek bedeller ödemeye hazırdırlar.

**5. Sıra Dışı Davranış:** Alışılmamış, basmakalıp olmayan davranışlar gösterir ve normlara karşı çıkarlar. Dış davranışlar başarılı olarsa bu durum izleyicilerde şaşkınlık ve hayranlık uyandırır.

**6. Değişim Unsuru Olarak Algılanma:** Mevcut durumun koruyucusu olarak değil, radikal değişikliklerin yaratıcısı olarak kabul edilirler.

**7. Çevre Duyarlılığı:** Çevresel engellere ve değişimi meydana getirmek için gerekli kaynaklara dönük gerçekçi değerlendirmeler yapabilirler.

**Kaynak:** AYDAR, Neslihan. **Karizmatik Liderlik**, Sakarya Üniversitesi Yayınları, Sakarya. 2000 s. 29.

### 1.4.3. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik, bugünden ya da mevcut durumdan hareket ederek gerçekçi, inanılır, çekici bir gelecek görüntüsü ya da vizyonu oluşturma ve bunu diğerleri ile onların anlayabilecekleri şekilde paylaşma yeteneğidir. Vizyon kavramı, karizmatik liderlik başlığı içinde de ele alınmakla birlikte vizyoner liderlik modelinde bu alanda karizmatik liderliğin ötesine geçildiği gözlenmektedir. Vizyon, bir işletmenin, geleceğe yönelik olarak sahip olduğu ve çalışanlarının yüreklerini ve beyinlerini etkileyen istek ya da amaçtır. Vizyon, gelenekleri kabul edip onlar üzerine gelişim için yenilikçi bir yol inşa eden ve insanları değişimi yakalamaya yada ona ayak uydurmaya yönelten tasvirlerdir. Etkin bir biçimde oluşturulup paylaşılan bir vizyon, spor müsabakalarında ya da diğer sosyal faaliyetlerde duyulan heyecanın işyerine taşınmasına olanak sağlar.<sup>76</sup>

Vizyoner lider, oluşturduğu vizyon etrafında takipçilerini toplar ve onları vizyona inandırır. Vizyona ulaşmalarını sağlayan yeteneklerini geliştirir. Vizyonu yaşanır hale getirir. Planlarını ve çalışma ortamını vizyona paralel hale getirir. Vizyon onun rehberidir.

Vizyon sahibi liderde, vizyonu diğerlerine açıklama ve vizyonu çeşitli durumlara uygulayabilmek için faaliyetleri sıralama yeteneği vardır. Vizyon sadece sözle değil, liderin davranışlarıyla ifade edilir ve güçlendirilir. Lider vizyona inandığını davranışlarıyla gösterir ve diğerlerine bu yönde örnek olur.

<sup>76</sup> DOĞAN Selen, Vizyona Dayalı Liderlik, İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı Yayınları, İstanbul, 2001 s. 23.

Vizyoner liderlik, uzun dönemli planlar yapmak, geleceği görmek gibi özellikler içerir. Liderlik araştırmaları kişi ve organizasyonları ayakta tutan özelliğın geleceği görmek olduğu üzerinde anlaşmışlardır.<sup>77</sup>

Vizyoner liderin, kendini ve örgütünü algılaması, güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi, kendine rakip olarak bildiği kişi ve kuruluşların artı ve eksi yönlerini analiz edebilmesi, vizyonun alanını belirlemede ilk aşamadır. İkinci aşama ise planladığı amaçlara ulaşabilecek şekilde hareket etmesidir.<sup>78</sup>

Vizyoner liderin önemi, örgüt için uzun vadeli stratejiler ve planlar kurabilmesi ve yeni fırsatlar geliştirmesi açısından önemlidir. Günümüzde örgütlerin ayakta kalabilmeleri, gelecekte kendine yaratacağı fırsatlar ve avantajlarla mümkün olacağından uzun vadeli planlar yapmanın önemi bir kat daha artmaktadır.<sup>79</sup>

En etkin vizyonlar altı önemli niteliği paylaşmaktadır:<sup>80</sup>

1. Vizyon, bir yön duygusu ortaya çıkarır. Özellikle, küreselleşmenin çerçevesini çizdiği karmaşık ve belirsiz iş koşulları düşünöldüğünde tüm işletmelerin, bu koşullar altında, bir yön duygusuna, bir amaca ve gelecekteki durumlarına ilişkin bir rehber, her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyduğu kabul edilecektir. Bu duygu, işletmenin kaynaklarını en üretken bir biçimde yayması ve geliştirmesi için gereklidir. Amaçları ve istekleri açık, anlaşılır hale getirmek için yön, son derece gereklidir. Son olarak yön duygusu, etkin bir iletişim için büyük önem taşımaktadır.

2. İşletmeyi yürütmek ya da çalıştırmak için bir çerçeve sağlar. Bu çerçeve, liderin ve işletmenin, içerisinde faaliyet gösterdikleri çevreyi tanımlamasına ve açıklamasına yardımcı olur. Vizyon aracılığı ile çevre anlaşılır, yorumlanır, sahip olunan yetenek ve kaynaklar çevre tarafından sunulan tehditlere ve fırsatlara göre ayarlanmaya çalışılır.

---

<sup>77</sup> GÜVEN, a.g.e., s. 5

<sup>78</sup> GÜVEN, a.g.e., s. 56.

<sup>79</sup> GÜVEN, a.g.e., s. 76.

<sup>80</sup> KILINÇ, Tanıl, “Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I): Vizyoner Yaklaşımlar” İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi, C. 24, S. 2, İstanbul, 2001. ss. 18-20

3.Vizyon, gelecekteki bir durumu ortaya koyar. Etkili vizyon, geçmişte ve mevcut durumda var olandan daha iyi bir gelecek durumu sağlar. Bu gelecekteki durum, bireysel ve örgütsel değişimin mihenk taşı olarak işlev görecektir zorlayıcı bir değerle ilişkilidir ya da bu değerini temelini oluşturur. Mustafa Kemal Atatürk, Martin Luther King, ya da Henry Ford tarafından ortaya konan vizyonlar gibi mükemmel vizyonlar, insanları ortak bir dava ya da amaç için bir araya getirmek amacıyla zamanı ve koşulları aşan dayanıklı bir niteliğe sahiptir. Vizyon, değişimin mihenk taşı olan değerlerle ilişkili olduğu ya da bu değerlerin temelini oluşturduğu için işletme yönelimi açısından küreselleşmeye yönelik stratejilerin gerçekleştirilmesinde olumlu katkı sağlar.

4.Vizyon bireyleri motive eder. Etkin ve anlamlı bir vizyon bireylere yüksek bir değer ifade eder. İnsanların içgüdülerine, ihtiyaçlarına ve zekalarına hitap eden bir vizyon, sistemli kabul ve motivasyon için temel teşkil eder. Bu enerji sayesinde vizyonu destekleyen ve küreselleşmeyi hedefleyen eylemleri gerçekleştirmek için çalışanlar ve liderler arasında büyük bir bağlılık, ivedilik duygusu ve işbirliği ortaya çıkar.

5.Vizyon, çalışanlara belirli bir durumu ve bir amaçlar setini gerçekleştirmek için ilham verir ya da onları bu amaca teşvik eder. İlham verme ya da etkileme. vizyonun gerçekleştirilmesi uğruna çalışanların enerjilerini, duygularını ve kişisel varlıklarını istekli bir biçimde sevk etmelerine yardımcı olacak motivasyonu, değer önermelerini ve zorlayıcı fikirleri ortaya koyma işidir. Liderler, ilham vermenin insanları farklı biçimlerde etkilediğini ve onların tek başlarına yapabileceklerinden daha büyük ya da kapsamlı bir amaca katkıda bulunmaları hedefine bağlılıklarını artırdığını bilir.<sup>81</sup>

6.Vizyon, örgütsel davranış ve başarı için merkezi bir hedef olma işlevi görür. Vizyon, işletmenin kaynaklarını ele alma, strateji geliştirme ve ilerleme kaydetme konularında merkezi bir nokta sağlar. Merkezi hedef ayrıca insanların davranışlarını ve faaliyetlerini ayarlamalarına yardım eder. Merkezi hedef

---

<sup>81</sup> SARGUT, S. ve ÖZEN, Ş., Çalışanların Lider Davranışlarına İlişkin Beklentileri, Erciyes Ün., Yayınları, Nevşehir, 2000. s. 34.

liderlerin ve çalışanların davranışlarını örgütsel ihtiyaçlara göre düzenlemelerine yardımcı olur.

Vizyoner liderlerin sahip olduğu özellikler konusunda üç niteliğin göze çarptığını ifade edebiliriz.<sup>82</sup>

1) Vizyonu diğerlerine anlatabilme yeteneği. Liderin, vizyonu, açık yazılı ve sözlü iletişim aracılığı ile gerekli eylemler ve amaçlar açısından anlaşılır hale getirmesi gerekir. En iyi vizyon bile liderin iyi bir iletişimci olmaması durumunda etkisiz kalacaktır.

2) Liderin vizyon paylaşımını yazılı ve sözlü iletişimle sınırlı tutmayıp, bunu davranışlarına da taşınması. Lider, sürekli bir biçimde vizyonu açıklayıcı ve pekiştirici bir tutum sergilemelidir.

3) Vizyonu, farklı liderlik durumlarına ya da ortamlarına uygun şekilde genişletebilmek. Bu durum, faaliyetleri vizyonun farklı durumlarda uygulanmasını sağlayacak şekilde sıralama yeteneğini ifade etmektedir. Örneğin vizyon, muhasebe bölümünde çalışan kişilere, pazarlama bölümündeki çalışanlara geldiği kadar anlamlı gelmelidir.

Vizyoner liderlik, tek yönlü değil, dinamik ve karşılıklı etkileşime dayalı bir süreçtir. Vizyoner lider, kendisi, izleyenleri ve fikirle eylem arasında köprü kuracak nitelikteki bir vizyonu oluşturur; bu vizyonu çalışanları ile karşılıklı etkileşime girerek hayata geçirmeye çalışır.<sup>83</sup>

21. yüzyıl işletmeleri vizyoner liderliğe derinden ihtiyaç duymaktadır. Teknolojik değişim, küresel karmaşıklık, çok kültürlü yüksek bilgi düzeyine sahip işgörenler, müşterilerin kusursuzluk beklentisi gibi olguların bulunduğu bir ortam içerisinde vizyonsuz başarılı olmak mümkün gözükmemektedir."<sup>84</sup>

20 farklı ülkeden, 870'i şirketlerinin yönetim kurulu başkanı olan 1500 tecrübeli lider arasında yapılan bir araştırma, vizyoner liderliğin artan önemine işaret etmektedir. Bu liderlerden, 21. yüzyıl içerisinde görev başında olacak en üst

---

<sup>82</sup> KILINÇ, a.g.m., s. 22.

<sup>83</sup> SARGUT, a.g.e., s. 40.

<sup>84</sup> PAŞA, S. F., Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 2000. s. 113.

düzeydeki yönetici ya da yönetim kurulu başkanının sahip olması gereken özellikler sorulmuştur. Liderlerin cevapları içerisinde en çok belirtilen özellik "güçlü bir vizyon duygusu" 'dur. Araştırmaya katılanların %99'u bu özelliği en önemli özellik olarak ifade etmişlerdir. Vizyona ve vizyoner liderliğe ilişkin yazar ve uygulamacılar arasında farklı görüş taşıyanlar da vardır. Örneğin IBM şirketinin yönetim kurulu başkanı, vizyonun şu anda ihtiyaç duyduğu en son şey olduğunu ifade etmiştir. Chrysler şirketinin eski yönetim kurulu başkanı, şirketlerinin içerisinde vizyon kavramını kullanmadıklarını, bu kavramı çok anlaşılabilir bulduğunu ve çalışanlarının daha çok ölçülebilir kısa vadeli sonuçlar üzerinde durması gerektiğini ifade etmiştir. Microsoft'un sahibi Bill Gates ise vizyoner olmayı anlamsız bulmaktadır.<sup>85</sup>

Bu tür karşı görüşler, vizyoner liderliğin ayrıntılı planlarla desteklenmesi gerektiği gerçeği belirtilerek çürütülebilir. Bugünün işletmeleri, hem işletmenin gelecekte nerede olacağına dair, uzun dönemli bakış açısına, hem de günlük faaliyetlere önemi gerektirmektedir.

Her ne kadar literatürde vizyoner liderlik ve dönüştürücü liderlik kavramları farklı olarak ele alınsa da ilerleyen bölümlerde daha ayrıntılı bir biçimde ele alacağımız gibi, dönüştürücü liderin temel vasıflarından birisi etkin bir vizyon oluşturma ve bunu çalışanlarla paylaşabilmedir. Bu noktadan hareketle, vizyoner liderliğin de dönüştürücü liderliği bir alt başlığı olduğunu ifade etmek mümkündür.<sup>86</sup>

#### **1.4.4. Süper Liderlik**

Katılımcı yönetim ve takım yönetimine ilişkin uygulamalar içerisinde gittikçe önem kazanan yöntemlerden birisi kendini yöneten takımlar ve süper liderliktir. Küresel koşullar altında artık işletmeler çalışanlarından daha fazla yaratıcılık, işbirliği ve inisiyatif talep etmekte, her düzey işletme çalışanın liderlik yeteneği konusunda gelişim göstermesi için uğraşmaktadır. Nitelikli işgücünün

---

<sup>85</sup> ATAY Salim, "*Liderliğin İfade Biçimini Bulmak*", Liderden Lidere, BZD Yayınları İstanbul, 2000. s. 99

<sup>86</sup> SARGUT, a.g.e., s. 42.

bulunduğu işletmelerde başarılı olmak da takım oluşturma ve etkin takım çalışması sağlamaya bağlı hale gelmektedir.<sup>87</sup>

İşletme yöneticileri, takım çalışmasının, birbirleriyle karşılıklı bağımlılık ilişkisine sahip belli faaliyetlerin bir araya gelmesini sağlama yolu ile kalite artırmaya yönelik düşünce, yöntem ve araçların günlük yaşama getirilmesini kolaylaştıracağına inanmaktadırlar. Ayrıca takım çalışması aracılığı ile işyerinde sorunlara daha kolay çözüm bulunduğu ve çalışanlar arasında daha güçlü bağ oluşturulabildiği belirtilmektedir. İşletme içerisinde takım çalışmasını etkin bir biçimde gerçekleştirebilmek için, yüksek düzeyde güven son derece büyük önem taşımaktadır. Ayrıca takım üyelerinin birbirleriyle etkileşimleri, grup davranışı gibi konular bu tür ortamlardaki liderlik olgusunu etkilemektedir.

Başarılı işletmelerde takım çalışmasının öneminin artması ile birlikte geleneksel liderlik rolleri de büyük ölçüde değişikliğe uğramıştır. Artık işletmelerde çalışanlar güçlendirilmekte, işletmecilikle ilgili çeşitli konularda teknik eğitimlerden geçirilmektedir. Sonuçta bu özelliklere sahip çalışanlardan da pek çok kararı tek başına vermeleri istenmektedir. Takımlar da işgörenlerin bireysel olarak sahip oldukları yetenekleri bir bütün olarak kullanma isteği sonucunda ortaya çıkmaktadır, takım çalışmalarında çalışanların kişilikleri, değerleri ya da inançları yerine davranışları ya da söyleyip yaptıkları üzerine odaklanılmaktadır ve bu tutum da takımların performansını olumlu yönde etkilemektedir.<sup>88</sup>

Bu amaçla ortaya çıkan ve kendini yöneten takımlar, sorumlu oldukları işe ilişkin tasarım, geliştirme, uygulama, değerlendirme gibi süreçlerin tümünden sorumludur. Takımlar içerisinde süper liderliğin uygulanması, her takım üyesinin amaçları oluşturması, kendini ve diğer takım üyelerini gözlemlemesi, değerlendirmesi, eleştirmesi, ödüllendirmesi demektir. Bu tür ortamlarda liderlik ya mevcut değildir ya da dönüşümlü olarak takım üyeleri tarafından yürütülür ve takımın her üyesinin üzerinde kararlarının ve eylemlerinin sorumluluğunu üstlenmesine yönelik güçlü bir baskı vardır. Takım üyeleri, takımlarının başarısı

---

<sup>87</sup> PAŞA, a.g.e., s. 115.

<sup>88</sup> KAYIKÇI, K., Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik, Pegem Yayıncıları Ankara 2000. ss. 102-110.

için kişisel risk alabilmekte, kendi şahsi başarılarına ilişkin olarak tarafsız bir takım göstergeler aramakta, bu şekilde başarılarını tespit etmeye çalışmakta ve başarı stratejilerini gerektiğinde değiştirebilmektedirler.<sup>89</sup>

Süper liderlikte takım üyelerinin farklı düşüncelere sahip olmaları, çalışanlar arasında olumsuz bir çatışmaya yol açmamaktadır. Süper liderlikte daha çok bir fikirle gelişmenin sağlanamayacağı inancına dayalı ve çatışmayı mutlak surette olumsuz olarak nitelermeyen bir anlayış egemendir. Bu anlayış çerçevesinde çatışma kaçınılmaz bir olgu olarak değerlendirilmekte ve etkin bir biçimde yönetildiğinde çatışmanın hem işletme hem de çalışan için yaratıcı bir güç olabileceğine inanılmaktadır.

Dolayısıyla süper liderlik yukarıda ifade etmeye çalıştığımız ortamlardaki kişisel liderlere önderlik etme işidir. Bir başka ifade ile süper liderlik çalışanların kendilerine önderlik etmelerini sağlamaya dönük bir liderlik sürecidir ve aşağıdaki unsurları kapsamaktadır:<sup>90</sup>

- 1) Olumlu ve motive edici düşünce modelleri geliştirmek.
- 2) Amaçları bireysel düzeyde oluşturmak. Süper liderlikte bireyler ve takımlar hedeflerini kendileri koyar ve performanslarını kendileri değerlendirir.
- 3) Gözlemde bulunmak ve tek başına değerlendirme yapabilmek. Süper liderlikte takım üyeleri kendi davranışlarını ve diğer takım üyelerinin davranışlarını gözlemleyerek birbirlerine geribildirimde bulunur, birbirlerini eleştirir ve performanslarını değerlendirirler.
- 4) Ödüllendirme sistemini takım üyelerinin oluşturmasına izin vermek.

---

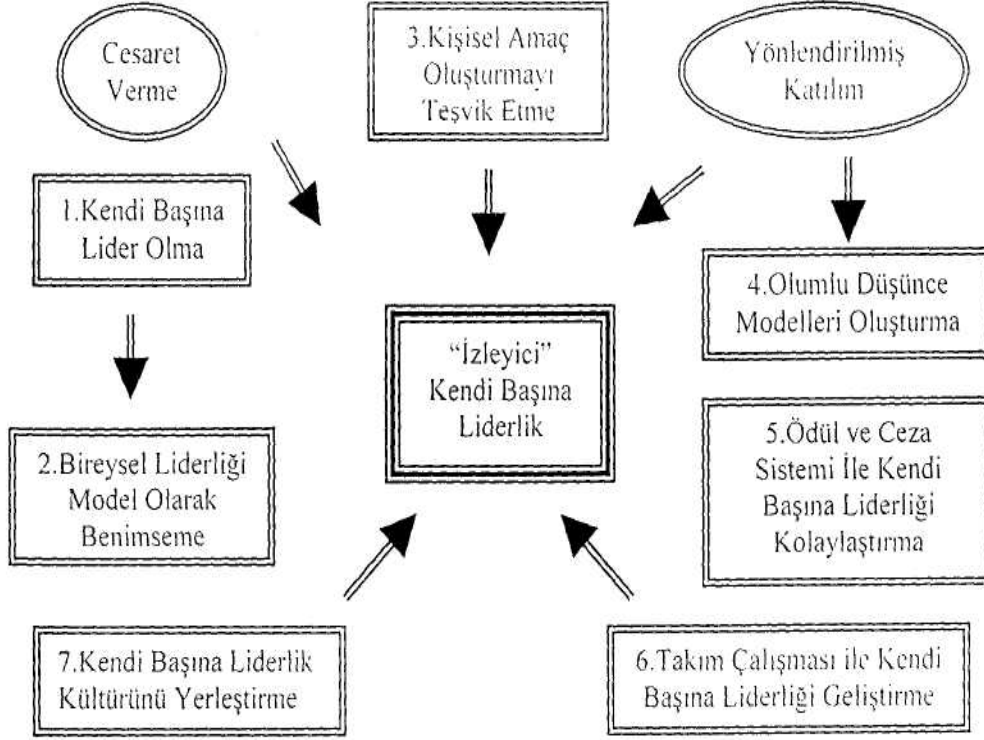
<sup>89</sup> ATAY, a.g.e., s. 100.

<sup>90</sup> ŞENER İbrahim,, Liderlik Nitelikleri : Reddedilmez 21 Liderlik Niteliği, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2000. 22.



Süper Liderliğin adımları Şekil 1.1.'de gösterilmektedir.<sup>91</sup>

**Şekil 1.1. Süper Liderlik Sürecinin Yedi Adımı**



**Kaynak:** ABBAS Ali, **Süper Liderlik**, Adım Yayınları, Ankara, 2001 s. 110.

Sonuçta süper liderlikte amaç her bir bireyin içerisindeki liderlik potansiyelini ve enerjisini ortaya çıkarmak, izleyenleri lidere ihtiyaç duymayacakları noktaya getirmektir. Bu düşünce ya da ruh belki de en etkin biçimde M.Ö. 6. yüzyılda yaşamış Çinli bir filozofun şu sözleri ile ifade edilmektedir.

- Bir lider, izleyenleri onun varlığını adeta fark etmiyorsa en iyi liderdir, izleyenlerinin kendisine koşulsuz itaat ettikleri ve onu alkışladıkları lider iyi bir lider değildir. İzleyenleri lideri hor görüp küçümsüyorlarsa durum daha da kötüdür. İyi bir lider az konuşur, işi bittiğinde onun amacı gerçekleşir ve izleyenleri "biz işi kendimiz yaptık" derler."<sup>92</sup>

<sup>91</sup> ABBAS Ali, Süper Liderlik, Adım Yayınları, Ankara, 2001 s. 110.

<sup>92</sup> KÖSE, S. ve ÜNAL, A., Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları, Güven Yayınları, İzmir, 2003. s. 23.

