

GİRİŞ

Demir-çelik endüstrisi Türk sanayinin lokomotif sektörlerinden birisidir. Yıllık 20 Milyon ton üretimi ve 5.6 Milyar \$'lık ihracatıyla Türk ekonomisinde en büyük paylardan birine sahiptir. Türkiye ekonomisi açısından bu denli önemli olan sektörde çalışan yöneticilerin, liderlik özelliklerinin incelenmesi sektördeki yönetici yapısının ortaya çıkarılması açısından büyük önem teşkil etmektedir.

Yapılan çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özellikleri çerçevesinde sektördeki yönetici yapısının ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Çalışmada, çalışan ve yöneticilere çok faktörlü liderlik anketi uygulaması yapılmış ve elde edilen verilerin değerlendirilmesi ile çalışma sonuçlandırılmıştır.

1. Liderlik Tanımı Ve Liderlikle İlgili Kavramlar

Lider, seçilme, atama, veraset, devir ya da değişik yollarla kendisine biçimsel bir statü verilen bireyi; liderlik ise bir grupta bulunan, bir veya daha fazla kişi tarafından, grubun amacına ulaşmasına yardımcı olan davranışların, başarılması anlamına gelir. Etkili bir lider diğer kişileri istediği davranışa yöneltir ve genellikle bunu aşağıdaki şekillerde başarır: (Ergül,1996:87)

- İnandırma (ikna) yolu ile
- Güç kullanarak
- Yasal haklara dayanarak

Liderliği, formal liderlik ve informal liderlik olarak iki başlık altında incelersek; (Nelson, Campbell, 1994:358)

- Formal Liderlik: Liderin organizasyonun ona verdiği güç ve otorite ile organizasyon içindekileri yönlendirmesi ve rehberlik etmesi durumunda ortaya çıkar.
- İnfomal Liderlik: Lidere organizasyonun, güç ve otorite vermediği bir durumda bile, organizasyondakiler kendi güç ve etkisi ile yönlendirmesi ve rehberlik etmesidir.

Bir liderin amaçları grubun çıkarlarını korumak, yüksek yönetim düzeyinde grubu temsil etmek ve yanındaki işletmenin amaçları yönünde çalıştırmak olarak tanımlanabilir. (Ergül,1996:88)

Liderlik sosyal bir durumda, insanlar arasında oluşan karşılıklı ilişkiler olup, liderlikte başarı kazananlarda görülen ortak noktalar aşağıda belirtilmiştir;

- Zeka
- Sosyal olgunluk (Başarıdan başı dönmeyen, yenilgide çökmeyen, daima kendinden emin ve sosyal olan)
- Katılımsal motivasyon (Motivasyonun etkisiyle başarıdan başarıya koşan)
- Beşeri ilişkiler (İyi ilişkiler ve hem yazılı hem de sözlü iletişimde başarılı olan)

1.1. LİDERLİK ARAŐTIRMASININ TARİHİ

Liderlik bir ihtiyaca cevap vermek için belirsizliklerden ve tehlikelerden ortaya çıkar. Liderliği genelleştirmek zordur; çünkü şartlar durumdan duruma, zamandan zamana değişir. Etkin liderlik, bir savaş durumunda farklıdır, ileri teknoloji ortamında farklıdır. Aynı şekilde, st düzeydeki liderlik ile alt düzeydeki liderlik de birbirinden çok farklı olabilir. Liderlik bir kişiye ait değildir; o sadece ilişkilerde vardır ve sadece astların düşüncesinde ve algısında. Bir kişinin ne kadar 'karizmatik' olduğu, diğerlerinin onu ne kadar 'karizmatik' bulduğuyla ilgilidir. Diğer tarafta lider tarafından etkilenen bir kişi yoksa, orada bir liderlikten söz edilemez. Liderlik kişiler arasında olan bir şeydir; bu, bir kişinin içinde olan bir şey değildir.(zel, 1998:14)

Liderlik kavramının gelişim sürecine bakıldığında, bu alan üzerinde yapılan araştırmalar şu şekildedir: (Leadership: an Overview,2007)

- 1920-1950 yılları arasında liderliğin özellikleri,
- 1950-1960 yılları arasında etkin liderlerin davranışları,
- 1960-1970 yılları arasında çevresel şartların liderlik üzerindeki etkileri,
- 1970-1980 yılları arasında liderlerin sembolik rolleri,

- 1980-1990 yılları arasında liderlerin özellikleri ve davranışları üzerine geri dönüş yapan çalışmalar,
- 1990'dan sonra ise liderliğin kültürler arası değişimleri üzerinde yoğunlaşmıştır.