#### 1.4.5. Koçluk ve Koruyuculuk (Mentoring)

Liderlik konusunda bugün en çok sözü edilen kavramlardan biri koçluktur. Koçluk, başarıyı yakalamak ve artırmak amacıyla motive edici biçimde geri bildirimde bulunma sürecidir. Yetiştirme ve geliştirmeye hizmet eden koçluk kavramının özünde öğrencinin kontrollü bir şekilde öğrenmesi vardır. Aktif role sahip olan öğrencidir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere Koç gözlem ve yorum yapar, geribildirimde bulunur. İşi fiilen yapan öğrencidir. Koç bu süreçte müdahalede bulunmaz, ancak öğrencinin tüm sorularını cevaplamaya hazırdır. Öğrenci, deneme, düşünme, sorun çözme, tahmin yapma, karar verme gibi olgulardan yararlanarak kendini geliştirmeye çalışır. Koç öğrencinin başarısını hangi alanlarda ve nasıl artırması gerektiğini bilir, geribildirimde bulunur ve öğrencinin özgüvenini artırmaya çalışır. Bu şekilde öğrenci yeni bilgi, yetenek ve beceri kazanır.<sup>93</sup>

Mentorluk ya da koruyuculuk ise, işletme içerisindeki tecrübe sahibi yöneticilerin genç ve tecrübesiz yöneticilere, kariyere ilişkin bir dizi konuda rehberlik yapması ve tavsiyelerde bulunması sürecidir. Mentorluk, bir kariyer süreci içerisinde gerekli becerilerin danışma ve rehberlik etme aracılığı ile uzun vadeli kazanımı ile ilgilidir. Aslında mentorluk da koçluk kapsamında değerlendirilebilecek bir süreçtir.

Ancak mentorluk koçluğa kıyasla daha kapsamlı ve kişisel bir süreçtir. Mentorluğun hem mesleki bilgi, norm ve davranışları kazandırmak, hem de rol modeli olmak, danışmanlık yapmak, ve sosyalleştirmek gibi psikososyal işlevleri vardır.<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup> KÖSE, - ÜNAL, a.g.e., ss. 23-24.

<sup>94</sup> LEBLEBİCİ D. Nadi, Etkili Liderliğin Sırları, K.H.O.Yayınları, Ankara, 2001. 199.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ (TRANSFORMASYONEL) LİDERLİK

#### 2.1. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK

Süreç yönelimli etkileşimci liderlik yaklaşımları, etkinlik sağlamak amacıyla lider ve çalışanlar arasında mevcut olan etkileşimin niteliklerini vurgulayan sosyal değişim bakış açısına dayalı olarak geliştirilmiş modellerdir. Etkileşimci liderlikte çalışanların sorumlulukları, liderin onlardan bekledikleri, çalışanların gerçekleştirmeleri gereken işler, lidere itaat ve yapılan işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller açık bir biçimde ortaya konur. Yani etkileşimci liderlik, lider ve izleyenleri arasında değişime dayalıdır. Etkileşimci liderlik, bir takım ödülleri aracılığı ile izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, vurgunun izleyenlerin ya da astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir liderlik türüdür. Dolayısıyla etkileşimci liderlik, bir bireyle diğer bir bireyin herhangi üst bir amaç olmaksızın, değeri belirlenmiş şeyleri değiş tokuş ettikleri bir etkileşim sürecini içermektedir. Bu ifadeden anlaşılacağı üzere etkileşimci liderlik, lider ve izleyeni arasında bir tür takas ya da değişimdir. Etkileşimci lider, izleyenlerinin ihtiyaçlarını her iki tarafın katkılarının kabul edildiği ve ödüllendirildiği, karşılıklı olarak bağımlı bir ilişkiye girerek karşılamaya çalışır. Etkileşimci lider, izleyenlerinin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olur izleyenleri de ona uyarlar çünkü ona uymanın kendi çıkarlarına uygun olduğunun bilincindedirler.<sup>95</sup>

Liderlikle ilgili olarak literatürde mevcut bulunan ve bazılarında daha önce değindiğimiz Amaç-Yol Teorisi, Ohio State Üniversitesi Önderlik Çalışmaları, Fiedler'in Etkin Önderlik Modeli gibi pek çok yaklaşım etkileşimci liderliğin örnekleridir.<sup>96</sup>

Etkileşimci liderlik iki temel niteliğe sahiptir: Koşullu ödül ve istisnalarla yönetim.

---

<sup>95</sup> SERİNKAN, Celaleddin, “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ve Tepe Yöneticileri İçin Önemi”, Maltepe Un., İİBF Dergisi, Y. 1, S. 2, İstanbul, 2002. s. 18.

<sup>96</sup> SERİNKAN, a.g.m., s. 18.

### 2.1.1. Koşullu Ödül

Etkileşimci liderler izleyenlerini uygun ya da gerekli davranışa teşvik etmek ve onların uygun olmayan davranışlarını engellemek için koşullu ödüllerden yararlanırlar. "Eğer belirli bir miktarın üzerinde satış gerçekleştirirsen sana bir araba alırım" şeklinde bir ifade etkileşimci liderliği anlamak için güzel bir örnektir. Dolayısıyla etkileşimci liderlikte geçerli olan ilişki anlayışı yararlı itaattir (instrumental compliance). Etkin bir şekilde yönetildiğinde koşullu ödüller hem liderin, hem onu izleyenlerin, hem de işletmenin çıkarıdır.<sup>97</sup>

Etkileşimci liderler ayrıca çalışanlara karşı, çalışanlar kendilerinden beklenen başarıyı ortaya koyamadıkları takdirde, bir takım cezalar uygulamaktan da kaçınmazlar. Özellikle tekrarlanan kural ihlallerine ve düşük başarıya karşı azarlayıcı ya da çok sert tepki verici bir tutum sergilerler.

### 2.1.2. İstisnalarla Yönetim

Bu ilke gereğince işletme içerisindeki rutin (sık sık tekrarlanan) nitelikteki tekrarlar alt kademe yöneticilerine bırakılmalı, ancak stratejik ve önemli nitelik taşıyan kararlar üst kademelerce alınmalıdır.

İstisnalarla yönetim ilkesi etkileşimci lider tarafından iki farklı biçimde uygulanabilir. Aktif istisnalarla yönetim ilkesi uygulanırsa lider çalışanların kural ve standartlara aykırı davranışlarını onları izleyerek ortaya çıkarmaya çalışır ve bu tür davranışlarla karşılaştığında onları düzeltir. Bir başka ifadeyle lider, işler yolunda gittiği sürece çalışanlara müdahale etmez. Liderin müdahalesi ancak standartlar çalışanlar tarafından sağlanamadığında söz konusudur.

Her iki durumda da lider çok düşük seviyede olumlu destek ve teşvikte bulunmaktadır. Bazı yöneticiler bu şekilde davranarak çalışanları güçlendirdiklerini düşünürler ancak teşvik, destek ve risk almanın takdir edildiği olumlu bir iş ortamının oluşturulması, güçlendirmenin özünde yatan olgulardır. Böyle bir çevre, istisnalarla yönetim ilkesinin uygulanması ile ortaya çıkmaz.

Bu liderlik şekli, lider ve izleyenler, aralarındaki ilişkinin yapısını anladıkları için adil bir liderliktir. Ancak bu yaklaşımın nihai amacı sadece

---

<sup>97</sup> SUNGURLU, Melek, Öğrenen Örgütler ve Yeni Liderlik Yaklaşımı, Türk Psikologlar Derneği Yay., Ankara, 2001. s.98

belirlenen örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesidir ve bu süreç içerisinde temel hedef, bu amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunacak çalışanlara karşı adil davranmaktır. Bu tür bir liderlik şekli, çevresel koşullar açısından belirsizliğin, değişim ve gelişim baskısının az olduğu koşullar altında kabul edilebilir bir örgütsel başarı ile sonuçlanabilir.

Etkileşimci liderlik yaklaşımı başarıyı sağlamada özellikle de koşullu ödül anlayışı sebebiyle etkin sonuçlar ortaya koymasına rağmen, çalışanlardan düşük seviyede beklentiler taşıdığı ve bu nedenle de başarıyı asgari düzeyde sağladığı biçiminde eleştirilebilir. Dahası, pasif istisnalarla yönetim ilkesinin uygulanması, çalışanların motivasyonu ve başarısı üzerinde asgari seviyede olumlu ve belki de bazen olumsuz etkiye sahiptir. Etkileşimci liderlik anlayışı çerçevesinde çalışanlar mükemmellik arayışına teşvik edilmemekte, daha çok onlardan kısa vadeli, ivedi olaylar ve sonuçlar üzerinde odaklanmaları istenmektedir. Uzun vadeli sonuçlar üzerine odaklanma ise , dönüştürücü önderliği gerektiren bir olgudur.<sup>98</sup>

## 2.2. DÖNÜŞÜMÜN TANIMI

Dönüşüm, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder. Bu, kişilerin, nesnelerin yerlerini değiştirmekten kişisel bilgi, yetenek vs.'nin mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesini ifade eder. Organizasyonlardaki dönüşüm de organizasyon faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut konumdan farklı bir duruma gelme anlamındadır.<sup>99</sup>

### 2.2.1. Dönüşümün Önemi ve Doğası

Bilgi toplumunun belirgin özelliği olarak bilgideki artış, bilişim ve iletişim teknolojilerinin hızla gelişmesine neden olmuş; bu da, sınırları ortadan kaldıran küreselleşmeye ve beraberinde çevresel karmaşıklığa ve belirsizliğe ivme kazandırmıştır. Diğer bir deyişle, şiddetli rekabeti öngören küreselleşme, organizasyonları düşünsel, yapısal ve eylemsel köklü değişiklikler yapmaya, yani dönüşüme zorlamıştır.<sup>100</sup>

<sup>98</sup> SUNGURLU, a.g.e., s. 99.

<sup>99</sup> KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayın, İstanbul, 2001, s. 510.

<sup>100</sup> DEMİRAL, Ahmet Kuntay, Dönüşüm Kavramları, Zengin Yayınları, Isparta, 2000, s. 1.

### 2.2.2. Dönüşümün Temel Kavramı

Dönüşümün tanımında da bahsettiğimiz gibi dönüşüm herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder. Toplumumuzdaki bilgi artışı bilişim ve iletişim teknolojilerinin hızla gelişmesine neden olmuştur. Dönüşümün temel kavramı üç şekilde incelenmektedir. Bunlar; değişim, yaratıcılık ve sürekli gelişimdir.

#### 2.2.2.1. Değişim

Olaylar gerçekte bir süreçler toplamıdır. Bu süreçler ve olaylar artık o kadar hızlandı ki yetişmek için çok hızlı hareket etmek gerekiyor. Bu hız nedeniyle, özellikle iş hayatında her şeyi tek başına yapmak da imkansızlaşıyor. Bu durumda referans noktaları sürekli değişmekte, gelişime ayak uydurmak isteyenler yeni referans noktaları aramak zorunda kalmaktadırlar.<sup>101</sup>

#### 2.2.2.2. Yaratıcılık

Günümüzün rekabetçi iş ikliminde, işletmelerin yenilikler çerçevesinde yaratıcılıkta da desteklenmeleri gerekmektedir. Yöneticileri kısa ve uzun zaman dilimlerinde “stratejik fırsatlar” çok boyutlu düşünmek yaratıcı ufuklu global ölçekte fırsatlar yaratmaları 21. yüzyıl yöneticisinin özelliği haline gelmiştir.<sup>102</sup>

#### 2.2.2.3. Sürekli Gelişim

Sürekli gelişim, değişim ve reorganizasyon kaçınılmazdır. Bu nedenle yenilikçi düşünme temel değer olarak kabul edilmelidir. Değişim hevesi teşvik edilmelidir. İş akışını yavaşlatan ve bürokratik işlemleri arttıran kurallar mutlaka ortadan kaldırılmalıdır.<sup>103</sup>

### 2.3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK OLGUSU

Başarılı ya da başarısız örgütsel dönüşüm geçiren işletmeler üzerine yapılan çalışmalar bu süreç içerisinde liderliğin önemini ortaya koymuş ve vizyoner liderlik, karizmatik liderlik ya da stratejik liderlik şeklinde de ifade edilen dönüştürücü liderlik kavramının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Dönüştürücü liderlikle ilgili literatürde bu kadar fazla sayıda çalışma

<sup>101</sup> AKDEMİR, Ali İşletme Bilimine Giriş, Birlik Ofset Yayınları, Eskişehir, 1999, s. 304.

<sup>102</sup> AKDEMİR, a.g.e., 177.

<sup>103</sup> AKDEMİR, a.g.e., s.305.

bulunmasının muhtemel nedeni, dönüştürücü liderlik uygulaması sonucunda ortaya çıkan olumlu sonuçların ya da bu liderlik şeklinin olumlu etkilerinin ortaya çıkmaya devam etmesidir.

Liderlik teorisi ve uygulaması alanında uğraş veren pek çok kişi bugünün işletmelerinin çalışanlara ilham veren ve onların köklü değişimleri gerçekleştirmelerini sağlayıcı bir liderlik modelini önermektedir. Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, liderlerin örgütsel yapının gerektirdiği uygulamaların gerçekleştirilmesinden daha karmaşık bir takım davranışları ortaya koymaları gerektiğini ifade etmektedir. Elbette ki liderlerin değişik durumlarda ortaya koymaları gereken tutum ya da davranışları birkaç boyutla ifade etmek oldukça zordur. Küreselleşmenin genel çerçevesini oluşturduğu dinamik ve tehditlerle dolu bir çevre içerisinde mücadele edebilmek maksadıyla yeni bir vizyon oluşturmada pek çok faktöre ihtiyaç vardır. Dönüştürücü liderlik, liderlerin kişisel özelliklerinden ve çalışanların tepkilerinden çok liderlerin yaptıkları ya da başardıkları ile ilgilenmektedir. İşletmelerin küresel mücadelelerle karşı karşıya bulunduğu bir ortamda işletmenin mevcut çevresel çalkantı ile başa çıkmasını sağlayacak stratejileri oluşturacak ve uygulayacak liderlere olan ihtiyaç, bugün, daha öncesinden çok daha fazladır.

Dönüştürücü liderlik modeli, örgütsel dönüşümü sağlamak amacıyla belirli liderlik davranışlarını, eylemlerini ve stratejilerini içermektedir. Dönüştürücü liderlik, daha önce yaptığımız belirli bir durumda bir amacın gerçekleştirilmesi yönünde bir birey ya da gurubun davranışlarını etkileme biçimindeki liderlik tanımını değiştiren bir yaklaşım değildir. Ancak dönüştürücü liderlik yaklaşımı, bir dönüşüm sırasında liderin gerçekleştirmesi gereken somut eylemlere ışık tutan bir yaklaşımdır.<sup>104</sup>

#### **2.4. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK FAKTÖRLERİ**

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, liderin tutumunu açıklamada üç temel boyut kullanmaktadır:<sup>105</sup>

<sup>104</sup> DÜREN Zeynep, 2000'li Yıllarda Yönetim, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000 s. 44.

<sup>105</sup> GÜZELCİK Ebru, Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayınları, İstanbul, 2000. s. 54.

- 1) Karizma ve İlham,
- 2) Entellektüel Teşvik,
- 3) Bireysel İlgi.

Bazı kaynaklarda bu boyutlara rol modeli olma şeklinde bir boyut da eklenmektedir. Biz bu boyutu karizma ve ilham başlığı altında ele alacağız.

#### **2.4.1. Karizma ve İlham**

Yunanca'da "kharisma" kelimesi ilahi (kutsal) hediye anlamına gelmektedir. Karizma, liderlerin güçlü bağlılık ve istek duygularını diğerlerinde canlandırma biçimindeki çok az rastlanan yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle karizma kişisel bir manyetizma ya da cazibedir.

Weber'in otorite sınıflandırmalarından birinin başlığı olan karizmatik otorite anlayışına göre karizma, bireylerin bir başka bireyi onda var olduğuna inandıkları olağanüstü ya da özel bir takım kişisel özellik ya da yetenekler nedeniyle gönüllü olarak izlemeleri durumunda ortaya çıkmaktadır. Daha önce karizmatik liderlik başlığı altında ayrıntılı bir şekilde ele aldığımız karizma, dönüştürücü liderliğin en önemli unsurlarından biridir. Karizma, lider ve onu izleyen kişiler arasındaki güçlü duygusal bağı ifade etmektedir. Dönüştürücü liderler, izleyenler ile aralarındaki bu karizmatik bağı oluşturabilmek için öncülük ettikleri gurubun umut, istek ve duygularını çok iyi bir biçimde bilmelidirler. Bu durumun varlığı bireylerin lidere karşı güçlü bir sadakat ve güven duygusu taşımalarına yol açacaktır . Lidere karşı duyulan sadakat ve güven de kapsamlı dönüşümleri gerçekleştirmede son derece büyük öneme sahiptir.<sup>106</sup>

Bazı çalışmalarda, daha çok dönüştürücü liderin karizmatik olma özelliğinden yola çıkarak bu liderlik tarzının katılımcı bir liderlik tarzı olmadığını ve liderin ancak ve ancak tüm çalışanları ya da herkesi değiştirebilmesi, bir çıkar birliği oluşturması durumunda etkin sonuç verebileceği ifade edilmektedir. Bu çalışmalara göre bu çok özel durumun dışında dönüştürücü liderlik, bir topluluk içerisindeki en güçlü kesimin çıkarlarını temsil edecektir. Bazen bu Ghandi örneğindeki gibi iyinin yanında, bazen de Hitler örneğindeki gibi kötünün yanında

---

<sup>106</sup> ERKAN Hüsnü, Karizmatik Liderlik, Doğuş Yayınları, İstanbul, 2002 s. 39.



olacaktır. Bir başka deyişle bu çalışmalarda karizmatik liderliğin insanları ve toplulukları felakete sürüklemeye yol açabilecek "karanlık yönü"nü bu tür bir liderliğin insanları denetleyen, kullanan ve yalnızca liderin kendi çıkarlarının gerçekleşmesini hedef edinen "ahlâk dışı" bir liderlik modeline dönüşebileceği ifade edilmektedir.

Bu tür eleştirilerin ihmal ettiği nokta dönüştürücü liderlerin karizmayı bir takım başka özellik ve davranışlarla desteklemeleri gerçeğidir. Açıktır ki bazen liderler karizmalarını, buldukları işletmeye ya da topluma zarar verecek şekilde kullanabilirler. Örneğin dönüştürücü liderliği bu açıdan eleştirenlerin en sık verdiği örnek olan Adolph Hitler. Kendi ihtiyaçlarını ya da isteklerini gerçekleştirmeye çalışan öneri ya da eleştiriye açık olmayan gayri ahlâki ve dengesiz bir karizmatik liderdi. Dolayısıyla tek başına karizma, liderin olumsuz bir takım tutumlar içerisine girmesine yol açabilir. Bu yüzden yukarıda da ifade ettiğimiz gibi karizmanın başka özellik ve tutumlarla desteklenmesi gerekir.<sup>107</sup>

Dönüştürücü liderler, karizmayı ilham (esin) ve ahlâkilik ile desteklemeye çalışırlar. Onlar, taraftarlarını kör bir biçimde kendilerini izlemeye zorlamazlar. Onlar, diğerlerini dikkatli bir biçimde dinler ve diğerlerine destek sağlayıp onları güçlendirirler. Onlar daima esnek düşünür ve hareket ederler, eleştiriye açıktırlar ama inandıkları düşünceleri, bu düşünceler kabul görmese de ya da popüler olmasa da, büyük bir azimle savunurlar.<sup>108</sup>

Dönüştürücü liderler, işletmede çalışanları lider olma yolunda gelişmeleri için etkilemeye, onlara bu konuda ilham vermeye çalışırlar. Onlar, tüm çalışanların görüşlerini, bu çalışanların işletme içerisindeki statüleri ne olursa olsun, ciddiye alırlar.

Tüm bu ifadelerin ışığında dönüştürücü liderlerin, karizma ve esini birleştirerek izleyicilerinin gıpta edecekleri bir rol modeli olduklarını söyleyebiliriz. Dönüştürücü liderler, çalışanların, kendilerine kişisel ve mesleki yaşamlarında önemli etkiye sahip olan kişiler sorulduğunda tanımladıkları insanlardır. Dönüştürücü liderler, davranışlarının ahlâki olmasına büyük özen

---

<sup>107</sup> ERKAN, a.g.e., s. 40.

<sup>108</sup> GENÇ Nurullah, Zirveye Götüren Yol Dönüştürücü Liderlik, Timaş Yayınları, İstanbul, 2000 s. 97.

gösterir ve buldukları işletmede standardı yüksek bir ahlâki davranış modeli oluşturmaya çalışırlar. Onlar, diğerlerinin kazançları uğruna kendi kişisel çıkarlarından taviz verebilir, başarıyı ve "sahne ışıkları"nı paylaşabilirler. Yani onlar bir başarı nedeniyle diğerlerinden öne çıkmaya çalışmazlar. Sonuçta çalışanlar dönüştürücü liderlere, tüm bu özellikleri nedeniyle takdir, saygı ve güven duyguları besler, ve onlara benzemeye çalışır ya da onları örnek alırlar.<sup>109</sup>

#### 2.4.2. Entelektüel Teşvik

Dönüştürücü liderliğin ikinci önemli unsuru, liderin kendini izleyen kişileri sorun çözme yolunda çeşitli mücadelelere ya da meydan okumalara teşvik etmesidir. Dönüştürücü liderler, izleyenlerinin zorlu mücadelelere girişmeleri için onları, yeterli güce sahip olduklarına ikna etmeye çalışırlar. Bir başka ifade ile dönüştürücü liderler, izleyenlerini yenilikçi ve yaratıcı olmaya teşvik ederler. Liderin bu özelliği hem onun hem de onu izleyen kişilerin mevcut değerleri ve varsayımları sorgulamalarına ve yenilerini araştırmalarına yol açar. Lider , sorunlara yeni bir bakış açısı ile bakmaları ve yeni çözümler bulmaları için teşvik ederek, izleyenlerini ya da çalışanları daha önce kendilerinin mümkün gördükleri sınırın ötesinde performans göstermeye zorlar. Bir başka ifade ile lider, izleyenlerine öğrenme fırsatları oluşturarak sorunlarına kendilerinin çözüm bulmalarını sağlamaya ve bu şekilde onları bir lider haline getirmeye çabalar.<sup>110</sup>

Liderliği öğrenmek ve liderlik sürecini anlamak, yaşamayı öğrenmek gibidir. Bu, çeşitli aşamaları olan ve zamanla gelişim kaydedilebilir bir durumdur. Nasıl ki bir çocuk zamanla gelişip büyürse, bugün küresel işletmelerin sahip oldukları nitelikli işgücü de zamanla liderlik becerilerini geliştirebilir. İşte dönüştürücü lider bu gerçeğin farkında olarak yukarıda ifade ettiğimiz gibi çalışanlarını sürekli bir biçimde geliştirmeye çalışır.<sup>111</sup>

Bu süreç içerisinde daha önce ifade ettiğimiz karizmatik bağ, destek ve teşvik sağlar ve izleyenlerin ya da çalışanların kendilerini yalnız hissetmelerine engel olur. Lider, izleyenlerini hayal güçlerini kullanmaya ve faaliyet gerçekleştirilmede kullanılan süreçleri yeniden değerlendirmeye teşvik eder. Lider

<sup>109</sup> GENÇ, a.g.e., s. 99.

<sup>110</sup> GENÇ, a.g.e., s. 99.

<sup>111</sup> KÖKSAL Bilge A., İstatistik Analiz Metotları, Çağlayan Yayınları, İstanbul, 2000 s. 94.

fikir akışı sağlar, hayal gücüne dayalı geniş ya da genel bir çerçeve oluşturur, çalışanların sorunlara ve olaylara ilişkin kendi çözüm yöntemlerini geliştirmelerini temin etmeye çalışır. Lider, izleyenlerine yeni yaklaşımlar geliştirmeye çalışmaları gerektiği ve bu süreç içerisinde diğerlerinden farklı oldukları için eleştirilmeyecekleri mesajını vermeye çalışır.

Dönüştürücü liderliğin çalışanlar üzerindeki olumlu etkisini artıracak önemli olgulardan birisi güçlendirmedir. Dönüştürücü liderliğin unsurlarından biri olan entellektüel teşvik, çalışanların yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunan güçlendirme ile çok yakından ilişkilidir. Bir başka deyişle entellektüel teşvikin gerçek anlamda olabilmesi için güçlendirme çok gereklidir. Güçlendirme aracılığı ile çalışanların belirlenen hedeflere ulaşmada büyük ölçüde serbestliğe sahip olması sağlanır ve bu sayede güvene ve takım çalışmasına dayalı yeni bir iş ilişkisi ortaya çıkarılabilir. Entellektüel teşvikle birlikte ortaya çıkabilecek güçlendirme, müşteri ve çalışan tatmini, yenilikçi sistemler gibi olguların ortaya çıkmasına yol açacak ve alt düzey çalışanlara katkıda bulunacaktır.<sup>112</sup>

Bugün artık işletmeler çalışanlarından, geçmişte olduğundan çok daha fazla şey talep etmektedir. Hatta işletmelerin bu yöndeki eğilimi 1990'lı yılların "Güçlendirme Çağı" olarak görülmesine yol açmıştır.<sup>113</sup> Küresel iş ortamında geleneksel emir-komuta ilişkisini uygulamak gittikçe daha fazla imkansız hale gelmektedir. Ayrıca güçlendirme uygulaması gerçekleştirilmeyen ya da çalışanların yetkilerinin ve inisiyatif alanlarının çok sınırlı olduğu işletmelerde işgörenler, motivasyonlarını yitirmekte ve motivasyonunu yitirmiş kişilerin kaliteli sonuçlar üretmeleri de imkansız hale gelmektedir. Bunun yerine çalışanlar, inisiyatif almayı, yaratıcı olmayı ve eylemleri için sorumluluk kabul etmeyi öğrenmelidirler. Bir başka ifade ile onlar güçlendirilmelidirler.<sup>114</sup>

Bugünün işletme yöneticileri, çalışanların sahip oldukları doğal yeteneklerin kullanımını sağlayacak çevresel koşulları temin etmek zorundadırlar. Çalışanlar, kendi inisiyatiflerini kullanabilecekleri bir alanın var olduğunu görmelidirler. Ancak bu şekilde yaratıcılık ve yenilik ortaya çıkabilir. Bu nedenle

---

<sup>112</sup> ÖZALP İnan, Dönüştürücü Liderlik, İmge Yayınları, Ankara, 2003 s. 96.

<sup>113</sup> GENÇ, a.g.e., s. 100.

<sup>114</sup> KÖKSAL, a.g.e., s. 95.

işletme yöneticileri sadece çalışanların risk almalarını kabul etmekle kalmamalı, bu risk sonucunda ara sıra ortaya çıkabilecek başarısızlıklara karşı da hoşgörülü olmalıdırlar.

Küreselleşme öncesinde geçerli olan liderlik anlayışı içerisinde lider, pek çok farklı bölümü hiyerarşik olarak birbirine bağlar nitelikteydi ve bu anlamda vurgu hiyerarşi üzerindeydi. Bugün geçerli olan küresel koşullar altında ise, çalışanları klasik hiyerarşik sınırlamaların dışına çıkaracak ve daha esnek ve etkin yönetim sistemlerine yeni tasarımlar gereklidir.

Dönüştürücü lider sağladığı entellektüel teşvikle, çalışanların güçlendirilmesinde aktif rol oynar. Dönüştürücü lider teknolojik yenilik gibi bir takım konulara ilişkin olarak grup başarısı seviyesi üzerinde daha olumlu motivasyonel bir etki oluşturmaya çalışır.<sup>122</sup> Güçlendirilen çalışanlar, kendi çalışma biçimlerini seçebilirler. Bu ise onların yaptıkları işin önemli olduğunu hissetmelerine yardımcı olur ve bu vesileyle onlar kendilerini anlamlı hissederler. Ayrıca güçlendirilen çalışanlar, işi yapma konusundaki yeteneklerine ilişkin olarak büyük güven kazanırlar ve işletme içerisindeki diğer çalışanlar onların fikirlerini dinler çünkü işletmenin faaliyetleri üzerinde belirli oranda etkiye sahiptirler.<sup>115</sup>

### 2.4.3. Bireysel İlgi

Dönüştürücü liderliğin son unsuru, liderin izleyenlerinin her biri ile kişisel bir ilişki geliştirmesidir.<sup>116</sup> Dönüştürücü lider, çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışanlara karşı kişisel ilgi gösterir. Lider her bireye karşı bireysel ilgi oluşturarak onlara karşı farklı, fakat adil davranır. Sonuçta liderin bu tutumu sebebiyle çalışanlar kendilerini özel, teşvik edilmiş ve motive olmuş hissederler. Bu da çalışanların başarısını artırıcı bir etki ortaya çıkarır. Dönüştürücü liderliğin bu işlevi daha önce ayrı başlık altında ifade ettiğimiz koçluk ve mentorluk şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bir başka ifade ile bireysel ilgi çalışanlara öğrenme fırsatları

---

<sup>115</sup> KÖKSAL, a.g.e., s. 99.

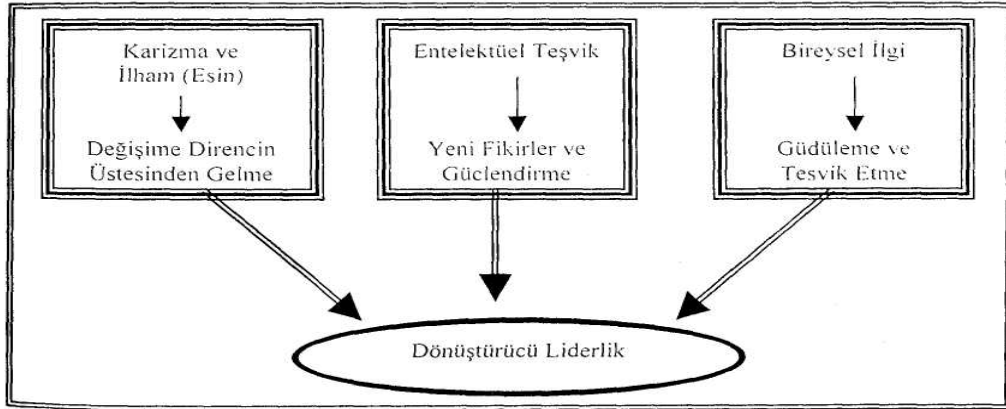
<sup>116</sup> ÖZGEN Hüseyin, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara, 2002 s. 199.

oluşturmayı, bu süreç içerisinde onlara yol göstermeyi ve onları bir birey olarak görüp onlara o şekilde davranmayı içermektedir.

İnsanoğlunun en temel ihtiyaçlarından biri takdir edilme ve kendini anlamlı ve değerli hissetme ihtiyacıdır. İşletme yönetimi açısından düşünecek olursak, çalışanlar sadece tasarlanmış amaçların gerçekleştirilmesi gerektiği onlara ifade edilerek işe sevk edilebilirler ancak şayet çalışanlar kendi çabalarının takdir edildiğini hissedersen, gösterecekleri gayret daha çok artacaktır.<sup>117</sup>

Liderin çalışanlara karşı bireysel ilgisi ayrıca çalışanların beceri ve yeteneklerinin örgütsel ihtiyaçlara göre uyarlanması fırsatını da sağlar. Lider, çalışanlara yeni mücadele alanları ve öğrenme fırsatları sağlar ve çalışanların kendilerine olan güvenlerini artırmak için onlara yetki devreder. Bu süreç içerisinde lider, tüm çalışanlara saygı, güven ve ortaya çıkabilecek hatalara karşı hoşgörü duyguları gösterir. Böyle bir ortamda çalışanların uzmanlıklarını geliştirme ve inisiyatif alma ihtimalleri daha yüksek olacaktır. En önemlisi de bu şekilde tutum sergileyen bir lidere karşı çalışanlar saygı duyacak ve ona güveneceklerdir. Dönüştürücü liderliğin faktörleri Şekil 2.1'te özetlenmektedir.<sup>118</sup>

### Şekil 2.1. Dönüştürücü Liderlik Faktörleri



**Kaynak:** TUTUM, C., "Türk İdaresi'nde Politik Nitelikte Yüksek Kademe Yöneticilik Mevkileri İhdas Edilmeli mi?", *AİD*, C. 1, S. 3 – 4, İstanbul, 2000 s. 19.

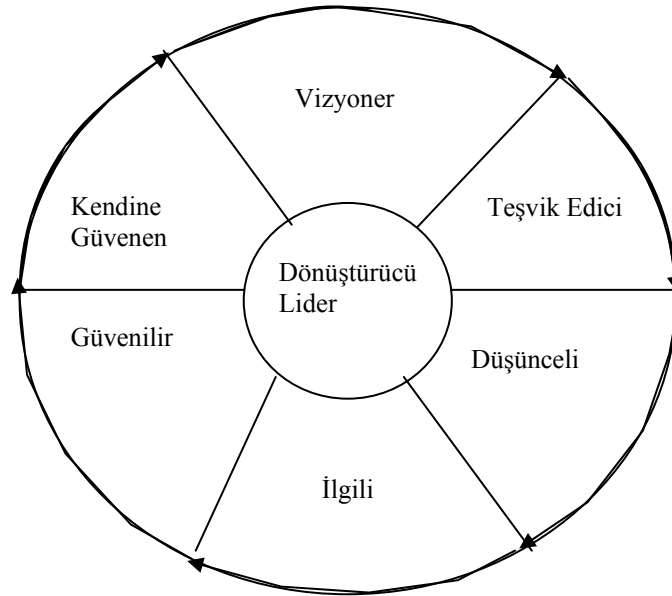
<sup>117</sup> ÖZGEN, a.g.e., s. 200.

<sup>118</sup> TUTUM, C., "Türk İdaresi'nde Politik Nitelikte Yüksek Kademe Yöneticilik Mevkileri İhdas Edilmeli mi?", *AİD*, C. 1, S. 3 – 4, İstanbul, 2000 s. 19.

Yukarıda ifade etmeye çalıştığımız bu üç faktör ya da unsurun ve Şekil 2.4'te belirtilen özelliklerin bileşkesi olan. dönüştürücü liderlik, liderin küreselleşen bir iş ortamı içerisinde faaliyette bulunan bir işletme için gerekli değişimi gerçekleştirmesini sağlayacaktır. Lider ve çalışanlar arasında bulunabilecek karizmatik bağ değişime karşı olabilecek psikolojik ve duygusal direncin üstesinden gelecektir. Entellektüel teşvik, yeni çözüm şekillerini ve yenilikleri ortaya çıkaracak ve çalışanları güçlendirecektir.

Lider ve çalışanlar arasındaki bireysel ilişki, çalışanları daha fazla cesaretlendirecek ve onlara ek motivasyon sağlayacaktır.<sup>119</sup>

### Şekil 2.2. Dönüştürücü Liderlerin Ortak Özellikleri



**Kaynak:** YÜKSEL, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Yayınları, Ankara, 2001 s. 18.

### 2.5. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN TEMEL UNSURLARI

Dönüştürücü liderliğin literatürde ifade edilen davranışsal unsurları Tablo 2.1'te özetlenmektedir.<sup>120</sup>

<sup>119</sup> YÜKSEL, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Yayınları, Ankara, 2001 s. 18.

<sup>120</sup> ÖZER Serper, **Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000 s. 33.

**Tablo 2.1. Mevcut Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımlarının Davranışsal****Unsurları**

Davranışsal Unsurlar	House (1977)	Bradford ve Cohen (1984)	Bass (1985)	Bennis ve Nanus (1985)	Tichy ve Devana (1990)	Conger ve Kanungo (1987)	Kouzes ve Posner (1987)
<b>Bir Vizyon Belirleme ve İfade Etme</b>	Çekici bir vizyon oluşturma	Ortak bir vizyon belirleme ve oluşturma	Karizmatik lider davranışı (*)	Vizyon aracılığı ile ilgi yönetimi	Değişim ihtiyacını görme ve yeni bir vizyon oluşturma	Çekici fakat sıra dışı bir vizyonu savunma	Dönüşüm mücadelesine girişme ve paylaşılan bir vizyonu teşvik etme
<b>Uygun Model ya da Örnek Olma</b>	Çalışanların davranışlarına örnek teşkil etme		Karizmatik Lider davranışı			Vizyonu desteklemek için yüksek ölçüde kişisel risk alma	Dönüşüm yolunu ya da sürecini bir model olarak ortaya koyma
<b>Grup Amaçlarının Kabulünü Teşvik Etme</b>		Sorumluluğun paylaşıldığı ekip ya da takımlar oluşturma		Bağlılık ve güven oluşturmaya çalışma	Yeni vizyona destek için ekip oluşturma		Çalışanların eylemde bulunabilme yeteneklerini geliştirme
<b>Yüksek Başarı Beklentisi</b>	Çalışanlardan yüksek başarı beklendiğini onlara iletme		İlham verici lider davranışı				
<b>Bireysel Destek Beklentisi</b>			Bireysel ilgi			Çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olma	
<b>Başarıyı Takdir Etme</b>						Güven içinde ve şevkle davranma	Yüreğe hitap etme ve onu teşvik etme
<b>Entellektüel Teşvik</b>			Entellektüel Teşvik				
<b>Diğer</b>	Kişisel güdüleri canlandırma	Çalışanların becerilerini sürekli biçimde geliştirme	Karizmatik lider davranışı				

**Not: (\*)**: Bass'ın karizmatik lider kavramı, lidere saygı ve liderin varlığı ile sağlanan ilham ve teşvikin yanı sıra lider vizyonunu da içerir.

**Kaynak:** ÖZER Serper, **Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000 s. 33.

Bu faktörleri bir bütün olarak değerlendirirsek dönüştürücü liderlik olgusunun şu unsurlardan oluştuğunu söyleyebiliriz:

1 .Dönüştürücü liderlik bilinçli bir etkileme sürecidir. Dönüştürücü lider, ne tür bir değişim getirmek istediğine emindir ve bu dönüşümü nasıl gerçekleştireceği konusunda somut bir plana sahiptir. Bu anlamda liderin faaliyetleri kendiliğinden ya da spontane değil, önceden tasarlanmıştır.

2.Dönüştürücü liderlik bir birey ya da grup tarafından gerçekleştirilebilir. Dönüştürücü liderlikle ilgili otoritenin, resmi ya da idari pozisyonlarda bulunan

kişilerde olması bir zorunluluk değildir. Bunun yerine güç, işletme içerisinde çalışanları işletme amaçlarına ulaştırmak gayesiyle etkileyebilecek yeteneğe sahip kişilere atfedilmektedir. Bugün öyle görünmektedir ki 21. yüzyılda liderlik, istisnai, olağanüstü bir tek şahıs tarafından gerçekleştirilmekten çok, bir grup birey tarafından paylaşılacak ve yürütülecektir. Kendini yöneten takımlar, daha esnek olmak ve çalışanlarının yeteneklerinden bütünüyle yararlanmayı amaçlayan işletmelerin sıkça başvurduğu bir uygulama haline gelmektedir. Dolayısıyla dönüştürücü lider terimini, ister bir takım, ister bir grup, ister bir kişi ya da bir grup kişi olsun, işletmenin liderlerini ifade etmek amacıyla kullanmak gereklidir.<sup>121</sup>

3. Dönüştürücü liderlik çarpıcı ya da köklü bir değişim getirmeyi amaçlar. Bu noktada kullandığımız köklü ya da çarpıcı değişim ifadesi, küçük fakat devamlı değişikliklerin karşıt anlamındadır. Dönüşüm, geçmişten ve mevcut durumdan kesin ve açık bir kopma ya da kırılmayı ifade eder. Geleceğe ilişkin olarak belirlenen önemli başarı faktörleri bu köklü değişimin göstergeleridir. Eğer bu başarı faktörleri, halihazırdaki başarı faktörlerinden nitelik olarak farklı değilse, değişim köklü değil, küçük ve devamlı niteliktedir.<sup>122</sup>

4. Değişim işletmenin mevcut durumuna ve çalışma biçimine ilişkindir. Burada mevcut durumdan kastedilen şey, işletmenin performansı ya da başarısıdır. Çalışma biçimi ise, örgütsel süreç ve sistemlere ilişkin dışsal ve içsel yapıları içermektedir.

5. Değişim işletmenin bütününe ilişkindir. İlk bölümde etkileri ile birlikte ortaya koymaya çalıştığımız küreselleşme sonucunda işletmelerde yaşanan değişim, sınırlı bir değişim değildir. Değişim ve dolayısıyla da dönüştürülen liderlik, işletmenin hem yatay hem de dikey boyutlarına nüfuz eder ya da yayılır ve işletmeyi değişmesi gereken bir sistem olarak görmesi açısından sistemci yaklaşıma sahiptir. Bugün işletmelerde değişim yaratma amacı taşıyan eğitim ve geliştirme programlarının artık çalışanların bağlılığını kazanmak için en etkin yol

---

<sup>121</sup> ÖZER, a.g.e., s. 35.

<sup>122</sup> KÖKSAL, a.g.e., s. 101.



olarak görülmesi değişimin boyutlarının ne derece büyük olduğu konusunda bir fikir vermektedir.

Bu açıdan düşünöldüğü zaman dönüştürücü liderlik, davranış bilimi bilgi dağarcığına ve uygulamalarına yönelik, işletmenin mali başarısını ve ortaya çıkardığı ürünlerin kalitesini artırmaya yardımcı bir süreç olarak tanımlanan örgüt geliştirme olgusunun ortaya koyduğu amacı paylaşır. Bir başka deyişle, örgüt geliştirme gibi dönüştürücü liderlik de uzun dönemde işletmenin faaliyette bulunma biçimini olumsuz şekilde etkileyen engelleri ortadan kaldırmak için gerekli bir değişim sürecini ifade eder ve bu anlamda değişikliği işletmenin bütünü için gerekli görür.<sup>123</sup>

6.Değişim bir inançlar ve değerler setine dayalı vizyon tarafından desteklenir. İnanç ve değer vurgulu bir vizyonun geliştirilip gerçekleştirilmeye çalışılması, dönüştürücü liderliğin ayırt edici özelliğidir. İşletmenin bir varlık olarak ne olabileceğinin inanç ve değer destekli resmi olması açısından vizyon, meydana gelecek değişikliğin köklü olduğunun en açık işaretidir. Vizyon ve özellikle de altı çizili inanç ve değerler seti, gelecekte istenen duruma ulaşmak için gerekli faaliyetleri sağlamada bir denetleme mekanizmasıdır.<sup>124</sup>

7.İşletme çalışanları bu vizyonu ivedilikle kavramak, ve farklı düşünmeye ve farklı örgütsel roller üstlenmeye hazırlıklı olmalıdır. Dönüştürücü liderlik, işletme çalışanlarının pek çoğuna yeni davranışlar aşılamaaya çalışır ve istisnasız herkesten yeni rol davranışları talep eder. Esasında gözlenebilir sonuç olarak yeni eylemler ve faaliyetler vurgulamış olsak da bunu ortaya çıkarmam. ön koşulu da yeni algılama ve düşünme biçimlerine sahip olmaktır. Dolayısıyla işletme çalışanları, olaylara ve olgulara farklı açılardan bakma yeteneğini geliştirmelidirler.

Ayrıca dönüştürücü liderlik açısından ivedilik de son derece önemli bir niteliktir. Zaman son derece önemlidir ve dönüşüm genelde bir örgütsel kriz ortamında gösterilmesi gereken bir tepki olduğu için bu tepkiyi ortaya koyacak eylemlerin acilen gerçekleştirilmesi gerekir. Bu yüzden dönüştürücü lider, hızlı

---

<sup>123</sup> ŞİMŞEK, a.g.e., s. 76.

<sup>124</sup> KÖKSAL, a.g.e., s. 105.

hareket edilmesi gerektiğinin farkındadır. Dönüştürücü lider, eğer bir konu üzerinde karar verme ya da eylemde bulunma konusunda gecikilmesi durumunda, rekabetin kendisini ve işletmesini yenilgiye uğratacağını bilir. Bu nedenle ivedilik, hem liderin kendisi açısından, hem de tüm işletme çalışanları açısından, dönüştürücü liderlik sürecinin önemli unsurlarından biridir.

Dönüştürücü liderler, çalışanları gerekli olduğunda, işletmenin vizyonu ve misyonu için kendi bireysel çıkarlarından vazgeçmeye, bir başka ifade ile grup amaçlarını kabule teşvik ederler. Dönüştürücü liderler, çalışanların kendilerine güvenlerini ve kariyer beklentilerini artırmaya çalışır ve bu şekilde onların beklentilerin ötesinde başarı ortaya koymasını sağlamaya çalışırlar. Değişimin çok hızlı bir biçimde gerçekleştiği bugünün koşullarında çalışanların yeni düşünce biçimleri ile olguları değerlendirmesine dönük bu çabalar son derece önemlidir ve bugün işletmelerin ortaya koyabileceği en büyük rekabet avantajıdır.<sup>125</sup>

## **2.6. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİKTE DUYGUSAL ZEKA**

Yirminci yüzyılın son çeyreğine kadar, insan zekasının sadece bilişsel zekadan ibaret olduğu sanılmaktaydı. Bilişsel zekanın doğuştan geldiği ve eğitimle geliştirilebileceği ise henüz bilinmemekteydi. Ayrıca zekanın ölçümü de bilişsel zeka testleri ve akademik başarıyla değerlendiriliyordu. Ancak bilişsel zekası ve akademik başarısı yüksek yöneticilerin özel yaşamlarında ve iş yaşamlarında başarısız olmalarına karşılık, bilişsel zekası düşük olanların iş ve özel yaşamlarında daha başarılı ve zengin olmaları bu inancı tartışmalı hale getirmiştir.