Araştırmacılar, liderlik becerilerini birçok açıdan incelemişlerdir. Liderliğin ilk analizleri, 1900'lerden 1950'lere kadar lider ve ast özelliklerini birbirinden ayırt etme ile ilgilidir. Araştırma sonunda, liderlik yeteneklerinin tek bir özellik ya da özellikler kombinasyonu ile açıklanamayacağını bulunmuştur. Araştırmacılar ardından, liderlerin becerileri ve davranışları üzerindeki durum etkilerini araştırmaya başladılar. Sonraki liderlik çalışmaları ise, etkin ve etkin olmayan liderleri birbirinden ayırmayla ilgiliydi. Bu çalışmalar etkin liderlerin hangi davranışları sergilediğine ilişkindi. Liderleri etkin yapanın ne olduğunu anlamak için araştırmacılar ihtimal modelini (contingency model) kullandılar. Bu modelle, kişisel özellikler, durumsal değişkenler (situational variables) ve lider etkinliği arasındaki bağlantıyı incelenmiştir.

1970'ler ve 1980'lerin liderlik çalışmaları öncelikle organizasyonun etkinliğini ve başarısını etkileyen liderin bireysel özellikleri üzerinde yoğunlaştırmıştır. Araştırmalar sonucunda liderliğin ve liderlerin çok önemli olduğu fakat bunların organizasyonun kompleks unsurları olduğu sonucuna varmıştır. (Tabak,2001:24)

1.2. İşletmelerde Liderlik

İnsan kaynakları açısından liderliğe baktığımızda, liderlerin ortak vizyon geliştirmenin ötesine gittiklerini ve onların kendi organizasyonlarının insan kaynaklarını değerlendirmekte olduklarını görürüz. Liderler organizasyonun çalışmalarına, bireysel katkıların ödüllendirildiği bir ortam sağlarlar. Liderler paylaşılan vizyonun geliştirilmesi ve adaptasyonu sırasında, işbirliği ilişkilerini geliştirir ve ilişkileri dengelerler. Ayrıca takım oluştururlar, takım eforunu desteklerler, grubun ve bireyin ihtiyaç duyduğu becerilerini geliştirir ve paylaşılan vizyon için hem insan hem de materyal olarak gerekli kaynağı sağlarlar.

1.2.1. Liderlik Süreci

Liderlik birtakım süreçler içerir. Liderliğin oluşumu, liderin yönettiği grubun yapısına, izleyicilerin ve kendisinin kişilik özelliklerine bağlıdır. Bir kişinin lider olabilmesi için güçlü bir kişilik, güçlü kişiliği izleyen bir grup insan ve grubun lideri izlemesini zorunlu kılan koşullar gereklidir.

Etkileme, bir insanın başka bir insanı ya da grubu eylemde bulunmaya geçirme sürecidir. Etkileme sürecinin oluşabilmesi için etkileyen kişinin etkisinin etkileyen kişiye benimsenmesi gerekmektedir. Lider etkileme sürecini sahip olduğu gücü kullanarak başlatır ve sürdürür. Etkileme girişiminin amacı izleyenlerin istenilen yönde davranış göstermelerini sağlamaktır. Grup üyeleri ya açık olarak ya da sezdirerek liderin etkilenmesini kabul ederler. Bu liderin meşruluk derecesini ifade eder. Grup üyelerinin gözünde lider yasal değilse, liderin etkileme davranışları, grup üyeleri tarafından görmemezlikten gelinerek ve ya daha kötüsü lider isteklerinin tersine davranışlar gösterilerek anlamsız hale getirilebilir. Az kabul edilmiş liderin buyruklarına bir miktar uyum gösterilirken, kabul edilmiş bir liderin buyruklarına sadece uyum gösterilmez, aynı zamanda gerçek bir coşkunluk ve istek ile çaba harcanır. (Ülker,1997:182)

1.2.2. Liderlik ve Yöneticilik

Yönetici ve liderlik kavramları birbirine yakın görülmele birlikte eş anlamlı sözcükler değildir. Yönetici başkaları adına çalışan önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişi olarak tanımlanırken, lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimse olarak tanımlanmaktadır.

Yönetici ve lider arasındaki temel fark da bundan kaynaklanmaktadır. Yönetici belirlenmiş olan amaçlara hizmet ederken, lider amaçları kendi saptamaktadır.. Yönetici çoğu kez başkaları tarafından o göreve getirilirken. lider içinde bulunduğu gruptan doğmakta ve grubu davranışa yöneltmektedir. Yönetici gücünü yasal yetkilere dayandırırken, lider gücünü yasal yetkilere dayandırmamaktadır: (Ulker,1997:183)

Dünyanın önde gelen iş danışmanlarından Peter Koestenbaum, gerçek bir liderin özelliklerin şu şekilde sıralamıştır: (Kostenbaum, 2002:12)

- Vizyonu çok geniştir,
- İleri görüşlüdür ve topluma benzersiz hizmetler sunar,
- Toplumda bütünlük sağlar,
- Halk için fedakarlık yapar ve bağlılık gösterir,
- Cesaretlidir,
- Endişelerini çok iyi kontrol eder,
- Kendi tercihlerini yaptığının ve bundan sorumlu olduğunun farkındadır,
- Sorumluluk onun üzerine yüklenmez, o bunu taşımaktan gurur duyar,
- Gerçekçidir, hayal dünyasında yaşamaz,
- Milleti için yüksek standartlar ve idealler peşinde koşar.

Tablo 1.1 Liderler Ve Yöneticiler

KİŞİLİK BOYUTLARI	YÖNETİCİ	LİDER
Hedeflere olan tavır	Şahsi olmayan, pasif, fonksiyonel tavır; hedeflerin gereklilik ve gerçekten ortaya çıktığına inanmak	Kişisel ve aktif bir tavra sahip olmak, hedeflerin istek ve hayal gücünden ortaya çıktığına inanmak.
İş kavramları	İşi insanları, fikirleri ve bazı şeyleri bir araya getirmeye yardımcı olacak bir süreç olarak görmek; koordinasyon ve denge ile riski dengelemeye çalışmak.	Eski problemlere yepyeni yaklaşımlar bulmak; yüksek riskli pozisyonları araştırmak.
Diğerleri ile ilişkiler	Tek başına çalışma aktivitesinden sakınmak, diğerleriyle çalışmayı tercih etmek; yakın ilişkilerden kaçınmak; mücadeleden kaçınmak.	Tekbaşına çalışmak rahattır; yakın iş ilişkilerinin desteklenmesi; mücadele (conflict) değildir (tersine)
Kendini anlamak	Bir kere doğar; düzgün bir yaşam sürer; hayatı olduğu gibi kabul eder.	İki kere doğar; yaşam için mücadele eder; hayatı sorgular.

Kaynak: NELSON D. L. ve CAMPBELL J., Quick Organizational Behavior , 2nd edition USA, West Publishing Comp. 1994 S.361

Yöneticiler işleri doğru yapan kişiler, liderler ise, doğru işi yapan kişiler olarak tanımlanabilir. Yöneticiler kendilerini, organizasyon tarafından ihtiyaç duyulan insan ve materyal kaynaklarının üreticisi, koordinasyon sağlayıcısı ve dağıtımını yapan kişi olarak görürler. Yöneticinin becerileri bir organizasyonun işlerini kolaylaştırır; çünkü onlar organizasyonun kuralları ve yönetmeliklerine uygun olarak ve yapılacağından emindirler. Bir liderin becerisi, organizasyonun ihtiyaç duyduğu işleri bilmektir. Lider organizasyonel hedeflerin belirlenmesini kolaylaştırır. Onlar organizasyonlarıyla ilgili vizyon gelişimiyle ilgilidirler. Yönetim kontrol eder, düzeltmeleri yapar, işleri doğru yapar. Lider enerjiyi serbest bırakır, vizyonu belirler ve böylece doğru şeyi yapar. (Ulker,1997:185)

İyi bir lider kötü bir yönetici ya da iyi bir yönetici kötü bir lider olabilir. Liderlik ve yöneticilik arasındaki farkı belirlerken çok uzak olmamasına dikkat edilmelidir. Yani liderleri kahraman olarak ya da yöneticileri düşünme yeteneği olmayan kişiler olarak düşünmemek gerekir. Etkin vizyoner liderler sadece etkin yönetici davranışları olan, tanımlama, yetki devri ve görevleri tamamlamaya ilgilmezler, ayrıca astları ve organizasyonları dönüştürmek, eğitim ve güçlendirme gibi faaliyetlerde de bulunurlar, insanların yöneticilerden bir dereceye kadar beklediği, onların bir dereceye kadar lider olmalarıdır.(Leadership Theories: 2006)