### **2.6.1. Duygusal Zeka Kavramı**

Duygusal zeka kavramı, sosyal zeka adıyla ilk olarak 1920'li - 1930'lu yıllarda Psikolog E.L. Thorndike tarafından ortaya atılmış ancak diğer psikologlar tarafından ilgi görmemiştir. Thorndike, bilişsel zekanın popülerleşmesinde etkili bir psikolog olarak tanınmış olmasına rağmen bilişsel zekanın tek başına insanın zeka düzeyini yansıtmadığını görmüş ve başkasını anlayabilme ve insan ilişkilerinde akılcı davranabilmeyi kapsayan sosyal zekanın, bilişsel zekanın bir

---

<sup>125</sup> KÖKSAL, a.g.e., s. 106.

parçası olduğunu yazdığı bir makalede öne sürmüştür. Sosyal zeka yani başkasını anlayabilme ve insan ilişkilerinde akılcı davranabilme, duygusal zekanın sosyal yönüdür.<sup>126</sup>

Zeka ise anlayış keskinliği, işlerin ince noktalarını kavrama, çabuk anlama, öğrenme ve yeni durumlara uyum sağlama yeteneklerinin tümüdür. İnsan doğuştan genetik olarak belli bir zeka seviyesine sahiptir. Çevreye bağlı olarak zekası gelişir. İnsanın harekete geçmesinde zekası etkin bir rol oynar. Kişinin başarılı ya da başarısız insan olmada bilişsel zeka çok önemlidir, ancak tek başına yeterli değildir.<sup>127</sup>

"Duygusal zeka, kişinin kendi duygularını bilmesi, anlaması, yönelebilmesi ve diğerlerinin duygularını anlayabilmesi ve yönetebilmesidir".<sup>128</sup> Bir başka ifadeyle duygusal zeka, kişinin kendi ve diğerlerinin duygularını izlemesi, ayrıştırması, düşünce ve faaliyetlerini yönlendirmek üzere bilgiyi kullanmasıdır.

### **2.6.2. Duygusal Zeka ve Liderlik Özelliklerine Sahip Yöneticiler**

Liderlik özelliklerine sahip yöneticiler, duygusal zekası yüksek ve sosyal ilişkileri güçlü olan kişilerdir. Sorunlara iyimser bakan, empati yeteneği güçlü, çalışanlarının duygularını ve sorunlarını anlayabilen yöneticiler, bu duygusal zeka becerilerini çalışanlarına sosyal ilişkiler yoluyla aktarırlar. Bu sayede çalışanların ve bir bütün olarak işletmenin verimliliği ve etkinliği artar. Çalışanların ve işletmenin amaçlarının ortak bir doğrultuda geliştirilebilmesi ve işletmenin gelecekte daha iyi bir konuma gelebilmesi için sosyal ilişkilerin kuvvetli olması kaçınılmazdır.

Kişinin, çevresiyle olan sosyal ilişkilerini dengeli bir biçimde yürütebilmesi, ruh ve beden sağlığı açısından büyük önem taşır. Kendini bilen, duygularını tanıyan, çevresindeki insanların duygularını, tavır ve davranışlarından anlayabilen, olayları daha olmadan önce sezebilen yöneticilerin sosyal ilişkileri güçlüdür. Duygusal zeka açısından insanlarla sürtüşmesiz bir etkileşim kurmaya

---

<sup>126</sup> DEMİRAY, Kemal, Temel Türkçe Sözlük, İnkılap Yayınları, İstanbul 2002 s. 98.

<sup>127</sup> DEMİRAY, a.g.e., s. 98.

<sup>128</sup> AKTAN, Ebru, Duygusal Zeka Kavramına Kişisel Gelişim Yaklaşımı; Nobel Yayınları, Ankara 2002 s. 47.

ve sürdürmeye yatkın olan bu kişiler, her alanda başarılı olurlar ve parlak bir sosyal yaşam sürerler.

Duygular bir anlamda bulaşıcıdır. İletişimde kişiler karşılıklı olarak birbirlerine duygusal sinyaller gönderirler ve bu sinyaller birlikte olan kişileri etkiler. Duygu yoğunluğu yüksek olandan düşük olana doğru bir duygu akışı olur. Olumlu düşünen bir lider, çevresindeki insanları da bu özelliğiyle etkileyerek, onları olumlu düşünmeye ve olumlu duygular hissetmeye teşvik eder.

### **2.6.3. Duygusal Zekanın Dönüştürücü Liderlik Olgusuna Etkisi**

Duygusal zekası yüksek yöneticiler, iş ve özel yaşamları arasında denge kurabilirler ve sağlıklı bir duygusal yaşamları vardır. Bu yöneticiler, mesleki alanda daha başarılı oldukları gibi sosyal ilişkileri de oldukça güçlüdür. İnsan ilişkilerine özel bir önem verirler ve sosyal çevreleri çok geniştir. İş dışında ilgi duydukları pek çok alan vardır ve ilgilendikleri konular çok çeşitlidir.<sup>129</sup> Dönüştürücü liderlik, yönetici liderlerin örgütsel yapının gerektirdiği uygulamaların gerçekleştirilmesinden daha karmaşık bir takım davranışları ortaya koymaları gerektiğini ifade etmektedir.

Duygusal zekası yüksek yöneticiler, en kısa sürede, doğru ve etkin bir biçimde karar alabilirler. Verdikleri kararlardan ve bu kararların sonuçlarından dolayı da pişmanlık duymazlar. Zaman kavramının her geçen gün daha çok önem kazandığı bir dönemde, doğru ve etkin bir biçimde karar alabilmek işletmeyi ve çalışanları değişen koşullara göre gelişime yönlendirebilmek çok büyük önem taşımaktadır. Özellikle kriz ortamlarında hızlı karar alabilmek, sonradan doğabilecek zararları ve zaman kayıplarını önler, yoğun rekabet ortamında işletmenin varlığını sürdürebilmesini ve karlılığını artırabilmesini sağlar.

Yöneticilerin yönetim tarzını etkileyen bir çok unsur vardır. Yöneticinin karakteri, bilgi ve deneyimi, aile yapısı, ailesinden ve çevresinden aldığı kültür, gelir düzeyi vb. yöneticinin yönetim tarzını etkiler. Bunların yanısıra kişinin kendinden kaynaklanan faktörlerde yönetim tarzını etkilemektedir. Yöneticinin değer yargıları, öncelikleri, algılama biçimi, duygularının yoğunluğu, duygusal

---

<sup>129</sup> DEMİRAY, a.g.e., s. 99.

zekası çoğu zaman diğer faktörlerin önüne geçerek, yöneticinin etkin bir yönetim tarzı sergilemesini daha olanaklı kılmaktadır. Keza bu özelliklere sahip yöneticiler, çalıştıkları işletmelerde doğal lider konumundadırlar. Çalışanları ortak amaçlar doğrultusunda motive edebilmekte ve işletmenin verimliliğini arttırabilmektedirler. Ayrıca yöneticiler kendilerine yöneltilen eleştirileri tehdit olarak değil, kendilerini geliştirme fırsatı olarak görürler.<sup>130</sup>

Günümüzde işletme yöneticileri artık liderlik özelliği olanlar arasından seçilmektedir. Nitekim günümüzde değişimin giderek hızlanması, yaşamımızda büyük değişiklikler meydana getirmiştir. Teknoloji alanındaki yenilikler, önce ekonomileri, daha sonra da insanların sosyal yaşamlarını etkisi altına almıştır. Tüm toplumlar, insanlar ve insanların oluşturduğu işletmeler için zaman çok daha değerli ve maliyeti çok yüksek bir kaynak haline gelmiştir. İşletmelerin sayısının, büyüklüklerinin arttığı ve yapılarının karmaşıklaştığı bu dönemde, yönetim anlayışının ve yöneticilerden sahip olması beklenen niteliklerin değişmemesi beklenemezdi. İşletmeler değişen bu koşullar karşısında piyasada kalabilmek için daha çok nitelikli işgücüne ve eğitilmiş yöneticiye ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Artık yöneticilerden işletmeyi ve faaliyetlerini organizasyon yapısına ve süreçlerine göre yönlendirebilmesi, çalışanları motive ederek işletme amaçları doğrultusunda harekete geçirebilmesi beklenmektedir. Bunun için de yöneticinin çalışanlarının duygularını anlaması, özel yaşamlarından ve iş yaşamlarından kaynaklanan sorunları sezerek bunlara çözüm bulabilmesi gerekmektedir. Bu durumda çalışanların motivasyonları ve performansları artarak, kendilerinin ve toplamda işletmenin verimliliğine ve etkinliğine olan katkıları artacaktır.

Yöneticinin bu beklentileri yerine getirebilmesi için liderlik özelliklerini bünyesinde barındırması ve doğal bir lider olabilmesi gerekir. Yöneticinin, çalışanların duygularını anlayabilmesi, onlarla olan ilişkilerini sağlıklı bir biçimde sürdürebilmesi ve işletme amaçları doğrultusunda yönlendirebilmesi için empati yeteneğinin güçlü olması ve duygusal zekasının yüksek olması gerekir. Geçmişte akademik açıdan daha başarılı olanlar, zeki olarak nitelendirilirdi.

---

<sup>130</sup> AKTAN, a.g.e., s. 50.

Ancak zamanla bilişsel zekaları yüksek olsa dahi, duygusal zekaları düşük olan yöneticilerin, çalışanlarını anlamakta ve yönlendirmekte başarısız olduklarının fark edilmesiyle, duygusal zekanın yöneticilikteki önemi artmıştır.

## **2.7. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK ARASINDAKİ FARKLAR**

Her şeyden önce, dönüştürücü liderlerin çalışanları etkileme şekli farklıdır. Etkileşimci lider, çalışanları çabalarına karşılık bir takım ödüller koyarak motive etmeye çalışırken dönüştürücü lider, çalışanların değerlerini, amaçlarını ve isteklerini kökten değiştirmeyi hedeflemekte, ve çalışanların işlerini kendi değerlerine uygun olduğu için gerçekleştirmelerini sağlamayı amaç edinmektedir. Dolayısıyla dönüştürücü liderlik çalışanlara iş yerindeki sorunlara ilişkin olarak etkileşimci liderliğe kıyasla daha yenilikçi bir anlayış aşılama çalışmaktadır.<sup>131</sup> Etkileşimci liderlik ise mevcut sisteme aşırı bağlılığı nedeniyle yöneticiliğe daha yakın bir olgu gibi gözükmektedir. Dönüştürücü liderlik, geçerli çevresel koşulları zorlamaya, değiştirmeye dayalıdır. Dönüştürücü liderlik, ancak ve ancak liderin standartları ve değerleri çalışanlar tarafından kabul edilip, bu durum onların davranışlarını, inançlarını ve hedeflerini değiştirdiğinde mümkündür.<sup>132</sup>

Benzer şekilde dönüştürücü liderlik, hem liderin hem de çalışanların birbirlerinin motivasyonunu ve amaç duygusunu yükseltmesini öngörür. Burns'un ifadesi ile dönüştürücü liderlik, astları ya da çalışanları lider, liderleri de ahlâki temsilci haline dönüştüren karşılıklı teşvik etme ve yükseltme çabasıdır. Bu yüksek amaç. liderin ve çalışanların istek ve hedeflerinin bir bütün haline dönüştüğü bir amaçtır. Dönüştürücü liderlikte hem lider hem de çalışanlar, kendilerini özdeşleştirebilecekleri birtakım istekleri ifade eden amaçları arama yolunda değişmektedirler. Dolayısıyla çalışanlara yararlı itaati aşılama çalışan etkileşimci liderliğin aksine dönüştürücü liderlik çalışanların kendilerini amaçlarla ya da isteklerle özdeşleştirmesini hedeflemektedir.

Etkileşimci liderler, çalışanları kendilerinden beklenen şeyleri gerçekleştirmek için motive etmeye çalışırken, dönüştürücü liderler çalışanları

<sup>131</sup> SATICI, Ö., Dönüştürücü Liderlik İle Etkileşimci Liderlik Arasındaki Farklar, Ankara Üniv. Sosyal Bil. Ens., Yayınları, Ankara, 2001. s. 189.

<sup>132</sup> ŞİMŞEK, a.g.e., s. 77.

kendilerinden beklenenin ötesine geçmeleri için teşvik etmeye çalışırlar. Ayrıca etkileşimci liderliğin özünde astın, özerk, akılcı ve sorumlu bir birey olma yolunda gelişimine ilişkin herhangi bir kaygı yoktur. Dönüştürücü liderlikte ise Burns'un tanımından da anlaşılacağı gibi astın ya da çalışanın sürekli daha iyiye gitmesi kaygısı ve düşüncesi vardır.<sup>133</sup>

Dönüştürücü liderlerin çalışanları etkilemek amacıyla sergiledikleri davranışlar da farklıdır. Literatüre bakıldığında dönüştürücü liderlerin, bir vizyon oluşturarak, uygun bir rol modeli işlevi görerek, grup amaçlarının kabulünü teşvik ederek, bireysel destek ve entellektüel teşvik sağlayarak ve yüksek başarı beklentisini açıklayarak çalışanların kendilerinden beklenenin ötesinde başarı göstermelerini sağlamayı amaç edindikleri ortaya çıkmaktadır. Bu tür davranışlar etkileşimci liderlikle özdeşleşmiş koşullu ödül davranışından oldukça farklıdır.

Örgütsel adalet konusuna ilişkin olarak da dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik arasında farklılık bulunduğu ifade edilmektedir. Örgütsel adalet, doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevidir. Örgütsel adaletin iki alt alanı adalet dağıtımı (distributive justice) ya da herkesin hakkını verme ve süreçsel adalettir (procedural justice). Adalet dağıtımı, çalışanların karşılaştıkları sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti iken süreçsel adalet ise ödül dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan yöntemlerin hakkaniyetidir. Bir başka ifadeyle adalet dağıtımı, çalışanların belirli davranışları göstermeleri koşulu ile belirli ödüllere ulaşmalarını garanti ederken süreçsel adalet ise çalışanların ödülleri belirlemede kullanılan yöntemlerin oluşturulması ya da ödüllendirme sürecinin belirlenmesine katılımını sağlar.<sup>134</sup> Dönüştürücü liderlik, lider etkinliği, tatmin, yenilik ruhu, kalite gelişimi gibi konulara ilgi göstermekle lider çalışan ilişkisini ekonomik sözleşmenin dışına taşımıştır. Dönüştürücü liderlikte, çalışanlar kendileri açısından önemli olan kararlara etki edebileceklerini ve liderle ilişkilerinin eşit platformda olduğunu hissettiklerinden bu tür liderlikte çalışanların süreçsel adalet algılaması yüksek olacaktır. Tersine etkileşimci liderlikte, yaratılan iş çevresi, çalışanların örgütle ilişkilerini belirli davranışların

---

<sup>133</sup> KÖKSAL, a.g.e., s. 110.

<sup>134</sup> ŞİMŞEK, Levent, İş Tatmini, MPM Yayınları, Ankara, 2000 s. 95.

gerçekleştirilmesi karşılığında belirli ödüllerin alınması şeklindeki bir anlayış içerisinde algılamalarına yol açmaktadır. Bu koşullar altında da çalışanlar, süreçsel adalete değil adalet dağıtımına daha fazla ilgi göstermektedirler. Bir başka deyişle etkileşimci liderlikte çalışanlar, elde edecekleri sonuçların ya da ödüllerin belirlenmesi süreci ile değil, belli davranışları göstermeleri durumunda belli ödülleri elde edip edemeyecekleri ile ilgilidirler. Bu koşullar altında liderin yapması gereken de ödül ve ceza belirlemektir.<sup>135</sup>

Sonuçta genel anlamda etkileşimci liderlikle dönüştürücü liderliği kıyaslayacak olursak, etkileşimci liderlik davranışının işletmenin günlük ya da olağan faaliyetlerinin düzgün bir şekilde gerçekleştirilmesini temin edeceğini, dönüştürücü liderlik davranışının ise daha kapsamlı ve dış faktörlerin etkisi ile ortaya çıkacak gelişme ya da değişimlere işletmenin ayak uydurmasını sağlayacağını ifade edebiliriz. Bir başka deyişle, etkileşimci liderlik içsel düzeni sağlarken dönüştürücü liderlik dışsal uyumu temin edecektir. Yani dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik, birbirlerinden farklıdır ancak bu iki yaklaşım birbirlerini reddeden ya da dışlayan yaklaşımlar değildir. Dolayısıyla aynı lider, her iki liderlik türünü farklı koşullar altında ve farklı zamanlarda uygulayabilir.<sup>136</sup>

---

<sup>135</sup> SATICI, a.g.e., s. 190.

<sup>136</sup> ŞİMŞEK, a.g.e., s. 97.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ALAN ARAŞTIRMASI BULGULARI

#### 3.1. METODOLOJİ

Bu bölümde araştırma soruları ve hipotezler, araştırmanın uygulandığı örneklem, ölçüm aracının özellikleri, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği, veri toplama teknikleri ve kullanılan istatistiksel analizlere ilişkin başlıklar ele alınacaktır.

##### 3.1.1. Araştırma Soruları ve Hipotezler

###### *Araştırma Sorusu 1-*

Çalışanlara uygulanan “Yönetici Liderlik Tarzı (Envanter) Ölçeği”ne alınan yanıtlara göre çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümsel liderlik algılama düzeyi hangi seviyededir?

###### *Araştırma Sorusu 2-*

Çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümsel liderlik algılama düzeyi onların demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

İkinci araştırma sorusuna bağlı olarak aşağıdaki hipotezler formüle edilmiştir:

**Hipotez 1:** Çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümsel liderlik algılama düzeyi onların buldukları pozisyon süresine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

**Hipotez 2:** Çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümsel liderlik algılama düzeyi onların kurumlarındaki çalıştıkları süreye göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

**Hipotez 3:** Çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümsel liderlik algılama düzeyi onların cinsiyetlerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

**Hipotez 4:** Çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümsel liderlik algılama düzeyi onların eğitim düzeylerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

**Hipotez 5:** Çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümsel liderlik algılama düzeyi onların yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

**Hipotez 6:** Çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümsel liderlik algılama düzeyi onların gelir düzeylerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

### 3.1.2. Alan Araştırması ve Örneklem

Araştırmanın verileri, farklı sektörlerde faaliyet gösteren 400 kişiye gönderilen ankete cevap veren 191 çalışandan toplanmıştır. 30 kişiden oluşan denek grubuna pilot uygulama yapılarak çalışan ve çalışmayan soruların tespitinin ardından soru formu alan araştırma uygulamasına hazır hale getirilmiştir.

Anketler 18 yaşından büyük denekler üzerinde yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anketlerden toplanan verilerin girişi ve istatistiksel analizlerin yapılması SPSS 13.0 paket programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

Örneklemin belirlenmesinde ise "Olasılıksal Olmayan Örneklem Türleri"nden "Amaçlı Örneklem" türü tercih edilmiştir. Bu tür örneklem seçiminde araştırmacı kimleri seçeceğine kendisi karar verir ve araştırmanın amacına en uygun olanları örnekleme alır. Evrendeki her tabaka için bir kota konulmadığı gibi her önüne gelen de örnekleme alınmaz.<sup>137</sup> Amaçlı Örneklem; araştırmacının istediği bilgileri alabileceği elemanları seçmek istediği durumlarda, ulaşılması zor bir evrenin üyelerinin örnekleme alınmasında ve derinlemesine araştırmalarda kullanılacak insanların ve olayların seçiminde kullanılır.<sup>138</sup>

### 3.1.3. Ölçüm Aracının Özellikleri

Bu çalışmada dönüşümsel ve yönetimsel liderlik davranışlarına ilişkin örnekler sunduğu için Kenneth Leithwood ve Doris Janzi<sup>139</sup> tarafından

<sup>137</sup> BALCI, A. Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler. Pegem Yayınları, Ankara 2001 s. 102.

<sup>138</sup> NEUMAN, W. L. Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches. Boston: Ally and Bacon. 1997 s. 260.

<sup>139</sup> REASON, L. D. An Investigation Of The Relationship Between Transformational And Transactional Principal Leadership Behaviors And An Orientation In Teacher Leadership. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Capella University. 2006 ss. 53-53.

geliştirilen Yönetici Liderlik Tarzı Envanter Ölçeği (Principal Leadership Style Inventory) kullanılmıştır.

Ölçek dönüşümsel ya da yönetimsel liderlik performansı ile ilgili toplam 40 maddeyi içermektedir. Ölçekte liderlikle ilgili sekiz boyut yer almaktadır. Bu boyutlar şunlardır: Vizyon ya da İlham Verme (sağlama), Modellerle İlgili Davranışlar, Grup Hedeflerinin Gelişmesine Yardım Etme, Destek Sağlama, Zihinsel Güdüleme, Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma, İstisnai Yönetim, Şartlara Bağlı Ödül. Bu çalışmada sadece dönüşümsel liderliğin ölçümü amaçlandığından yönetimsel liderlik performansına ait İstisnai Yönetim ve Şartlara Bağlı Ödül boyutlarını ölçen maddeler ölçekten çıkarılmıştır.

Orijinal ölçekte; ölçüm aracının güvenilirliği her bir sekiz faktör için Cronbach's Alpha kullanılarak hesaplanmıştır: Vizyon ya da İlham Verme ( $r=.88$ ), Modellerle İlgili Davranışlar ( $r=.85$ ), Grup Hedeflerinin Gelişmesine Yardım Etme ( $r=.70$ ), Destek Sağlama ( $r=.84$ ), Zihinsel Güdüleme ( $r=.81$ ), Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma ( $r=.67$ ), İstisnai Yönetim ( $r=.73$ ), Şartlara Bağlı Ödül ( $r=.85$ ). Ölçeğin genel (toplam) güvenilirliği ise .95 olarak hesaplanmıştır. Hem alan testi hem de ölçeğin orijinal ve tekrarlanan araştırma çalışmalarına göre yapı geçerliliği sağlanmıştır.<sup>140</sup>

**Tablo 1: Ölçekte Yer Alan Maddelerin Ait Oldukları Boyutlar (Faktörler)**

<b>Faktörler</b>	<b>Madde Numaraları (d:Dönüştürülmüş)</b>
Vizyon ya da İlham Verme	5-12-15-22-25-27
Modellerle İlgili Davranışlar	6d-8-14-26
Grup Hedeflerinin Gelişmesine Yardım Etme	1-13-21-23-28d
Destek Sağlama	2-7-9d-16d-18
Zihinsel Güdüleme	4-10-11-17-24
Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma	3-19-20

Tablo 1; dönüşümsel liderlik maddelerinin faktörlere göre dağılımını içermektedir. Olumsuz yargı ifade eden maddelerin puan dönüşümü yeniden kodlanarak gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada ise ölçeğin cronbach alpha değeri  $r=.85$  olarak hesaplanmıştır.

<sup>140</sup> BALCI, a.g.e., s. 59.

Soru formu toplamayı amaçladığı bilgiler bakımından iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde dönüşümsel liderlik davranışlarını altı faktörde ölçen toplam 28 soru yer alırken; ikinci bölümde ise cinsiyet, yaş ve çalışma süresi gibi demografik bilgileri elde etmeyi amaçlayan 7 soru yer almaktadır.

### **3.1.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analizler**

Öncelikle katılımcıların genel özelliklerinin görülebilmesi amacıyla tanımlayıcı (descriptive) analizler (yüzde, frekans, tepe değer, ortanca, aritmetik ortalama ve standart sapma) uygulanmıştır.

İlk aşamada dönüşümsel liderlik maddelerinin frekans analizleri gerçekleştirilmiştir. Daha sonra çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümsel liderlik değerlendirmelerini içeren madde puanları her bir denek için toplanarak “dönüşümsel liderlik genel puanı” adı altında puan indeksi oluşturulmuştur. Dönüşümsel liderlik genel puanına ilişkin betimleyici analizler yapılmış, bu sayede yöneticilerin dönüşümsel liderlik düzeyleri ortaya konmuştur. Son aşamada ise deneklerin pozisyonlarındaki çalışma sürelerine, kurumdaki çalışma sürelerine, yaşlarına, eğitim ve gelir düzeylerine göre yöneticilerine ilişkin dönüşümsel liderlik değerlendirmelerinin farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koyabilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve pearson korelasyon testi uygulanmıştır.

#### **3.1.4.1. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)**

Tek faktörlü varyans analizi ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek için kullanılır. Bu analizin yapılabilmesi için aşağıdaki varsayımların yerine getirilmiş olması gerekir.<sup>141</sup>

1. Bağımlı değişkenin ölçüm düzeyi en az aralık ölçeğinde olmalıdır.
2. Puanlar bağımlı değişkende etkisi araştırılan faktörün her bir düzeyinde normal dağılım gösterir.
3. Ortalama puanların karşılaştırılacağı örneklem ilişkisizdir.

---

<sup>141</sup> NORUSİS M.J. SPSS 11.0 Guide To Data Analysis, Prentice Hall, New Jersey. 2002 s. 301.

4. Örneklemelerin varyansları eşittir.

### 3.1.4.2. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya konması, değişkenlerin ölçme yapısına, dağılımın özelliklerine, aralarındaki ilişkinin doğrusal olup olmamasına, değişken sayısına ve kontrol durumuna bağlı olarak farklı istatistiksel araçlar kullanılarak yapılmaktadır. İki değişken arasındaki ilişki, ikili ya da basit korelasyon olarak adlandırılan korelasyon teknikleri aracılığıyla hesaplanır.<sup>142</sup>

Araştırma tasarımında kullanılan ölçüm düzeyleri mesafeli ya da oranlı olabilir. Bu ölçüm düzeyine ait değişkenlerde "Pearson product moment correlation" testi yapılır. Bu test aracılığıyla hem anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı test edilir, hem de eğer anlamlı ilişki varsa, ilişkinin yönü ve gücü belirlenir.<sup>143</sup>

## 3.2. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde hipotezlerle sorgulanan konular uygun istatistiksel analizler kullanılması yoluyla elde edilen sonuçlar ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Öncelikle araştırmaya katılanların özelliklerini görebilmek amacıyla betimleyici analiz sonuçları ele alınacaktır. Daha sonraki aşamada ise çalışanların algıladıkları dönüşümsel liderlik düzeyiyle onların demografik nitelikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan analiz sonuçları ayrıntılı bir şekilde değerlendirilecektir.

### 3.2.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Bu başlık altında araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenlerine verdikleri yanıtlar ele alınacaktır.

---

<sup>142</sup> BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Pegem Yayınları, Ankara, 2002 s. 44.

<sup>143</sup> ERDOĞAN İ. Pozitivist Metodoloji: Bilimsel Araştırma Tasarımı, İstatistiksel Yöntemler, Analiz ve Yorum, Erk, Yayınları Ankara. 2003 s. 293

### 3.2.1.1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

**Tablo 1: Cinsiyet Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Erkek	132	69,1	70,2
Kadın	56	29,3	29,8
Toplam	188	98,4	100,0
Cevapsız	3	1,6	
Genel Toplam	191	100,0	

Deneklerin cinsiyete göre dağılımlarına bakıldığında "erkek" oranındaki yükseklik dikkat çekmektedir. Araştırmaya katılanların % 98,4'ünün cinsiyetle ilgili soruya yanıt verdikleri görülmektedir. Tablo 1'de de görüldüğü gibi katılımcıların % 69,1 gibi önemli bir bölümü erkek; % 29,3'ü de bayan deneklerden oluşmaktadır.

### 3.2.1.2. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları

Deneklerin yaş değişkenine ilişkin analizleri iki farklı biçimde ele alınmıştır. Deneklere açık uçlu olarak yöneltilen yaş sorusuna alınan yanıtlar tablo 2'de de görüldüğü gibi aritmetik ortalama (27,33), ortanca (27), tepe değer (25), standart sapma (4,754), en düşük (18) ve en yüksek (46) değerlerin hesaplanmasını sağlamıştır. Bu sonuçlara göre deneklerin oldukça genç bir örneklemden oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 2: Yaş Değişkenine İlişkin Merkezi Eğilim İstatistikleri**

Yaşınız	
N	191
	0
Aritmetik Ortalama	27,33
Ortanca	27,00
Tepe Değer	25
Standart Sapma	4,754
En Düşük	18
En Yüksek	46

Yaş değişkenine ilişkin ikinci analiz ise açık uçlu sorulara alınan yanıtların yaş dağılımı dikkate alınarak dört farklı kategori haline getirilmesi ve bu kategorilerin frekans analizine tabi tutulması şeklinde uygulanmıştır. Frekans analiz sonuçlarına göre Tablo 3'de de görüldüğü gibi deneklerin yaş dağılımlarına bakıldığında yoğunlaşmanın 24-29 aralığında olduğu görülmektedir. Tablo 3' de de görüldüğü gibi deneklerin tümü yaşla ilgili soruya yanıt vermişlerdir. Deneklerin % 58,1 gibi oldukça önemli bir bölümü 24-29 yaş aralığındayken, % 18,3'ü 30-35, % 17,3'ü 18-23, % 6,3'ü de 36 ve üzeri yaş dilimindedirler.

**Tablo 3: Yaş Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
18-23	33	17,3	17,3
24-29	111	58,1	58,1
30-35	35	18,3	18,3
36+	12	6,3	6,3
Toplam	191	100,0	100,0

### 3.2.1.3. Katılımcıların Buldukları Pozisyonda Çalışma Süresi

Deneklerin buldukları pozisyonda çalışma sürelerine (yıl) ilişkin analizleri iki farklı biçimde ele alınmıştır. Deneklere açık uçlu olarak yöneltilen "kaç yıldır bu pozisyonda çalışıyorsunuz?" sorusuna alınan yanıtlar Tablo 4'de de görüldüğü gibi aritmetik ortalama (5,332), ortanca (4), tepe değer (4), standart

sapma (3,798), en düşük (1) ve en yüksek (23) değerlerin hesaplanmasını sağlamıştır. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların pozisyonlarında çok uzun süredir bulunmadıkları söylenebilir.

**Tablo 4. Bulunulan Pozisyonda Çalışma Süresine İlişkin Merkezi Eğilim İstatistikleri**

Kaç yıldır bu pozisyonda çalışıyorsunuz?

N	191
	0
Aritmetik Ortalama	5,332
Ortanca	4,000
Tepe Değer	4,0
Standart Sapma	3,7986
En Düşük	1,0
En Yüksek	23,0

Bulunulan pozisyonda çalışma süresine ilişkin ikinci analiz ise açık uçlu sorulara alınan yanıtların dört farklı kategori haline getirilmesi ve bu kategorilerin frekans analizine tabi tutulması şeklinde uygulanmıştır. Frekans analiz sonuçlarına göre Tablo 5'de de görüldüğü gibi deneklerin buldukları pozisyondaki çalışma süresi dağılımlarına bakıldığında ise yoğunlaşmanın 1-4 yıl kategorisinde olduğu görülmektedir. Tablo 5'de de görüldüğü gibi deneklerin tümü buldukları pozisyonda çalışma süresi ile ilgili soruya yanıt vermişlerdir. Deneklerin % 57,1'i gibi oldukça önemli bir bölümü 1-4 yıl kategorisindeyken, % 27,7'si 5-8, % 9,4'ü 9-12, % 5,8'i de 13 yıl ve üzeri kategorisinde yer almaktadırlar.

**Tablo 5: Çalışılan Pozisyonda Bulunma Süresi Dağılımı (Yıl)**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
1-4	109	57,1	57,1
5-8	53	27,7	27,7
9-12	18	9,4	9,4
13+	11	5,8	5,8
Toplam	191	100,0	100,0



### 3.2.1.4. Katılımcıların İş Yerlerinde Çalışma Süresi

Deneklerin iş yerlerinde çalışma sürelerine (yıl) ilişkin analizler de yine iki farklı biçimde ortaya konmuştur. Deneklere açık uçlu olarak yöneltilen "kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?" sorusuna alınan yanıtlar Tablo 6'da da görüldüğü gibi aritmetik ortalama (3,961), ortanca (3), tepe değer (2), standart sapma (3,145), en düşük (1) ve en yüksek (23) değerlerin hesaplanmasını sağlamıştır. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların iş yerlerinde uzun süreden bu yana çalışmadıkları söylenebilir.

**Tablo 6: Kurumda Çalışma Süresi Dağılımı**

Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?

N	191
	0
Aritmetik Ortalama	3,961
Ortanca	3,000
Tepe Değer	2,0
Standart Sapma	3,1456
En Düşük	1,0
En Yüksek	23,0

Kurumda çalışma süresine ilişkin ikinci analiz ise açık uçlu sorulara alınan yanıtların dört farklı kategori haline getirilmesi ve bu kategorilerin frekans analizine tabi tutulması şeklinde uygulanmıştır. Frekans analiz sonuçlarına göre Tablo 7'de de görüldüğü gibi deneklerin kurumlarındaki çalışma süresi dağılımlarına bakıldığında ise yoğunlaşmanın 1-3 yıl kategorisinde olduğu görülmektedir. Tablo 7'de de görüldüğü gibi deneklerin tümü buldukları pozisyonda çalışma süresi ile ilgili soruya yanıt vermişlerdir. Deneklerin % 56,5'i gibi oldukça önemli bir bölümü 1-3 yıl kategorisindeyken, % 30,9'u 4-6, % 7,3'ü 7-9, % 5,2'si de 10 yıl ve üzeri kategorisinde yer almaktadırlar.

**Tablo 7: Kurumda Çalışma Süresi Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
1-3	108	56,5	56,5
4-6	59	30,9	30,9
7-9	14	7,3	7,3
10+	10	5,2	5,2
Toplam	191	100,0	100,0

**3.2.1.5. Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı**

Deneklerin eğitim durumuna göre dağılımlarında ise yoğunlaşmanın "Lise" düzeyinde olduğu göze çarpmaktadır. Eğitim durumuyla ilgili soruya deneklerin tamamı yanıt vermişlerdir. Tablo 8'de de görüldüğü gibi çalışmaya katılanların % 44,5'i gibi önemli bir bölümü lise düzeyinde eğitime sahipken; % 30,4'ü ön lisans; % 13,6'sı ilköğretim, % 11'i lisans, % 0,5'i ise lisansüstü düzeyinde eğitime sahiptirler.

**Tablo 8: Öğrenim Durumu Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
İlköğretim	26	13,6	13,6
Lise	85	44,5	44,5
Ön Lisans	58	30,4	30,4
Lisans	21	11,0	11,0
Lisans Üstü	1	,5	,5
Toplam	191	100,0	100,0

**3.2.1.6. Görev Türü**

Görev türü ile ilgili soruya katılımcıların tamamı yanıt vermişlerdir. Tablo 9'da da görüldüğü gibi katılımcıların % 54,5'i gibi önemli bir bölümü satış elemanıyken; % 6,3'ü muhasebeci, % 5,2'si teknisyen, % 4,2'si bankacı, yine % 3,7'si şef garson, ve geri kalanlar da farklı meslek gruplarına aittir.

**Tablo 9: Görev Türü Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Satış Elemanı	104	54,5	54,5
Resepsiyon Görevlisi	8	4,2	4,2
Muhasebeci	12	6,3	6,3
Teknisyen	10	5,2	5,2
Güvenlik Görevlisi	3	1,6	1,6
Terzi	6	3,1	3,1
Danışman	2	1,0	1,0
Şef Garson	7	3,7	3,7
Kasiyer	6	3,1	3,1
Sekreter	6	3,1	3,1
Bankacı	8	4,2	4,2
Hemşire	3	1,6	1,6
Gazetecilik	4	2,1	2,1
Sigortacı	5	2,6	2,6
Mühendis	2	1,0	1,0
Şoför	3	1,6	1,6
Turizm Rehberi	1	,5	,5
Avukat	1	,5	,5
Toplam	191	100,0	100,0

**3.2.1.7. Deneklerin Gelir Düzeyi Dağılımı**

Deneklerin gelir düzeyine ilişkin analizleri iki farklı biçimde ele alınmıştır. Deneklere açık uçlu olarak yöneltilen gelir düzeyi sorusuna alınan yanıtlar Tablo 10'da da görüldüğü gibi aritmetik ortalama (1070,42), ortanca (1000), tepe değer (1000), standart sapma (403,702), en düşük (450) ve en yüksek (2500) değerlerin hesaplanmasını sağlamıştır.

**Tablo 10: Gelir Düzeyine İlişkin Merkezi Eğilim İstatistikleri**

Ailenizin aylık toplam geliri

N	191
	0
Aritmetik Ortalama	1070,42
Ortanca	1000,00
Tepe Değer	1000
Standart Sapma	403,702
En Düşük	450
En Yüksek	2500

Gelir dağılımına ilişkin ikinci analiz ise açık uçlu sorulara alınan yanıtların gelir dağılımı dikkate alınarak beş farklı kategori haline getirilmesi ve bu kategorilerin frekans analizine tabi tutulması şeklinde uygulanmıştır. Frekans analiz sonuçlarına göre Tablo 11'de de görüldüğü gibi deneklerin gelir dağılımlarına bakıldığında yoğunlaşmanın 701-950 ve 951-1200 aralığında olduğu görülmektedir. Tablo 10' da da görüldüğü gibi deneklerin tümü gelirle ilgili soruya yanıt vermişlerdir. Deneklerin % 29,8'i 701-950 kategorisindeyken; % 29,3'ü 951-1200, % 15,7'si 450-700, yine aynı oranda 1451 ve üzeri, % 9,4'ü de 1201-1450 dilimindedirler.

**Tablo 11: Gelir Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
450-700	30	15,7	15,7
701-950	57	29,8	29,8
951-1200	56	29,3	29,3
1201-1450	18	9,4	9,4
1451+	30	15,7	15,7
Toplam	191	100,0	100,0

### **3.2.2. Yanıtların Betimleyici Bulguları**

Bu bölümde deneklerin yöneticilerine ilişkin algıladıkları dönüşümsel liderlik uygulamalarına verdikleri yanıtların hem frekans analizi sonuçlarına hem de merkezi eğilim istatistik sonuçlarına yer verilecektir.

#### **3.2.2.1. Katılımcıların Dönüşümsel Liderlik Uygulamalarına Verdikleri Yanıtların Frekans Analizi Sonuçları**

Deneklerin dönüşümsel liderlik uygulamalarına ilişkin ifadelerle verdikleri yanıtların frekansları ve yüzde dağılımları Tablo 12'de ayrıntılı olarak görülmektedir.

**Tablo 12: Dönüşümsel Liderlik İfadelerine Verilen Yanıtların Frekans Analizi Sonuçları**

İfadeler		Kesinlikle Katılıyor		Katılıyor	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
		F	%				F	%
1.	Aynı hedefler için bizi birlikte çalıştırabilmektedir.	F	110	75	0	5	1	
		%	57.6	39.3	0	2.6	0.5	
2.	Gerektiğinde dışardan personel sağlayarak bize yardımcı olmakta ve bizi desteklemektedir.	F	47	62	1	35	46	
		%	25.6	32.5	0.5	18.3	24.1	
3.	Sadece en iyi performansı göstermemizde dayatır. (ısrarcı olur)	F	152	28	2	9	0	
		%	79.6	14.7	1	4.7	0	
4.	(Bizleri) İşle ilgili bazı temel varsayımları yeniden gözden geçirmeye davet eder.	F	96	83	1	4	7	
		%	50.3	43.5	0.5	2.1	3.7	
5.	Her türlü engelin üstesinden gelebilecek kapasite ve düşünce gücüne sahiptir.	F	51	64	64	9	3	
		%	26.7	33.5	33.5	4.7	1.6	
6.	İşimizde yerine getirilmesi mümkün olmayan performansı ortaya koymamızı bekler.	F	69	12	0	45	65	
		%	36.1	6.3	0	23.6	34	
7.	İşimizle ilgili bize olumlu geri bildirim sağlar	F	73	70	4	29	15	
		%	38.2	36.6	2.1	15.2	7.9	
8.	Basit bir şekilde “söylemek” yerine daha çok “uygulayarak” rehberlik eder.	F	40	50	1	39	61	
		%	20.9	26.2	0.5	20.4	31.9	
9.	Gerekli kaynakları kullanmadan yenilikleri ya da yeni programları uygulamamızı bekler.	F	44	11	3	19	113	
		%	23	5.8	1.6	9.9	59.2	
10.	Yenilikler ya da yeni programlarla ilgili bilgi ve becerileri geliştirmek için eğitim programları almamızı sağlar.	F	76	58	5	35	17	
		%	39.8	30.4	2.6	18.3	8.9	
11.	Yapmakta olduğumuz işle ilgili bizleri düşünmeye sevk etmek için sorular sorar.	F	40	81	1	31	38	
		%	20.9	42.4	0.5	16.2	19.9	
12.	Kurumdaki herkesten saygı görür.	F	155	29	3	3	1	
		%	81.2	15.2	1.6	1.6	0.5	

İfadeler		Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Fikrim Yok	Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor	
13.	Hedef oluşturma sürecine katılımımızı sağlar.	F	57	114	7	12	0
		%	29.8	59.7	3.7	6.3	0
14.	Mesleğimizdeki başarı ve beceriyi sembolleştirir.	F	39	93	14	33	12
		%	20.4	48.7	7.3	17.3	6.3
15.	Birlikte çalışırsak başarabileceğimiz vizyonlarla bizi heyecanlandırır.	F	45	86	2	40	18
		%	23.6	45	1	20.9	9.4
16.	Bizim fikirlerimizi almadan eylemleri başlatır.	F	96	16	1	33	45
		%	50.3	8.4	0.5	17.3	23.6
17.	Yenilikler ve yeni programların uygulanmasıyla ilgili gerekli bilgiyi sağlar.	F	142	46	0	1	2
		%	74.3	24.1	0	0.5	1
18.	Kişisel ihtiyaçlarımızı düşünen bir tutum sergiler.	F	15	63	10	60	43
		%	7.9	33	5.2	31.4	22.5
19.	Bizden yüksek beklentilerinin olduğunu gösterir.	F	72	77	20	16	6
		%	37.7	40.3	10.5	8.4	3.1
20.	İşte ikincil düzeyde performansın yerleşmesine izin vermez.	F	158	7	2	11	13
		%	82.7	3.7	1	5.8	6.8
21.	“Takım oyuncusu” olmak için bizi cesaretlendirir.	F	81	82	4	19	5
		%	42.4	42.9	2.1	9.9	2.6
22.	Sürekli olarak kurum politikalarını yeni yollarla geliştirme arayışı içerisindedir.	F	133	33	3	16	6
		%	69.6	17.3	1.6	8.4	3.1
23.	Bizim acil ihtiyaçlarımızla daha az ilgilenirken kurumun amaçlarına ulaşması için daha fazla ilgilenmektedir.	F	109	53	3	24	1
		%	57.1	27.7	1.6	12.6	0.5
24.	Yaptığımız şeylerin yöntemiyle ilgili bizleri yeniden düşünmeye teşvik eder.	F	71	75	2	30	13
		%	37.2	39.3	1	15.7	6.8
25.	Bizlerin liderler gibi düşünmesini ve davranmasını sağlar.	F	61	72	5	28	25
		%	31.9	37.7	2.6	14.7	13.1
26.	Takip etmemiz için iyi modeller sağlar.	F	98	64	16	12	1
		%	51.3	33.5	8.4	6.3	0.5
27.	Genel amaç duygusunu bize hissettirir.	F	102	81	4	4	0
		%	53.4	42.4	2.1	2.1	0
28.	Çalışanlar arasında iş birliğini engeller.	F	0	1	3	23	164
		%	0	0.5	1.6	12	85.9

### **3.2.2.2. Katılımcıların Dönüşümsel Liderlik Uygulamalarına Verdikleri Yanıtların Merkezi Eğilim İstatistik Sonuçları**

Deneklerin dönüşümsel liderlik algılamalarına ilişkin verdikleri yanıtlar frekans analizinin yanı sıra ayrıca merkezi eğilim istatistikleri aracılığıyla da değerlendirilmiştir. Tablo 13’de dönüşümsel liderlik maddelerinin aritmetik ortalamalara göre sıralaması yer almaktadır.

Tablo 13’de de görüldüğü gibi en yüksek aritmetik ortalamalara sahip ilk üç madde; “çalışanlar arasında işbirliğini engeller”, “kurumdaki herkesten saygı görür”, “yenilikler ve yeni programların uygulanmasıyla ilgili gerekli bilgiyi sağlar.” maddeleridir. Buna karşın en düşük aritmetik ortalamalara sahip maddeler ise; “bizim fikirlerimizi almadan eylemleri başlatır.”, “kişisel ihtiyaçlarımızı düşünen bir tutum sergiler.”, “basit bir şekilde söylemek yerine daha çok uygulayarak rehberlik eder.” maddeleridir.