2. ÇAĞDAŞ LİDERLİK TARZLARI

Günümüzün piyasa şartlarında gelişen teknoloji ve artan rakabet koşulları şirketlerin ayakta kalabilmek için belli bir dönüşümü gerçekleştirmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Yakın geçmişi incelediğimiz zaman, dünya piyasalarında etkin olan çok uluslu şirketlerin büyük bir dönüşüm içine girerek yeniden yapılanmaya gittikleri görülmektedir. Bu dönüşümün piyasalara yansması sonucunda göreceli olarak daha küçük şirketlerinde zaman içerisinde bir dönüşümü gerçekleştirmesi gerekliliği yadsınamaz. Fakat geleneksel yapıdan gelen oluşumların bu değişime direnç göstermesi olağan karşılanmaktadır.

Bu bilgiler ışığında günümüzde geçerli olması gereken liderlik tipinin “Dönüşümcü Liderlik”, geçerli olanın ise “Etkileşimci Liderlik” olduğu görülmektedir.

Bu bölümde bu iki liderlik tipi incelenerek, aralarındaki ilişki ve farklar ortaya konulacaktır.

2.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik çok farklı aktivitelerde bulunan geniş bir yelpazedeki liderleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Ayrıca, bu kavram birçok insanın hayran olduğu, bazılarının da hiç beğenmediği liderler için de kullanılabilir.(Berber, 2000:36)

Dönüşümcü liderlik fikri ilk defa 1978 yılında James McGregor Burns tarafından geliştirildi. Burns dönüşümcü liderliği, belirli davranışlar olarak tanımlamak yerine, liderlerin ve astların birbirlerinin ahlak ve motivasyonlarını daha yüksek seviyelere çıkartan bir işlem olarak tanımlar. (Leadership: an Overview,2007) Geliştirme çalışmaları ise özellikle Bernard Bass ve diğerleri tarafından yapılmıştır. Ne Burns ne de Bass üniversitelerde çalışmamışlardır; ancak onlar kendi çalışmalarını daha çok politik liderler, ordu mensupları ve iş hayatındaki yöneticiler üzerinde yürütmüşlerdir. (Eric, 2007)

Diğer araştırmacılar da dönüşümcü liderliği, bireysel ihtiyaçların ötesine giden, ortak bir amaca odaklanan, asıl ödüllere ve yüksek psikolojik ihtiyaçlara (kendini gerçekleştirme gibi) hitap eden ve taahhütleri astlarla ve astların içinde geliştiren bir kavram olarak görmektedirler. Bir dönüşümcü lider güven inşa ederek ve açıklanmamış fırsatları sezer, biçimlendirir ve idealleştirilmiş bir vizyonu anlatır, vizyonu destekler ve onu başarmak için imkanlar sağlar. Dönüşümcü liderler, idare etmek için yüksek standartlar koyarlar; güven, saygı ve diğerlerine güven kazandıran bir model olurlar. Gelecekte istenen durumu ve onunla ilgili planı başarmak için birleştirici bir rol oynarlar. Ayrıca, statüyü sorgularlar. Başarının zirvesindeyken bile devamlı yeniliklerin peşinde koşarlar. İnsanların gelişimlerini sağlarken potansiyelleri çerçevesinde en yüksek performansı göstermeleri için harekete geçirirler. (Bass ve Steidmeier ,2007)

Dönüşümcü liderler bireysel ilgi gösterirler, zekasal uyarı sağlarlar ve karizma sahibidirler. Dönüşümcü liderlik, etkileşimsel liderlik üzerine kurulur. Dönüşümcü lider, insanları kendi ilgilerinin ötesine götüren, motivasyonu ve ahlak değerlerini yükselten kişidir.

Dönüşümcü liderlik aşağıdakilerle doğrudan ilgilidir: (Burns,2007)

- İstenen liderlik sonuçları, motivasyon ya da fazla çaba harcama, çalışma gibi
- Lider doğruluğunun / dürüstlüğünün idraki
- Rol çatışmalarının azalması
- Organizasyonel etkinliğinin algılanması

Dönüşümcü liderlik en etkin liderliktir ve aşağıdaki kavramları içerir: (Leadership an Overview,2007)

- İdealleştirilmiş Özellikler ve Davranışlar: Liderler saygı duyulan, güven duyulan rol modelleri olarak görülürler. Onlara güvenilebilir. Yüksek ahlak ve etik standartlar gösterirler.
- Telkinle Motivasyon: Liderlik davranışı astları motive eder ve ilham verir. Takım ruhu ortaya çıkar, coşku ve pozitif düşünme görülür ve hem liderler hem de astlar gelecek için pozitif vizyon yaratır.