**Tablo 13: Dönüşümsel Liderlik Maddelerinin Merkezi Eğilim İstatistikleri**

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
Çalışanlar arasında iş birliğini engeller	4,83	,451
Kurumdaki herkesten saygı görür	4,75	,615
Yenilikler ve yeni programların uygulanmasıyla ilgili gerekli bilgiyi sağlar	4,70	,607
Sadece en iyi performansı göstermemizde dayatır (ısrarcı olur)	4,69	,721
Aynı hedefler için bizi birlikte çalıştırabilmektedir	4,51	,687
İşte ikincil düzeyde performansın yerleşmesine izin vermez	4,50	1,200
Genel amaç duygusunu bize hissettirir	4,47	,647
Sürekli olarak kurum politikalarını yeni yollarla geliştirme arayışı içerisindedir.	4,42	1,077
(Bizleri) İşle ilgili bazı temel varsayımları yeniden gözden geçirmeye davet eder	4,35	,898
Bizim acil ihtiyaçlarımızla daha az ilgilenirken kurumun amaçlarına ulaşması için daha fazla ilgilenmektedir	4,29	1,031
Takip etmemiz için iyi modeller sağlar	4,29	,904
Hedef oluşturma sürecine katılımımızı sağlar	4,14	,757
"Takım oyuncusu" olmak için bizi cesaretlendirir	4,13	1,034
Bizden yüksek beklentilerinin olduğunu gösterir	4,01	1,051
Yaptığımız şeylerin yöntemiyle ilgili bizleri yeniden düşünmeye teşvik eder	3,84	1,268
İşimizle ilgili bize olumlu geri bildirim sağlar	3,82	1,302
Her türlü engelin üstesinden gelebilecek kapasite ve düşünce gücüne sahiptir	3,79	,945
Gerekli kaynakları kullanmadan yenilikleri ya da yeni programları uygulamamızı bekler	3,77	1,699
Yenilikler ya da yeni programlarla ilgili bilgi ve becerileri geliştirmek için eğitim programları almamızı sağlar	3,74	1,378
Bizlerin liderler gibi düşünmesini ve davranmasını sağlar	3,61	1,402
Mesleğimizdeki başarı ve beceriyi sembolleştirir	3,60	1,174
Birlikte çalışırsak başarabileceğimiz vizyonlarla bizi heyecanlandırır	3,52	1,309
Yapmakta olduğumuz işle ilgili bizleri düşünmeye sevk etmek için sorular sorar	3,28	1,467
Gerektiğinde dışardan personel sağlayarak bize yardımcı olmakta ve bizi desteklemektedir.	3,15	1,564
İşimizde yerine getirilmesi mümkün olmayan performansı ortaya koymamızı bekler	3,13	1,762
Basit bir şekilde "söylemek" yerine daha çok "uygulayarak" rehberlik eder	2,84	1,603
Kişisel ihtiyaçlarımızı düşünen bir tutum sergiler	2,72	1,338
Bizim fikirlerimizi almadan eylemleri başlatır	2,55	1,740



Her bir deneğin dönüşümsel liderlik maddelerine verdiği yanıtlar “compute” komutu yardımıyla tek tek toplanmış ve her bir denek için “dönüşümsel liderlik genel puanı” oluşturulmuştur. “Sürekli (interval)” değışkene dönüştürülmüş olan indeksin merkezi eğilim istatistikleri hesaplanmıştır.

Dönüşümsel liderlik algılamasının ölçümünün beşli ölçekte ölçüldüğü göz önünde bulundurularak toplam puanda da beşli bir kategori ölçümü esas alınmıştır. Bu değerlendirmeye göre bir denek en düşük (1x28) 28, en yüksek de (28x5) 140 puan almaktadır. Buna göre her bir denek için ölçülen toplam puan aralıklarının karşılığı Tablo 14’deki gibi belirlenmiştir:

**Tablo 14: Dönüşümsel Liderlik Algılaması Puan İndeksi Kategorileri**

Puan Aralığı		Ölçüm Karşılığı
1.	0-28	Çok Düşük
2.	29-56	Düşük
3.	57-84	Orta
4.	85-112	Yüksek
5.	113-140	Çok Yüksek

Her bir denek için hesaplanan puan indeksinin merkezi eğilim istatistikleri sonucu Tablo 15’de yer almaktadır. Buna göre puan indeksinin aritmetik ortalaması 104.81, ortancası 107, tepe değeri 117, standart sapması 12.336, en düşük puan 71, en yüksek puan ise 124’dür. Elde edilen 104.81 puanlık aritmetik ortalama Tablo 14’deki 85-112 puan kategorisine düşmekte ve bu da deneklerin yöneticilerine ilişkin dönüşümsel liderlik algılamalarının “yüksek” olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara göre deneklerin yöneticilerinin dönüşümsel liderliklerine ilişkin olarak yüksek düzeyde algılamaya sahip oldukları görülmektedir. Buna göre 1. Araştırma sorusu (çalışanlara uygulanan “Yönetici Liderlik Tarzı (Envanter) Ölçeği”ne alınan yanıtlara göre çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümsel liderlik algılama düzeyi hangi seviyededir? Yanıtlanmış olmaktadır.

**Tablo 15: Dönüşümsel Liderlik Genel Puanı  
Merkezi Eğilim İstatistikleri**

Dönüşümsel Liderlik Genel Puanı		
N	Valid <sup>a</sup>	191
	Cevapsız	0
Aritmetik Ortalama		104,81
Ortanca		107,000
Tepe Değer		117,00
Standart Sapma		12,336
En Düşük		71,00
En Yüksek		124,00

1. Araştırma sorusu ayrıca dönüşümsel liderlik faktör puanlarının aritmetik ortalamalarının hesaplanarak yüksek ve düşük puan alan faktörlerin ortaya konması biçiminde de yanıtlanmıştır. “Compute” komutuyla her bir denek için altı faktöre ait ayrı ayrı ilgili maddelerin aritmetik ortalamaları hesaplanmıştır. Tablo 16 dönüşümsel liderlik faktörlerinin aritmetik ortalamalarının yüksekten düşüğe göre sıralamasını içermektedir. Buna göre en yüksek ortalamalara sahip ilk üç faktör sırasıyla, “yüksek performans beklentisi”, “grup hedeflerinin gelişmesine yardım etme” ve “vizyon ya da ilham verme” faktörleri olurken; en düşük ortalamalara sahip ilk üç faktör ise, “destek sağlama”, “modellerle ilgili davranışlar” ve “zihinsel güdüleme” faktörleridir.

**Tablo 16: Dönüşümsel Liderlik Faktörlerinin Betimleyici İstatistikleri**

	Denek Sayısı	En Düşük	En Yüksek	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Yüksek Performans Beklentisi	191	2,00	5,00	4,3997	,70189
Grup Hedeflerinin Gelişmesine Yardım Etme	191	2,20	5,00	4,3780	,45031
Vizyon ya da İlham Verme	191	1,50	5,00	4,0934	,64855
Zihinsel Güdüleme	191	1,60	5,00	3,9822	,77099
Modellerle İlgili Davranışlar	191	1,25	5,00	3,4634	,78428
Destek Sağlama	191	1,60	5,00	3,2021	,87539

### 3.3. DENEKLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ VE DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK ALGILAMA DÜZEYİ

Araştırmanın 2 numaralı araştırma sorusuna (çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümsel liderlik algılama düzeyi onların demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?) bağlı olarak yazılan hipotezler sırasıyla bu başlık altında gerekli analizler kullanılarak test edilmiştir.

#### 3.3.1. Pozisyonda Bulunma Süresi ve Dönüşümsel Liderlik Algılama Düzeyi

Çalışmanın 1 numaralı hipotezi olan ve “çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümsel liderlik algılama düzeyi onların buldukları pozisyon süresine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır” şeklinde ifade edilen hipotezi sınamak amacıyla üç süreklili (interval) değişken olan; dönüşümsel liderlik faktör puanları ve dönüşümsel liderlik genel puanı ile pozisyonda bulunma süresi arasında pearson korelasyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 17'de de görüldüğü gibi, analiz sonucuna göre pozisyonda bulunma süresi ile dönüşümsel liderlik algılama genel puanı arasında zayıf kuvvette, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r = .24$ ,  $p < .01$ ). Bu sonuç pozisyonda bulunma süresi güçlendikçe yöneticilere ilişkin dönüşümsel liderlik algılama düzeyinin arttığını ortaya koymaktadır.

**Tablo 17: Pozisyonda Bulunma Süresi ve Dönüşümsel Liderlik Algılama Faktörleri Korelasyon Analizi Sonuçları**

Pozisyonda Bulunma Süresi			
Faktörler	N	r	Sig.
Vizyon ya da İlham Verme	191	.256	.000
Modellerle İlgili Davranışlar	191	.258	.000
Grup Hedeflerinin Gelişmesine Yardım Etme	191	.076	.294
Destek Sağlama	191	.069	.344
Zihinsel Güdüleme	191	.198	.006
Yüksek Performans Beklentisi	191	.243	.001
Dönüşümsel Liderlik Genel Puanı	191	.234	.001

Analiz sonuçları ayrıca, “grup hedeflerinin gelişmesine yardım etme” ve “destek sağlama” dışındaki tüm faktörlerle pozisyonda bulunma süresi arasında

zayıf kuvvette, pozitif ve anlamlı ilişkinin varlığını ortaya koymuştur (bkz. Ek-1 Tablo 1). Korelasyon analizi sonucuna göre 1 numaralı hipotez olan ve " çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümsel liderlik algılama düzeyi onların buldukları pozisyon süresine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır " şeklinde ifade edilen hipotez doğrulanmıştır.

### 3.3.2. Kurumda Çalışma Süresi ve Dönüşümsel Liderlik Algılama Düzeyi

Çalışanların kurumlarındaki çalıştıkları süre (yıl) ile dönüşümsel liderlik algılama düzeyi arasında ilişki olabileceği araştırmacı tarafından öngörülen bir diğer hipotezdir. Bu öngörü ışığında "çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümsel liderlik algılama düzeyi onların kurumlarındaki çalıştıkları süreye göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır " hipotezi ortaya atılmıştır. Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla sürekli (aralıklı) değişken ölçüm düzeyine sahip olan kurumda çalışma süresi (yıl) ile dönüşümsel liderlik algılama düzeyi arasında (pearson) korelasyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 18'de de görüldüğü gibi deneklerin çalışma süreleri ile dönüşümsel liderlik faktörlerinden sadece modellerle ilgili davranışlar ( $r = .165$ ,  $p < .05$ ) ve yüksek performans beklentisi ( $r = .166$ ,  $p < .05$ ) arasında zayıf kuvvette, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 18: Kurumda Çalışma Süresi ve Dönüşümsel Liderlik Algılama Faktörleri Korelasyon Analizi Sonuçları**

Kurumda Çalışma Süresi			
Faktörler	N	r	Sig.
Vizyon ya da İlham Verme	191	.132	.069
Modellerle İlgili Davranışlar	191	.165	.023
Grup Hedeflerinin Gelişmesine Yardım Etme	191	.104	.153
Destek Sağlama	191	.024	.741
Zihinsel Güdüleme	191	.114	.115
Yüksek Performans Beklentisi	191	.166	.022
Dönüşümsel Liderlik Genel Puanı	191	.140	.053

Deneklerin kurumlarında çalışma süresiyle diğer dönüşümsel liderlik faktörleri ve dönüşümsel liderlik genel puanı arasında anlamlı ilişki

bulunmamaktadır (bkz. Ek-1 Tablo 2). Bu analiz sonucuna göre 2 numaralı hipotez (çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümsel liderlik algılama düzeyi onların kurumlarındaki çalıştıkları süreye göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır) önemli ölçüde reddedilmiştir.

### 3.3.3. Eğitim Seviyesi ve Dönüşümsel Liderlik Algılama Düzeyi

Çalışmada yer alan demografik değişkenlerden biri de eğitim seviyesi değişkenidir. 4 numaralı hipotez çalışanların dönüşümsel liderlik algılama düzeylerinin onların eğitim seviyelerine göre farklılaşacağını içermektedir. Sıralayıcı ölçüm düzeyinde ölçülen eğitim değişkeni bağımsız değişkenine göre dönüşümsel liderlik algılama indeksi puanlarının kategoriler arası anlamlı farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) aracılığıyla test edilmiştir.

**Tablo 19: Eğitim Düzeyi ve Dönüşümsel Liderlik Faktörleri ANOVA Sonuçları**

Faktörler	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	F Testi	Sig.
Vizyon ya da İlham Verme	İlköğretim	26	4.17	6.025	.001
	Lise	85	3.97		
	Ön Lisans	58	4.04		
	Lisans	21	4.60		
Modellerle İlgili Davranışlar	İlköğretim	26	3.88	5.921	.001
	Lise	85	3.38		
	Ön Lisans	58	3.25		
	Lisans	21	3.78		
Grup Hedeflerinin Gelişmesine Yardım Etme	İlköğretim	26	4.53	6.977	.000
	Lise	85	4.28		
	Ön Lisans	58	4.32		
	Lisans	21	4.70		
Destek Sağlama	İlköğretim	26	3.43	5.960	.001
	Lise	85	3.05		
	Ön Lisans	58	3.05		
	Lisans	21	3.81		
Zihinsel Güdüleme	İlköğretim	26	4.33	7.820	.000
	Lise	85	3.83		
	Ön Lisans	58	3.83		
	Lisans	21	4.52		
Yüksek Performans Beklentisi	İlköğretim	26	4.62	3.793	.011
	Lise	85	4.25		
	Ön Lisans	58	4.37		
	Lisans	21	4.73		
Dönüşümsel Liderlik Genel Puanı	İlköğretim	26	106.38	10.350	.000
	Lise	85	102.92		
	Ön Lisans	58	104.74		
	Lisans	21	109.90		

Tablo 19'da da görüldüğü gibi çalışanların dönüşümsel liderlik algılama faktörlerinin tümü ve dönüşümsel liderlik genel puanı deneklerin eğitim seviyelerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır (bkz. Ek-1 Tablo 3). Farklılaşan faktörlerin hangi eğitim kategorileri arasında olduğunu tespit etmek amacıyla her bir faktör için ayrı ayrı çoklu karşılaştırma tabloları hesaplanmıştır.

Vizyon ya da ilham verme faktörünün eğitim kategorilerinden hangileri arasında farklılaştığını ortaya koymak amacıyla hesaplanan çoklu karşılaştırma tablosuna göre lisans (ort= 4.60) mezunu deneklerin ön lisans (ort= 4.04) ve lise (ort= 3.97) mezunu deneklere göre vizyon ya da ilham verme faktöründen anlamlı şekilde daha yüksek algılama düzeyine sahip oldukları ortaya konmuştur (bkz. Ek-1 Tablo 4).

Modellerle ilgili davranışlar faktörünün eğitim kategorilerinden hangileri arasında farklılaştığını ortaya koymak amacıyla hesaplanan çoklu karşılaştırma tablosuna göre ilköğretim (ort= 3.88) mezunu deneklerin lise (ort= 3.38) ve ön lisans (ort= 3.25) mezunu deneklere göre modellerle ilgili davranışlar faktöründen anlamlı şekilde daha yüksek algılama düzeyine sahiptirler (bkz. Ek-1 Tablo 5).

Grup hedeflerinin gelişmesine yardım etme faktörünün eğitim kategorilerinden hangileri arasında farklılaştığını ortaya koymak amacıyla hesaplanan çoklu karşılaştırma tablosuna göre lisans (ort= 4.70) mezunu denekler ön lisans (ort= 4.32) ve lise (ort= 4.28) mezunu deneklere göre grup hedeflerinin gelişmesine yardım etme faktöründen anlamlı şekilde daha yüksek algılama düzeyine sahiptirler (bkz. Ek-1 Tablo 6).

Destek sağlama faktörünün eğitim kategorilerinden hangileri arasında farklılaştığını ortaya koymak amacıyla hesaplanan çoklu karşılaştırma tablosuna göre lisans (ort= 3.81) mezunu denekler ön lisans (ort= 3.05) ve lise (ort= 3.05) mezunu deneklere göre destek sağlama faktöründen anlamlı şekilde daha yüksek algılama düzeyine sahiptirler (bkz. Ek-1 Tablo 7).

Zihinsel güdüleme faktörünün eğitim kategorilerinden hangileri arasında farklılaştığını ortaya koymak amacıyla hesaplanan çoklu karşılaştırma tablosuna göre ilköğretim (ort= 4.33) ve lisans (ort= 4.52) mezunu denekler lise (ort= 3.83)

ve ön lisans (ort= 3.83) mezunu deneklere göre zihinsel güdüleme faktöründen anlamlı şekilde daha yüksek algılama düzeyine sahiptirler (bkz. Ek-1 Tablo 8).

Son olarak ilköğretim (ort= 4.62) mezunu denekler lise (ort= 4.25) mezunu deneklere göre yüksek performans beklentisi faktöründen daha yüksek algılamaya sahiptirler. Bunun yanı sıra yine aynı faktörden lisans (ort= 4.73) mezunu denekler ön lisans (ort= 4.37) ve lise (ort= 4.25) mezunu deneklere göre daha yüksek algı düzeyine sahiptirler (bkz. Ek-1 Tablo 9).

Doğal olarak dönüşümsel liderlik genel puanı da deneklerin eğitim düzeylerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. İlköğretim (ort= 116.00) ve lisans (ort= 122.19) mezunu denekler lise (105.88) ve ön lisans (ort= 106.39) mezunu deneklere göre daha yüksek genel puan düzeyine sahiptirler (bkz. Ek-1 Tablo 10).

Bu sonuca göre "çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümsel liderlik algılama düzeyi onların eğitim düzeylerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır" şeklinde ifade edilen 3 numaralı hipotez kabul edilmiştir.

### **3.3.4. Çalışan Yaşı ve Dönüşümsel Liderlik Algılama Düzeyi**

Araştırmanın 5 numaralı hipotezi olan "çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümsel liderlik algılama düzeyi onların yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır" hipotezi sürekli ölçüm düzeyine sahip değişkenler arası ilişki söz konusu olduğu için Pearson Korelasyon analiziyle sınanmıştır.

Tablo 21'de de görüldüğü gibi deneklerin yaşlarıyla dönüşümsel liderlik faktörlerinden sadece vizyon ya da ilham verme ( $r = .212$ ,  $p < .01$ ) arasında zayıf kuvvette, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Deneklerin yaşlarıyla ayrıca dönüşümsel liderlik genel puanı ( $r = .150$ ,  $p < .05$ ) arasında da zayıf kuvvette, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 20: Yaş ve Dönüşümsel Liderlik Algılama Faktörleri  
Korelasyon Analizi Sonuçları**

Yaş			
Faktörler	N	r	Sig.
Vizyon ya da İlham Verme	191	.212	.003
Modellerle İlgili Davranışlar	191	.124	.087
Grup Hedeflerinin Gelişmesine Yardım Etme	191	.017	.811
Destek Sağlama	191	.140	.053
Zihinsel Güdüleme	191	.079	.276
Yüksek Performans Beklentisi	191	.072	.320
Dönüşümsel Liderlik Genel Puanı	191	.150	.038

Deneklerin yaşlarıyla diğer dönüşümsel liderlik faktörleri arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır (bkz. Ek-1 Tablo 11). Bu analiz sonucuna göre 5 numaralı hipotez (çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümsel liderlik algılama düzeyi ile yaşları arasında anlamlı ilişki vardır) önemli ölçüde reddedilmiştir.

### 3.3.5. Gelir Durumu ve Dönüşümsel Liderlik Algılama Düzeyi

Araştırmanın 6 ncı ve son hipotezi olan "çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümsel liderlik algılama düzeyi onların gelir düzeylerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır" hipotezi sürekli ölçüm düzeyine sahip değişkenler arası ilişki söz konusu olduğu için Pearson Korelasyon analiziyle sınanmıştır.

Tablo 21'de de görüldüğü gibi deneklerin gelir düzeyiyle dönüşümsel liderlik faktörlerinden vizyon ya da ilham verme ( $r = .295$ ,  $p < .001$ ), modellerle ilgili davranışlar ( $r = .151$ ,  $p < .05$ ), grup hedeflerinin gelişmesine yardım etme ( $r = .268$ ,  $p < .001$ ), zihinsel güdüleme ( $r = .155$ ,  $p < .05$ ) ve dönüşümsel liderlik genel puanı ( $r = .309$ ,  $p < .001$ ), arasında zayıf kuvvette, pozitif ve anlamlı ilişki vardır. Ayrıca gelir düzeyiyle destek sağlama ( $r = .411$ ,  $p < .001$ ) faktörü arasında da orta kuvvette, pozitif ve anlamlı ilişki vardır.



**Tablo 21: Gelir Durumu ve Dönüşümsel Liderlik Algılama Faktörleri  
Korelasyon Analizi Sonuçları**

<b>Gelir</b>			
Faktörler	N	r	Sig.
Vizyon ya da İlham Verme	191	.295	.000
Modellerle İlgili Davranışlar	191	.151	.037
Grup Hedeflerinin Gelişmesine Yardım Etme	191	.268	.000
Destek Sağlama	191	.411	.000
Zihinsel Güdüleme	191	.155	.033
Yüksek Performans Beklentisi	191	.019	.794
Dönüşümsel Liderlik Genel Puanı	191	.309	.000

Deneklerin gelir düzeyiyle sadece yüksek performans beklentisi ( $r = .019$ ,  $p > .05$ ), faktörü arasında ( $r = .019$ ,  $p > .05$ ) anlamlı ilişki bulunmamaktadır (bkz. Ek-1 Tablo 12).

## SONUÇ

Liderlik, organizasyonların az maliyetle amaçlarına ulaşmaları açısından önemlidir. İş görenleri vizyon ve amaca inandırıp, bunların etrafında onları toplamak organizasyonun devamlılığını sağlar.

Liderlik özelliklerine, rollerine ve organizasyondaki konumuna göre isimler alır. Liderlik yaklaşımları liderlik davranış, rol ve özelliklerine göre detaylı araştırmalara gitmektedir. Hatta süper liderlik yaklaşımı, yöneticiliği ortadan kaldırıcı özelliklere sahiptir. Üyelerin kendi kendini yönetmeleri ve onlara bilinç aşılmasını içeren süper liderlik uygulaması; çok iyi yetişmiş ve uzmanlaşmış takipçilere gereksinim duyar.

Türk kamu ve özel sektör örgütlenmelerinde motivasyon ve liderlik kuramları ışığında yöneticilerin liderlik davranışları, en temelde Türk toplumunun kültürel yapısından etkilenmektedir. Türk toplumunun en ayırt edici özellikleri arasında yer alan paternalizm olgusu, gerek kamusal örgüt çalışan ve yöneticilerini, gerekse de özel sektör örgüt yapılanmalarında çalışan yönetici ve bireyleri, onların ilişkilerini etkilemektedir. Dolayısıyla, kamusal ve özel örgütlerin yönetici davranışları, ortak bir takım faktörler tarafından belirlenmektedir.

Bunun yanında özel sektör örgütlerinde ve kamusal örgütlerdeki yöneticilerin liderlik davranışlarını etkileyen farklı faktörler de bulunmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi, kamusal örgütlerde yönetici ve çalışanların davranışlarını belirleyenler arasında, sıkı bir yasal mevzuat, kamu yararı, kamu hizmeti, siyasal ortam, bürokratik yapı gibi çok belirleyici faktörler bulunmaktadır. Her ne kadar iş güvencesi bulunsun da, kamusal yöneticilerin çalışanlarını güdülemede kullanacakları araçlar belirli ve sınırlıdır. Kamusal örgütlerde yöneticiler, hiyerarşik yapının gereği olarak, astlarıyla formel ilişkiler kurması gerekirken, toplumun kültürünün bir yansıması olarak, informal ilişkiler de gerçekleştirmekte, bu da liderlik davranışlarını etkilemektedir. Güç aralığının yüksek olması, dişil özellikler vb. gibi toplumun yönetsel kültürüne ait diğer öğeler de, özel sektör yönetici davranışlarını etkilediği gibi, kamusal örgüt yöneticilerinin liderlik özelliklerini etkilemektedir.

Liderlik özelliklerine sahip yöneticiler duygusal zekası yüksek ve sosyal ilişkileri güçlü olan kişilerdir. Başarılı işletmelerde takım çalışmasının öneminin artması ile birlikte geleneksel liderlik rolleri de büyük ölçüde değişikliğe uğramıştır. Artık işletmelerde çalışanlar güçlendirilmekte, işletmecilikle ilgili çeşitli konularda teknik eğitimlerden geçirilmektedir. Sonuçta bu özelliklere sahip çalışanlardan da pek çok kararı tek başına vermeleri istenmektedir. Takımlar da işgörenlerin bireysel olarak sahip oldukları yetenekleri bir bütün olarak kullanma isteği sonucunda ortaya çıkmaktadır, takım çalışmalarında çalışanların kişilikleri, değerleri ya da inançları yerine davranışları ya da söyleyip yaptıkları üzerine odaklanılmaktadır ve bu tutum da takımların performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu sayede çalışanların ve bir bütün olarak işletmenin verimliliği ve etkinliği artar. Çalışanların ve işletmenin amaçlarının ortak bir doğrultuda geliştirilebilmesi ve işletmenin gelecekte daha iyi bir konuma gelebilmesi için sosyal ilişkilerin kuvvetli olmasıdır.

Dönüştürücü liderlerin çalışanları etkilemek amacıyla sergiledikleri davranışlar da farklıdır. Literatüre bakıldığında dönüştürücü liderlerin, bir vizyon oluşturarak, uygun bir rol modeli işlevi görerek, grup amaçlarının kabulünü teşvik ederek, bireysel destek ve entellektüel teşvik sağlayarak ve yüksek başarı beklentisini açıklayarak çalışanların kendilerinden beklenenin ötesinde başarı göstermelerini sağlamayı amaç edindikleri ortaya çıkmaktadır. Bu tür davranışlar etkileşimci liderlikle özdeşleşmiş koşullu ödül davranışından oldukça farklıdır. Yöneticinin bu beklentileri yerine getirebilmesi için liderlik özelliklerini bünyesinde barındırması ve doğal bir lider olabilmesi gerekir. Yöneticinin, çalışanların duygularını anlayabilmesi, onlarla olan ilişkilerini sağlıklı bir biçimde sürdürebilmesi ve işletme amaçları doğrultusunda yönlendirebilmesi için empati yeteneğinin güçlü olması ve duygusal zekasının yüksek olması gerekir.

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, liderlerin örgütsel yapının gerektirdiği uygulamaların gerçekleştirilmesinden daha karmaşık bir takım davranışları ortaya koymaları gerektiğini ifade etmektedir. Dönüştürücü liderlik, daha önce yaptığımız belirli bir durumda bir amacın gerçekleştirilmesi yönünde bir birey ya da gurubun davranışlarını etkileme biçimindeki liderlik tanımını değiştiren bir

yaklaşım değildir. Ancak dönüştürücü liderlik yaklaşımı, bir dönüşüm sırasında liderin gerçekleştirmesi gereken somut eylemlere ışık tutan bir yaklaşımdır.

Dönüştürücü lider hem ilkeleri ve sınırları yıkar, hem de yeni ilkeler ve sınırlar belirler. Yeni örgütsel ilke ve tutumlar oluşturmaya ve bunları sağlamlaştırmaya çalışır. Bu tür liderlik örgütün misyonunda, yapısında ve insan kaynakları yönetiminde büyük değişiklikler yapar. Örgütün kültüründe esas değişiklikler önerir.

Dönüştürücü liderler, izleyicilerinin inançlarını, ihtiyaçlarını ve değer yargılarını değiştirirler. Onların tüm yeteneklerini ortaya çıkararak, onların kendilerine olan güvenlerini arttırlar, böylece onlardan daha fazla sonuç almayı hedefleyerek, çalışanları motive ederler. Dönüştürücü liderlik, geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzıdır. Bundan dolayı da vizyon sahibi olmayı ve bu vizyonu izleyicilere kabul ettirmeyi gerekli kılar.

Dönüştürücü liderler, karizmatik liderler gibi izleyicilerine ilham kaynağı olurlar, ancak bu durum, izleyicilerin sadece liderle özdeşleşmesi ile değil, aynı zamanda onları güçlendirme ve onlara gözetmenlik yapma ile olmaktadır. İzleyicilerin lidere yüksek seviyede bağlılıkları gerekmemektedir. İzleyicilere ilham vererek ve inanç aşılayarak, onların çalışma isteklerini motive ederler.

Dönüştürücü liderler, işletmede çalışanları lider olma yolunda gelişmeleri için etkilemeye, onlara bu konuda ilham vermeye çalışırlar. Onlar, tüm çalışanların görüşlerini, bu çalışanların işletme içerisindeki statüleri ne olursa olsun, ciddiye alırlar. Bu açıdan düşünüldüğü zaman dönüştürücü liderlik, davranış bilimi bilgi dağarcığına ve uygulamalarına yönelik, işletmenin malı başarısını ve ortaya çıkardığı ürünlerin kalitesini artırmaya yardımcı bir süreç olarak tanımlanan örgüt geliştirme olgusunun ortaya koyduğu amacı paylaşır. Bir başka deyişle, örgüt geliştirme gibi dönüştürücü liderlik de uzun dönemde işletmenin faaliyette bulunma biçimini olumsuz şekilde etkileyen engelleri ortadan kaldırmak için gerekli bir değişim sürecinin ifadesidir.

Bilgi toplumunun belirgin özelliği olarak bilgideki artış, bilişim ve iletişim teknolojilerinin hızla gelişmesine neden olur; bu da, sınırları ortadan kaldıran küreselleşmeye ve beraberinde çevresel karmaşıklığa ve belirsizliğe ivme

kazandırır. Diğer bir deyişle, şiddetli rekabeti öngörün küreselleşme, organizasyonları düşünsel, yapısal ve eylemsel köklü değişiklikler yapmaya, yani dönüşüme zorlar.

Dönüştürücü liderlik davranışının, daha kapsamlı ve dış faktörlerin etkisi ile ortaya çıkacak gelişme ya da değişimlere işletmenin ayak uydurmasını sağlayacağını ifade edebiliriz. Dönüştürücü liderlikte hem lider hem de çalışanlar, kendilerini özdeşleştirebilecekleri birtakım istekleri ifade eden amaçları arama yolunda değişmektedirler. Çalışanların kendilerini amaçlarla ya da isteklerle özdeşleştirmesini hedeflemektedir.

Araştırmamızda, çalışanlara uygulanan “Yönetici Liderlik Tarzı Ölçeği” nden elde edilen veriler sonucunda, çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümsel liderlik algılama düzeylerinin hangi seviyede olduğu, çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümsel liderlik algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre farklılık gösteriyor mu? Sorularına cevap aramaya çalıştık.

Araştırma sonucunda, her bir denek için hesaplanan puan endeksinin merkezi eğilim istatistik değerleri, çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümsel liderlik algılamalarının yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçekte odaklandığımız dönüşümsel liderlik faktör puanlarının aritmetik ortalamalarından da çalışanların yöneticilerine ilişkin yöneticilerine ilişkin dönüşümsel liderlik algılama düzeylerinin yüksek olduğu teyit edilmiştir.

Çalışmada yer alan diğer sorumuza bağlı olarak ortaya koyduğumuz hipotezlere ait değerlendirmelerde ise; pozisyonda bulunma süresi ve kurumda çalışma süresi ile dönüşümsel liderlik algılama düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Çalışma süresi arttıkça vizyon veya ilham verme, modellerle ilgili davranışlar, zihinsel güdüleme, yüksek performans beklentisi faktörlerinin kuvvetlendiği, olumlu etkisi olduğu görülmüştür.

Yine çalışanların yaşları arttıkça vizyon veya ilham verme faktörü ile dönüşümsel liderlik algılama düzeyinin pozitif ve anlamlı ilişkisi tespit edilmiştir. Burada çalışanların zamanla işletmenin geldiği noktayı ve süreci daha iyi analiz edebildiklerini ve sürekliliğin ihtiyaç duyduğu liderlik modeline ilişkin farkındalıkları görülmektedir.

Çalışanların dönüşümsel liderlik algılama faktörlerinin tümü ve dönüşümsel liderlik genel puanı onların, eğitim seviyelerine göre pozitif ve anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Lisans eğitimi düzeyindeki deneklerin, dönüşümsel liderlik algılama düzeyi en yüksek seviyede gerçekleşmiştir. Ancak, eğitim düzeylerine göre farklılaşma doğru orantılı olmayıp ikinci sırayı ilköğretim mezunu deneklerin algılaması almıştır. Bu duruma, bu deneklerin işletmelerindeki deneyimlerinin ( çalışma süreleri), işe daha önce girmiş olabileceklerinin yol açtığı değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

- ABBAS Ali, Süper Liderlik, Adım Yayınları, Ankara, 2001.
- ACUNER, Taner ve İLHAN, Tülay, “Türk Toplumuna ve Liderlik Davranışlarına İlişkin Kültürel Bir Çözümleme”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 22 – 24 Mayıs, Afyon, 2003.
- AKDEMİR, Ali İşletme Bilimine Giriş, Birlik Ofset Yayınları, Eskişehir, 1999.
- AKINCI Beril, Liderlik ve Yöneticilik, İletişim Yayınları, İstanbul, 2001.
- AKSOY Şinasi, Mikro Liderlik ve Stratejik Liderlik, İletişim Yayınları, İstanbul, 2002.
- AKTAN, Ebru, **Duygusal Zeka Kavramına Kişisel Gelişim Yaklaşımı**; Nobel Yayınları, Ankara 2002.
- ARIKAN, Semra, “Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk’ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi”, **H.Ü. İİBF Dergisi**, C. 19, S. 1, 2001.
- ATAY Salim, “Liderliğin İfade Biçimini Bulmak”, Liderden Lidere, BZD Yayınları İstanbul, 2000.
- AYCAN, Z. ve KANUNGO, R. N., “Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri”, Türkiye’de Yönetim, Liderlik, İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, N. 121, Ankara, 2000.
- , “Paternalizm:Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, C. 1, S. 1, 2001.
- AYDAR, Neslihan. Karizmatik Liderlik, Sakarya Üniversitesi Yayınları, Sakarya. 2000.
- BALCI, A. Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler. Pegem Yayınları, Ankara 2001.
- BARUTÇUGİL İsmet, Teknolojik Yenilik ve Araştırma-Geliştirme Yönetimi, Bursa Üniv. Yayınları, Bursa 2000.

BAYSAL, A. Can ve TEKARSLAN, Erdal, İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, İstanbul, Avcıol Yayınları, 2001.

BİNGÖL, Dursun. İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Pegem Yayınları, Ankara, 2002.

CÜCEOĞLU, Doğan. İçimizdeki Biz, Sistem Yayınları, İstanbul. 2000.

DEMİRAL, Ahmet Kuntay, Dönüşüm Kavramları, Zengin Yayınları, Isparta, 2000.

DEMİRAY, Kemal, Temel Türkçe Sözlük, İnkılap Yayınları, İstanbul 2002.

DOĞAN Selen, Vizyona Dayalı Liderlik, İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı Yayınları, İstanbul, 2001.

-----, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Anadolu Yayınları, İzmir, 2002.

DÜREN Zeynep, 2000'li Yıllarda Yönetim, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.

ERÇETİN, Ş. Şule, Lider Sarmalında Vizyon, İstanbul, Kasım 2000.

ERDOĞAN İ. Pozitivist Metodoloji: Bilimsel Araştırma Tasarımı, İstatistiksel Yöntemler, Analiz ve Yorum, Erk, Yayınları Ankara. 2003.

-----, İşletmelerde Davranış, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.

EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.

-----, Yönetim ve Organizasyon : Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.

-----, Yönetim Ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.

ERGİN, C., Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, N. 121, Ankara, 2000.

ERKAN Hüsnü, Karizmatik Liderlik, Doğuş Yayınları, İstanbul, 2002.



GENÇ Nurullah, Zirveye Götüren Yol Dönüştürücü Liderlik, Timaş Yayınları, İstanbul, 2000.

GÜNER, Şükrü, Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınları, Isparta, 2002.

GÜNEY, Salih, Davranış Bilimleri Açısından Liderlik, Ocak Yayınları, İstanbul, 2000.

GÜVEN, Tayfun. Vizyoner Liderlik Ve Takım Oluşturmada Liderin Vizyonunun Rolü, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara. 2000.

GÜZELCİK Ebru, Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayınları, İstanbul, 2000.

KABASAKAL H., Modern Liderlik Teorisi, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.

KARADAĞ M., Stratejik Liderlik Yaklaşımı, TODAİE Yayınları, Ankara, 2001.

KATRİNLİ, Alev, CANDAY, Timur, ÖMÜR, Nezcan, “Güç Tipleri ve Grup Etkinliği”, EGE Üniversitesi Yayınları, İzmir, 2000.

KAYIKÇI, K., Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik, Pegem Yayıncıları Ankara 2000.

KILINÇ, Taner, “Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II): Karizmatik Liderlik Yaklaşımı”, İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi, C. 25, S. 2, İstanbul 2000.

-----, “Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I): Vizyoner Yaklaşımlar” İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi, C. 24, S. 2, İstanbul, 2001.

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayın, İstanbul, 2001.

-----, İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.

KOÇEL Tamir, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.

- KÖKSAL Bilge A., İstatistik Analiz Metotları, Çağlayan Yayınları, İstanbul, 2000.
- KÖSE, S. ve ÜNAL, A., Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları, Güven Yayınları, İzmir, 2003.
- LEBLEBİCİ D. Nadi, Etkili Liderliğin Sırları, K.H.O.Yayınları, Ankara, 2001.
- NEUMAN, W. L. Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches. Boston: Ally and Bacon. 1997.
- NORUSİS M.J. SPSS 11.0 Guide To Data Analysis, Prentice Hall, New Jersey. 2002.
- ÖZALP İnan, Dönüştürücü Liderlik, İmge Yayınları, Ankara, 2003.
- ÖZER Serper, Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.
- ÖZGEN Hüseyin, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara, 2002.
- PAKSOY Mahmut, Önderlikte Özellikler Kuramı ve Ahmet Vefik Paşa'nın "M"leri Deniz harp Okulu Yayınları, İstanbul, 2001.
- PAŞA, S. F., Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 2000.
- REASON, L. D. An Investigation Of The Relationship Between Transformational And Transactional Principal Leadership Behaviors And An Orientation In Teacher Leadership. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Capella University. 2006.
- SARGUT, S. ve ÖZEN, Ş., Çalışanların Lider Davranışlarına İlişkin Beklentileri, Erciyes Ün., Yayınları, Nevşehir, 2000.
- SATICI, Ö., Dönüştürücü Liderlik İle Etkileşimci Liderlik Arasındaki Farklar, Ankara Üniv. Sosyal Bil. Ens., Yayınları, Ankara, 2001.
- SERİNKAN, Celaleddin, "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ve Tepe Yöneticileri İçin Önemi", Maltepe Un., İİBF Dergisi, Y. 1, S. 2, İstanbul, 2002.
- SUNGURLU, Melek, Öğrenen Örgütler ve Yeni Liderlik Yaklaşımı, Türk Psikologlar Derneği Yay., Ankara, 2001.

ŞENER İbrahim,, Liderlik Nitelikleri : Reddedilmez 21 Liderlik Niteliği, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2000.

ŞİMŞEK, Levent, İş Tatmini, MPM Yayınları, Ankara, 2000.

ŞİMŞEK, M.Şerif. Yönetim Ve Organizasyon, Damla Yayınları, Konya, 1999.

TUTUM, C., “Türk İdaresi’nde Politik Nitelikte Yüksek Kademe Yöneticilik Mevkileri İhdas Edilmeli mi?”,AİD, C. 1, S. 3 – 4, İstanbul, 2000.

TÜRKOĞLU, Faruk. Kişisel Ve Kurumsal; Değişim Kültürü, Arıtan Yayınları İstanbul, 2000.

TÜZEL Meral, Yönetici ve Lider: Birbirinden Farklı mıdır?, Mess Yayınları, İstanbul, 2001.

ÜNER Vedat, Liderlik ve Yönetim, Rota Yayınları Ankara 2000.

YALÇIN, Azmi, Stratejik Yönetim ve Liderlik, İz Yayınları, İstanbul, 2002.

YILDIZ, Murat, “Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları”, Türk İdare Dergisi, C. 11. S. 435, Ankara, 2002.

YÜKSEL, Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Yayınları, Ankara, 2001.

<http://www.eylem.com/index.php?eylem=olay&renk=1> “Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi” 09.10.2006

[http://www.baltas-baltas.com/web/ep\\_yp.htm](http://www.baltas-baltas.com/web/ep_yp.htm) “Baltaş Etkin Liderlik Semineri” 10.10.2006.

<http://www.insankaynaklari.com/trends/makale/liderlik2.asp> 10.10.2006

## EKLER

## Ek 1: Alan Araştırmasında Kullanılan Tablolar ve Grafikler

Tablo 1: Pozisyonda Bulunma Süresi ve Dönüşümsel Liderlik Faktörleri Korelasyon Analizi Sonuçları

		Correlations							
		Kaç yıldır bu pozisyonda çalışıyorsunuz?	Vizyonyada İlham Verme	Modellerle İlgili Davranışlar	Grup Hedeflerinin Gelişmesine Yardım Etme	Destek Sağlama	Zihinsel Güdüleme	Yüksek Performans Beklentisi	Dönüşümsel Liderlik Genel Puanı
Kaç yıldır bu pozisyonda çalışıyorsunuz?	Pearson Correlation	1	,256*	,258*	,076	,069	,198*	,243*	,234*
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,294	,344	,006	,001	,001
	N	191	191	191	191	191	191	191	191
Vizyonyada İlham Verme	Pearson Correlation	,256*	1	,570*	,478*	,454*	,672*	,650*	,841*
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191	191
Modellerle İlgili Davranışlar	Pearson Correlation	,258*	,570*	1	,402*	,595*	,687*	,351*	,810*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191	191
Grup Hedeflerinin Gelişmesine Yardım Etme	Pearson Correlation	,076	,478*	,402*	1	,442*	,517*	,260*	,652*
	Sig. (2-tailed)	,294	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191	191
Destek Sağlama	Pearson Correlation	,069	,454*	,595*	,442*	1	,432*	,152*	,726*
	Sig. (2-tailed)	,344	,000	,000	,000		,000	,036	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191	191
Zihinsel Güdüleme	Pearson Correlation	,198*	,672*	,687*	,517*	,432*	1	,620*	,861*
	Sig. (2-tailed)	,006	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191	191
Yüksek Performans Beklentisi	Pearson Correlation	,243*	,650*	,351*	,260*	,152*	,620*	1	,622*
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,036	,000		,000
	N	191	191	191	191	191	191	191	191
Dönüşümsel Liderlik Genel Puanı	Pearson Correlation	,234*	,841*	,810*	,652*	,726*	,861*	,622*	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	191	191	191	191	191	191	191	191

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 2: Kurumda Çalışma Süresi ve Dönüşümsel Liderlik Faktörleri Korelasyon Analizi Sonuçları

		Correlations							
		Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?	Vizyonyada İlham Verme	Modellerle İlgili Davranışlar	Grup Hedeflerinin Gelişmesine Yardım Etme	Destek Sağlama	Zihinsel Güdüleme	Yüksek Performans Beklentisi	Dönüşümsel Liderlik Genel Puanı
Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?	Pearson Correlation	1	,132	,165*	,104	,024	,114	,166*	,140
	Sig. (2-tailed)		,069	,023	,153	,741	,115	,022	,053
	N	191	191	191	191	191	191	191	191
Vizyonyada İlham Verme	Pearson Correlation	,132	1	,570*	,478*	,454*	,672*	,650*	,841*
	Sig. (2-tailed)	,069		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191	191
Modellerle İlgili Davranışlar	Pearson Correlation	,165*	,570*	1	,402*	,595*	,687*	,351*	,810*
	Sig. (2-tailed)	,023	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191	191
Grup Hedeflerinin Gelişmesine Yardım Etme	Pearson Correlation	,104	,478*	,402*	1	,442*	,517*	,260*	,652*
	Sig. (2-tailed)	,153	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191	191
Destek Sağlama	Pearson Correlation	,024	,454*	,595*	,442*	1	,432*	,152*	,726*
	Sig. (2-tailed)	,741	,000	,000	,000		,000	,036	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191	191
Zihinsel Güdüleme	Pearson Correlation	,114	,672*	,687*	,517*	,432*	1	,620*	,861*
	Sig. (2-tailed)	,115	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191	191
Yüksek Performans Beklentisi	Pearson Correlation	,166*	,650*	,351*	,260*	,152*	,620*	1	,622*
	Sig. (2-tailed)	,022	,000	,000	,000	,036	,000		,000
	N	191	191	191	191	191	191	191	191
Dönüşümsel Liderlik Genel Puanı	Pearson Correlation	,140	,841*	,810*	,652*	,726*	,861*	,622*	1
	Sig. (2-tailed)	,053	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	191	191	191	191	191	191	191	191

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Tablo 3: Eğitim Düzeyi ve Dönüşümsel Liderlik Faktörleri ANOVA Sonuçları**

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Vizyon yada İlham Verme	Between Groups	7,049	3	2,350	6,025	,001
	Within Groups	72,539	186	,390		
	Total	79,588	189			
Modellerle İlgili Davranışlar	Between Groups	9,982	3	3,327	5,921	,001
	Within Groups	104,513	186	,562		
	Total	114,495	189			
Grup Hedeflerinin Gelişmesine Yardım Etme	Between Groups	3,879	3	1,293	6,977	,000
	Within Groups	34,470	186	,185		
	Total	38,349	189			
Destek Sağlama	Between Groups	12,483	3	4,161	5,960	,001
	Within Groups	129,866	186	,698		
	Total	142,350	189			
Zihinsel Güdüleme	Between Groups	12,533	3	4,178	7,820	,000
	Within Groups	99,365	186	,534		
	Total	111,898	189			
Yüksek Performans Beklentisi	Between Groups	5,375	3	1,792	3,793	,011
	Within Groups	87,867	186	,472		
	Total	93,242	189			
Dönüşümsel Liderlik Genel Puanı	Between Groups	6137,327	3	2045,776	10,350	,000
	Within Groups	36763,941	186	197,656		
	Total	42901,268	189			

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Vizyon yada İlham Verme	,267 <sup>a</sup>	3	186	,849
Modellerle İlgili Davranışlar	3,162 <sup>b</sup>	3	186	,026
Grup Hedeflerinin Gelişmesine Yardım Etme	,692 <sup>c</sup>	3	186	,558
Destek Sağlama	5,859 <sup>d</sup>	3	186	,001
Zihinsel Güdüleme	2,704 <sup>e</sup>	3	186	,047
Yüksek Performans Beklentisi	7,612 <sup>f</sup>	3	186	,000
Dönüşümsel Liderlik Genel Puanı	3,688 <sup>g</sup>	3	186	,013

- a. Groups with only one case are ignored in computing the test of homogeneity of variance for Vizyon yada İlham Verme.
- b. Groups with only one case are ignored in computing the test of homogeneity of variance for Modellerle İlgili Davranışlar.
- c. Groups with only one case are ignored in computing the test of homogeneity of variance for Grup Hedeflerinin Gelişmesine Yardım Etme.
- d. Groups with only one case are ignored in computing the test of homogeneity of variance for Destek Sağlama.
- e. Groups with only one case are ignored in computing the test of homogeneity of variance for Zihinsel Güdüleme.
- f. Groups with only one case are ignored in computing the test of homogeneity of variance for Yüksek Performans Beklentisi.
- g. Groups with only one case are ignored in computing the test of homogeneity of variance for Dönüşümsel Liderlik Genel Puanı.