- Zekasal Uyarı: Liderler, yeniliği, yaratıcılığı ve bütün eski varsayımların sorgulaması için teşvik edicidirler. Yeni fikirler hoş karşılanır ve hata yapma korkusu yoktur.
- Bireysel İlgi: Her bir bireyin ihtiyaçlarına ve isteklerine özel ilgi gösterilir. Etkin dinleme, bireysel etkileşim ve potansiyelin gelişimi, bunların hepsi bu liderlik stilinin parçalarıdır.

Dönüşümcü liderliğin sonuçları, daha büyük organizasyonel etkinlik, daha fazla üyenin misyona ve organizasyona katılımı, daha çok çaba göstermek için istekli olmak, daha yüksek ahlaki ve motivasyonel seviyelere ve lidere ulaşabilmek için çabalamak şeklinde ortaya çıkar. (Colvin, 2001)

2.1.1. Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri

Bir dönüşümcü liderin özellikleri şu şekildedir: (Bass ve Steidmeier, 1999:181)

- Karizma: Misyon ve vizyon kazandırımı, saygı ve güven elde etme, diğerlerinin içindeki coşku, inanç, sadakat ve gururu arttırmak
- İlham, telkin: Yüksek beklentileri anlatmak, semboller kullanarak çalışmaya odaklanmak, önemli amaçları basit yollarla anlatmak
- Zekasal Uyarım: Zekayı, rasyonelliği ve dikkatli problem çözmeyi teşvik etmek
- Bireysel İlgi: Her bir çalışana bireysel dikkat, özen göstermek, koçluk yapmak, öğütlerde bulunmak
- Vizyon: Birçok fikre sahip olmak ve net olarak yön gösterebilmek ve bunları diğerlerine anlatabilmek, paylaşılan rüyaların tamamlanması ile ilgili heyecan geliştirmek.

Astlar dönüşümcü liderlerin özelemleriyle kendilerini özdeşleştirirler ve liderleri taklit etmek isterler. Dönüşümcü liderin karizması ya da idealleştirici etkisi güven vericidir ve taklit için yüksek standartlar koyar. Onun ilham verici motivasyonu ise, astlara paylaşılan hedefleri ve taahhütleri anlamlı kılar. Zekasal etkisi ise astlara, varsayımları, sorgulamaları ve problemlere daha çok yaratıcı çözüm üretmeleri için yardım eder. Bireysel ilgisi, her bir asta bir birey gibi davranmayı ve koçluk, akıl hocalığı yapmayı ve gelişim fırsatları yakalamalarını sağlar.(Shermerhorn, 1996:332)

Bir dönüşümcü lider öncelikle kendi organizasyonun, biriminin ya da iş grubunun ideal olarak nasıl olması gerektiğiyle ilgili bir vizyon geliştirmekle işe başlar. Bu vizyon, yöneticileri kalite, performans ve verimlilik gibi istenen çıktuların garantilenmesi için en iyi yolu bulabilmeleri için rehberlik eder. Dönüşümcü liderler çalışanlarını yüksek ideallere odaklanarak motive etmeye çalışır.(Gordon, 1997:334)

Dönüşümcü lider astlarına organizasyonun tekrar canlandırılması gereğini gösterir. Gerçek krizler bu ihtiyacın görülmesini sağlayabilir. Lider, astlarının planlarına katılır ve yeni bir vizyon yaratır. Lider mutlak surette çalışanlara ve diğer yöneticilere organizasyon hakkındaki düşüncelerini başka bir açıdan bakmalarını sağlamak için yardımcı olmalıdır.

Dönüşümcü liderlik özelliği olan bir işveren, astlarını beklediklerinden daha iyi çalışmalarını için aşağıdaki yollarla motive edebilir:(Heim ve Elwood, 1997:49)

- Yüksek verimlilik ve etkinlik gibi belirli çıktuların önemini kavramalarını sağlayarak, çalışanların bireysel çalışmalarından çok takım çalışmasının yararları üzerinde konsantre olmalarını sağlayarak motive edebilir.
- Lider, çalışanlarının ihtiyaç seviyelerini yükselterek; çalışanları, zorlukları, sorumluluğu ve büyümeyi değerlendirerek motive edebilir.