Tablo 3'ün Betimleyici İstatistikleri

## Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	% Confidence Interval		Minimum	Maximum	
					Mean	Mean			
VizyonyardallıhamV	İlköğretim	26	4,1731	,71722	,14066	3,8834	4,4628	1,50	5,00
	Lise	85	3,9706	,59771	,06483	3,8417	4,0995	2,17	5,00
	Ön Lisans	58	4,0431	,65899	,08653	3,8698	4,2164	2,00	5,00
	Lisans	21	4,6032	,49575	,10818	4,3775	4,8288	3,17	5,00
	Lisans Üstü	1	4,6667	.	.	.	.	4,67	4,67
	Total	191	4,0934	,64855	,04693	4,0008	4,1859	1,50	5,00
ModellerleİlgiliDav	İlköğretim	26	3,8846	,76561	,15015	3,5754	4,1939	2,25	5,00
	Lise	85	3,3824	,68312	,07409	3,2350	3,5297	1,75	5,00
	Ön Lisans	58	3,2500	,74192	,09742	3,0549	3,4451	1,25	5,00
	Lisans	21	3,7857	,98198	,21429	3,3387	4,2327	2,50	5,00
	Lisans Üstü	1	5,0000	.	.	.	.	5,00	5,00
	Total	191	3,4634	,78428	,05675	3,3514	3,5753	1,25	5,00
GrupHedeflerininGelişmesineYardı	İlköğretim	26	4,5385	,54485	,10685	4,3184	4,7585	2,20	5,00
	Lise	85	4,2824	,41351	,04485	4,1932	4,3715	3,20	5,00
	Ön Lisans	58	4,3207	,42869	,05629	4,2080	4,4334	3,20	5,00
	Lisans	21	4,7048	,33238	,07253	4,5535	4,8561	3,80	5,00
	Lisans Üstü	1	4,8000	.	.	.	.	4,80	4,80
	Total	191	4,3780	,45031	,03258	4,3137	4,4423	2,20	5,00
DestekSağlama	İlköğretim	26	3,4385	1,15796	,22709	2,9708	3,9062	1,80	5,00
	Lise	85	3,0565	,77743	,08432	2,8888	3,2242	1,60	5,00
	Ön Lisans	58	3,0552	,80594	,10582	2,8433	3,2671	1,60	5,00
	Lisans	21	3,8190	,65393	,14270	3,5214	4,1167	2,00	4,60
	Lisans Üstü	1	5,0000	.	.	.	.	5,00	5,00
	Total	191	3,2021	,87539	,06334	3,0772	3,3270	1,60	5,00
ZihinselGüdüleme	İlköğretim	26	4,3308	,56552	,11091	4,1023	4,5592	2,80	5,00
	Lise	85	3,8306	,79792	,08655	3,6585	4,0027	2,00	5,00
	Ön Lisans	58	3,8345	,76515	,10047	3,6333	4,0357	1,60	5,00
	Lisans	21	4,5238	,47529	,10372	4,3075	4,7402	3,80	5,00
	Lisans Üstü	1	5,0000	.	.	.	.	5,00	5,00
	Total	191	3,9822	,77099	,05579	3,8722	4,0922	1,60	5,00
YüksekPerformansBeklentisi	İlköğretim	26	4,6282	,33102	,06492	4,4945	4,7619	4,00	5,00
	Lise	85	4,2588	,80075	,08685	4,0861	4,4315	2,00	5,00
	Ön Lisans	58	4,3736	,71213	,09351	4,1863	4,5608	2,33	5,00
	Lisans	21	4,7302	,34350	,07496	4,5738	4,8865	4,00	5,00
	Lisans Üstü	1	5,0000	.	.	.	.	5,00	5,00
	Total	191	4,3997	,70189	,05079	4,2995	4,4998	2,00	5,00
Dönüşümsel LiderlikPuanı	İlköğretim	26	106,38	10,881	2,134	101,99	110,78	85	121
	Lise	85	102,92	13,314	1,444	100,05	105,79	74	121
	Ön Lisans	58	104,74	12,338	1,620	101,50	107,99	71	123
	Lisans	21	109,90	7,771	1,696	106,37	113,44	89	124
	Lisans Üstü	1	121,00	.	.	.	.	121	121
	Total	191	104,81	12,336	,893	103,05	106,57	71	124

**Tablo 4: Vizyon (İlham) Verme Faktörü ve Eğitim Düzeyi Çoklu Karşılaştırma Tablosu**

Multiple Comparisons

Dependent Variable: VizyonadaİlhamVerme

Bonferroni

(I) Eğitim düzeyin	(J) Eğitim düzeyin	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
İlköğretim	Lise	,20249	,13996	,898	-,1707	,5757
	Ön Lisans	,12997	,14739	1,000	-,2631	,5230
	Lisans	-,43010	,18322	,120	-,9187	,0585
Lise	İlköğretim	-,20249	,13996	,898	-,5757	,1707
	Ön Lisans	-,07252	,10636	1,000	-,3561	,2111
	Lisans	-,63259*	,15218	,000	-1,0384	-,2268
Ön Lisans	İlköğretim	-,12997	,14739	1,000	-,5230	,2631
	Lise	,07252	,10636	1,000	-,2111	,3561
	Lisans	-,56007*	,15904	,003	-,9842	-,1359
Lisans	İlköğretim	,43010	,18322	,120	-,0585	,9187
	Lise	,63259*	,15218	,000	,2268	1,0384
	Ön Lisans	,56007*	,15904	,003	,1359	,9842

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

**Tablo 5: Modellerle İlgili Davranışlar Faktörü ve Eğitim Düzeyi Çoklu Karşılaştırma Tablosu**

Multiple Comparisons

Dependent Variable: ModellerleİlgiliDavranışlar

Tamhane

(I) Eğitim düzeyin	(J) Eğitim düzeyin	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
İlköğretim	Lise	,50226*	,16743	,028	,0376	,9669
	Ön Lisans	,63462*	,17898	,005	,1430	1,1263
	Lisans	,09890	,26165	,999	-,6280	,8258
Lise	İlköğretim	-,50226*	,16743	,028	-,9669	-,0376
	Ön Lisans	,13235	,12239	,863	-,1953	,4600
	Lisans	-,40336	,22673	,422	-1,0509	,2442
Ön Lisans	İlköğretim	-,63462*	,17898	,005	-1,1263	-,1430
	Lise	-,13235	,12239	,863	-,4600	,1953
	Lisans	-,53571	,23539	,170	-1,2007	,1293
Lisans	İlköğretim	-,09890	,26165	,999	-,8258	,6280
	Lise	,40336	,22673	,422	-,2442	1,0509
	Ön Lisans	,53571	,23539	,170	-,1293	1,2007

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

**Tablo 6: Grup Hedeflerinin Gelişmesine Yardım Etme Faktörü ve Eğitim Düzeyi Çoklu Karşılaştırma Tablosu**

Multiple Comparisons

Dependent Variable: GrupHedeflerininGelişmesineYardımEtme  
Bonferroni

(I) Eğitim düzeyi	(J) Eğitim düzeyi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
İlköğretim	Lise	,25611	,09648	,052	-,0012	,5134
	Ön Lisans	,21777	,10160	,200	-,0532	,4887
	Lisans	-,16630	,12630	1,000	-,5031	,1705
Lise	İlköğretim	-,25611	,09648	,052	-,5134	,0012
	Ön Lisans	-,03834	,07332	1,000	-,2339	,1572
	Lisans	-,42241*	,10491	,000	-,7022	-,1427
Ön Lisans	İlköğretim	-,21777	,10160	,200	-,4887	,0532
	Lise	,03834	,07332	1,000	-,1572	,2339
	Lisans	-,38407*	,10964	,003	-,6764	-,0917
Lisans	İlköğretim	,16630	,12630	1,000	-,1705	,5031
	Lise	,42241*	,10491	,000	,1427	,7022
	Ön Lisans	,38407*	,10964	,003	,0917	,6764

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

**Tablo 7: Destek Sağlama Faktörü ve Eğitim Düzeyi Çoklu Karşılaştırma Tablosu**

Multiple Comparisons

Dependent Variable: DestekSağlama  
Tamhane

(I) Eğitim düzeyi	(J) Eğitim düzeyi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
İlköğretim	Lise	,38199	,24224	,550	-,2969	1,0609
	Ön Lisans	,38329	,25054	,580	-,3138	1,0804
	Lisans	-,38059	,26821	,657	-1,1222	,3610
Lise	İlköğretim	-,38199	,24224	,550	-1,0609	,2969
	Ön Lisans	,00130	,13531	1,000	-,3607	,3633
	Lisans	-,76258*	,16575	,000	-1,2244	-,3007
Ön Lisans	İlköğretim	-,38329	,25054	,580	-1,0804	,3138
	Lise	-,00130	,13531	1,000	-,3633	,3607
	Lisans	-,76388*	,17766	,001	-1,2535	-,2742
Lisans	İlköğretim	,38059	,26821	,657	-,3610	1,1222
	Lise	,76258*	,16575	,000	,3007	1,2244
	Ön Lisans	,76388*	,17766	,001	,2742	1,2535

\*. The mean difference is significant at the .05 level.



**Tablo 8: Zihinsel Güdüleme Faktörü ve Eēitim Düzeyi Çoklu Karşılaştırma Tablosu**

Multiple Comparisons

Dependent Variable: ZihinselGdleme  
Tamhane

(I) Eēitim düzeyi	(J) Eēitim düzeyi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
İlkēretim	Lise	,50018*	,14068	,005	,1171	,8833
	n Lisans	,49629*	,14965	,009	,0900	,9026
	Lisans	-,19304	,15185	,757	-,6109	,2249
Lise	İlkēretim	-,50018*	,14068	,005	-,8833	-,1171
	n Lisans	-,00389	,13261	1,000	-,3584	,3506
	Lisans	-,69322*	,13508	,000	-1,0628	-,3237
n Lisans	İlkēretim	-,49629*	,14965	,009	-,9026	-,0900
	Lise	,00389	,13261	1,000	-,3506	,3584
	Lisans	-,68933*	,14440	,000	-1,0828	-,2959
Lisans	İlkēretim	,19304	,15185	,757	-,2249	,6109
	Lise	,69322*	,13508	,000	,3237	1,0628
	n Lisans	,68933*	,14440	,000	,2959	1,0828

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

**Tablo 9: Yüksek Performans Beklentisi Faktörü ve Eğitim Düzeyi Çoklu Karşılaştırma Tablosu**

Multiple Comparisons

Dependent Variable: YüksekPerformansBeklentisi

Tamhane

(I) Eğitim düzeyi	(J) Eğitim düzeyi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
İlköğretim	Lise	,36938*	,10843	,006	,0783	,6605
	Ön Lisans	,25464	,11383	,157	-,0523	,5616
	Lisans	-,10195	,09916	,892	-,3756	,1717
Lise	İlköğretim	-,36938*	,10843	,006	-,6605	-,0783
	Ön Lisans	-,11474	,12762	,938	-,4556	,2262
	Lisans	-,47134*	,11473	,001	-,7812	-,1615
Ön Lisans	İlköğretim	-,25464	,11383	,157	-,5616	,0523
	Lise	,11474	,12762	,938	-,2262	,4556
	Lisans	-,35660*	,11984	,024	-,6810	-,0322
Lisans	İlköğretim	,10195	,09916	,892	-,1717	,3756
	Lise	,47134*	,11473	,001	,1615	,7812
	Ön Lisans	,35660*	,11984	,024	,0322	,6810

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

**Tablo 10: Dönüşümsel Liderlik Genel Puanı ve Eğitim Düzeyi Çoklu Karşılaştırma Tablosu**

Multiple Comparisons

Dependent Variable: DönüşümselLiderlikGenelPuanı

Bonferroni

(I) Eğitim düzeyi	(J) Eğitim düzeyi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
İlköğretim	Lise	10,11765*	3,15079	,009	1,7152	18,5201
	Ön Lisans	9,60345*	3,31813	,026	,7548	18,4521
	Lisans	-6,19048	4,12484	,811	-17,1905	4,8095
Lise	İlköğretim	-10,11765*	3,15079	,009	-18,5201	-1,7152
	Ön Lisans	-,51420	2,39441	1,000	-6,8995	5,8712
	Lisans	-16,30812*	3,42601	,000	-25,4445	-7,1717
Ön Lisans	İlköğretim	-9,60345*	3,31813	,026	-18,4521	-,7548
	Lise	,51420	2,39441	1,000	-5,8712	6,8995
	Lisans	-15,79392*	3,58051	,000	-25,3423	-6,2455
Lisans	İlköğretim	6,19048	4,12484	,811	-4,8095	17,1905
	Lise	16,30812*	3,42601	,000	7,1717	25,4445
	Ön Lisans	15,79392*	3,58051	,000	6,2455	25,3423

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

**Tablo 11: Yaş ve Dönüşümsel Liderlik Faktörleri Korelasyon Analizi Sonuçları**

Correlations

		Yaşınız	Vizyonyada İlham Verme	Modellerle İlgili Davranışlar	Grup Hedeflerinin Gelişmesine Yardım Etme	Destek Sağlama	Zihinsel Güdüleme	Yüksek Performans Beklentisi	Dönüşümsel Liderlik Genel Puanı
Yaşınız	Pearson Correlation	1	,212*	,124	,017	,140	,079	,072	,150*
	Sig. (2-tailed)		,003	,087	,811	,053	,276	,320	,038
	N	191	191	191	191	191	191	191	191
Vizyonyada İlham Verme	Pearson Correlation	,212*	1	,570*	,478*	,454*	,672*	,650*	,841*
	Sig. (2-tailed)	,003		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191	191
Modellerle İlgili Davranış	Pearson Correlation	,124	,570*	1	,402*	,595*	,687*	,351*	,810*
	Sig. (2-tailed)	,087	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191	191
Grup Hedeflerinin Gelişmesine Yardım Etme	Pearson Correlation	,017	,478*	,402*	1	,442*	,517*	,260*	,652*
	Sig. (2-tailed)	,811	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191	191
Destek Sağlama	Pearson Correlation	,140	,454*	,595*	,442*	1	,432*	,152*	,726*
	Sig. (2-tailed)	,053	,000	,000	,000		,000	,036	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191	191
Zihinsel Güdüleme	Pearson Correlation	,079	,672*	,687*	,517*	,432*	1	,620*	,861*
	Sig. (2-tailed)	,276	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191	191
Yüksek Performans Beklentisi	Pearson Correlation	,072	,650*	,351*	,260*	,152*	,620*	1	,622*
	Sig. (2-tailed)	,320	,000	,000	,000	,036	,000		,000
	N	191	191	191	191	191	191	191	191
Dönüşümsel Liderlik Genel Puanı	Pearson Correlation	,150*	,841*	,810*	,652*	,726*	,861*	,622*	1
	Sig. (2-tailed)	,038	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	191	191	191	191	191	191	191	191

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Tablo 12: Gelir Düzeyi ve Dönüşümsel Liderlik Faktörleri Korelasyon Analizi Sonuçları**

Correlations

	Ailenizin aylık toplam geliri	Vizyonyada İlham Verme	Modellerle İlgili Davranışlar	Grup Hedeflerinin Gelişmesine Yardım Etme	Destek Sağlama	Zihinsel Güdüleme	Yüksek Performans Beklentisi	Dönüşümsel Liderlik Genel Puanı
Ailenizin aylık toplam geliri	1	,295*	,151*	,268*	,411*	,155*	,019	,309*
		,000	,037	,000	,000	,033	,794	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191
Vizyonyada İlham Verme	,295*	1	,570*	,478*	,454*	,672*	,650*	,841*
	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191
Modellerle İlgili Davranışlar	,151*	,570*	1	,402*	,595*	,687*	,351*	,810*
	,037	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191
Grup Hedeflerinin Gelişmesine Yardım Etme	,268*	,478*	,402*	1	,442*	,517*	,260*	,652*
	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191
Destek Sağlama	,411*	,454*	,595*	,442*	1	,432*	,152*	,726*
	,000	,000	,000	,000		,000	,036	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191
Zihinsel Güdüleme	,155*	,672*	,687*	,517*	,432*	1	,620*	,861*
	,033	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	191	191	191	191	191	191	191
Yüksek Performans Beklentisi	,019	,650*	,351*	,260*	,152*	,620*	1	,622*
	,794	,000	,000	,000	,036	,000		,000
	N	191	191	191	191	191	191	191
Dönüşümsel Liderlik Genel Puanı	,309*	,841*	,810*	,652*	,726*	,861*	,622*	1
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	191	191	191	191	191	191	191

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Ek 2: Alan Araştırmasında Kullanılan Ölçüm Aracı**

**YÖNETİCİ LİDERLİK TARZI ENVANTER ÖLÇEĞİ  
(PRINCIPAL LEADERSHIP STYLE INVENTORY)**

Sonuçları bilimsel bir çalışmada değerlendirilmek üzere uygulanan bu alan araştırmasında hiçbir sorunun doğru ya da yanlış yanıtı yoktur. Sizden hiçbir şekilde kimliğinize ilişkin bilgi istenmemektedir.

Aşağıda yer alan liderlik açıklamaları kurumunuzda (genel) müdürünüz (yöneticiniz) tarafından yerine getirilen ya da getirilmeyen uygulamaları içermektedir. Aşağıdaki ifadelerin kurumunuzdaki yaşadığınız liderlik nitelikleriyle uygun olup olmadığını belirtmeniz istenmektedir. Her bir maddeye (ifadeye) ilişkin yanıtınızı sağ tarafta yer alan ilgili kutucuğu işaretleyerek lütfen belirtiniz. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

	Kurumumdaki genel müdür (yönetici):	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.	Aynı hedefler için bizi birlikte çalıştırabilmektedir.	5	4	3	2	1
2.	Gerektiğinde dışardan personel sağlayarak bize yardımcı olmakta ve bizi desteklemektedir.	5	4	3	2	1
3.	Sadece en iyi performansı göstermemizde dayatır (ısrarcı olur).	5	4	3	2	1
4.	(Bizleri) İşle ilgili bazı temel varsayımları yeniden gözden geçirmeye davet eder.	5	4	3	2	1
5.	Her türlü engelin üstesinden gelebilecek kapasite ve düşünce gücüne sahiptir.	5	4	3	2	1
6.	İşimizde yerine getirilmesi mümkün olmayan performansı ortaya koymamızı bekler.	5	4	3	2	1
7.	İşimizle ilgili bize olumlu geri bildirim sağlar.	5	4	3	2	1
8.	Basit bir şekilde “söylemek” yerine daha çok “uygulayarak” rehberlik eder	5	4	3	2	1

9.	Gerekli kaynakları kullanmadan yenilikleri ya da yeni programları uygulamamızı bekler.	5	4	3	2	1
10	Yenilikler ya da yeni programlarla ilgili bilgi ve becerileri geliştirmek için eğitim programları almamızı sağlar.	5	4	3	2	1
11	Yapmakta olduğumuz işle ilgili bizleri düşünmeye sevk etmek için sorular sorar.	5	4	3	2	1
12	Kurumdaki herkesten saygı görür	5	4	3	2	1
13	Hedef oluşturma sürecine katılımımızı sağlar.	5	4	3	2	1
14	Mesleğimizdeki başarı ve beceriyi sembolleştirir.	5	4	3	2	1
15	Birlikte çalışırsak başarabileceğimiz vizyonlarla bizi heyecanlandırır.	5	4	3	2	1
16	Bizim fikirlerimizi almadan eylemleri başlatır.	5	4	3	2	1
17	Yenilikler ve yeni programların uygulanmasıyla ilgili gerekli bilgiyi sağlar.	5	4	3	2	1
18	Kişisel ihtiyaçlarımızı düşünen bir tutum sergiler.	5	4	3	2	1
19	Bizden yüksek beklentilerinin olduğunu gösterir.	5	4	3	2	1
20	İşte ikincil düzeyde performansın yerleşmesine izin vermez.	5	4	3	2	1
21	“Takım oyuncusu” olmak için bizi cesaretlendirir.	5	4	3	2	1
22	Sürekli olarak kurum politikalarını yeni yollarla geliştirme arayışı içerisindedir.	5	4	3	2	1
23	Bizim acil ihtiyaçlarımızla daha az ilgilenirken kurumun amaçlarına ulaşması için daha fazla ilgilenmektedir.	5	4	3	2	1
24	Yaptığımız şeylerin yöntemiyle ilgili bizleri yeniden düşünmeye teşvik eder.	5	4	3	2	1
25	Bizlerin liderler gibi düşünmesini ve davranmasını sağlar.	5	4	3	2	1
26	Takip etmemiz için iyi modeller sağlar.	5	4	3	2	1
27	Genel amaç duygusunu bize hissettirir.	5	4	3	2	1
28	Çalışanlar arasında iş birliğini engeller.	5	4	3	2	1

29. Kaç yıldır bu pozisyonda çalışıyorsunuz? -----

30. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz? -----

31. Çalıştığınız pozisyon/ünvanı belirtiniz. -----
32. Cinsiyetiniz? 1. Erkek 2. Kadın
33. Yaşınız? -----
34. En son tamamladığınız eğitim düzeyini belirtiniz.  
1. İlköğretim 2. Lise 3. Ön Lisans 4. Lisans 5. Lisans Üstü
35. Ailenizin toplam aylık gelirini lütfen belirtiniz. -----YTL

## **ÖZGEÇMİŞ**

1970 Yılında İstanbul'da doğdu. İlk ve Orta öğrenimi müteakiben 1984 - 1988 yılları arasında Kuleli Askeri Lisesi ve 1988- 92 yılları arasında Hava Harp Okulunda Öğrenime devam etti. 1992 Yılında Hava Harp Okulundan Teğmen olarak mezun oldu.

2007 Yılında Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında Yüksek Lisansını tamamladı. Evli bir çocuk babası.