Aslında yeni iş geliştirmekte başarılı olan genel müdürler (CEO), yeni gelişmeleri deneyen ve başarısız olanlardan farklıdır. Çünkü bu kişiler, kendi bölümündekilerin işteki yeni gelişmenin ne olduğunu anlamalarını sağlarlar ve onları motive etmek yerine ödüllendirerek bu işin bir parçası yaparlar. Ayrıca onlara yeni iş gelişimi ile ilgili uzun vadeli ve kesin vaatlerde de bulunurlar. Bu işi yapacak en iyi kişileri bu işe atarlar. Onlara yeni fikirler üretmeleri için fırsat vererek ve kendine güvenlerini arttırarak onları motive ederler.

2.1.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Bass'ın 1985 yılında ifade ettiği dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik boyutları yedi liderlik faktörüne dayanıyordu. Bunlar; karizma, ilhamlandırma, zihinsel teşvik, bireye ilgi, şarta bağlı ödül, istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderliktir (laissez-faire leadership). Daha sonraki yazılarında Bass karizma ile ilhamlandırmayı bir faktör altında toplamıştır. Böylelikle çok faktörlü liderlik modeli altıya inmiştir.(Bass ve Avolio, 1999:441)

Dönüşümcü liderlik konusundaki teorik çalışmalar, resmi belgeler ve literatürdeki araştırmalar gerçek hayattaki pratiklere dayanmaktadır. Bazı yöneticiler tenselde etkileşimci liderlik tarzını benimseyerek örgütün yönünü muhafaza ederek statükoyu devam ettirirken bazı liderler de dönüşümü gerçekleştirir.(Tracey ve Hinkin,1998:221)

Dönüşümcü liderlik günümüzde Amerika'da popüler olan konudur. Bu konu üzerinde pek çok araştırma bulunmaktadır. Bu konu diğer ülkelerde de popüler olmaya başlamıştır. Örneğin Avustralya'da 1994-1998 yılları arasında 22 araştırmanın 14'ü liderlik konuları ile ilgilidir. Bunlar arasında yani 14 çalışmadan da 7 tanesi DL ile ilgilidir. Bu çalışmalardan biri olan Gardner ve arkadaşlarının yaptıkları bir çalışmanın sonucunda, stresli ortamda dönüşümcü liderliğin gerekli olduğunu belirtmişlerdir.(Parry, 2000)

Dönüşümcü liderliğin boyutlarının İngilizce karşılıklarının ilk harfleri "I" ile başladığı için 41 denilmektedir. (Idealized Influence: İdeal Etkileme, Inspirational Motivation: İlham Verici Motivasyon, Individualized Consideration: Bireysel Düzeyde İlgi. Intellectual Stimulation: Zihinsel Teşvik). Dönüşümcü liderlikte 41 aşağıda anlatılmaktadır.(Brown, Birnstil, Wheeler:2001:221)

1. İdeal Etkileme: Vizyonu ve amacı olma, saygı duyma, güvenme, izleyicilerine güven duyma. Yani izleyicilerin güvenini ve saygısını kazanıp davranışlarını onların isteklerine cevap verebilecek şekilde sonuçlandırma. Dönüşümcü liderler kendi ihtiyaçlarının ötesinde izleyenlerin ihtiyaçlarını karşılar, etik ve moral değerlere önem verir.

Bu ideal etkilemeyi bazı araştırmacılar karizma olarak belirtmektedirler. Astların liderlerini karizmatik olarak görmelerinin yanında bu liderlerin astların yerine getirdikleri işleri hevesle ve şevkle yapmalarını sağlar.(Benerji,2000:407)

Personelinin başarısı için güç kullanmaktan sakınırlar. Yüksek moral standartlarını gösterirler. İzleyicileri için bir örnek olurlar.(Tracey ve Hinkin,1998:268) İdeal etkiyi göz önünde tutan dönüşümcü liderler, işleri doğru yapmaktan ziyade doğru işler yaparlar.

2. İlham Verici Motivasyon: Olumlu düşünmeyi ve işleri yaparken hevesli şekilde yapmayı, yüksek beklentilere ulaşabilmek için iletişimin etkili olmasını, daha önce düşünülmeyen ihtimalleri düşünebilmeyi ifade eder. Dönüşümcü liderler çevresindekileri teşvik etmeye ve etkilemeye çalışır.

3. Bireysel Düzeyde İlgi: Kişisel dikkatini izleyicilerine verme, her bir bireyin değerli olduğunu hissettirme. Liderlerin her bir bireye özel bir insan olduğunu göz önünde bulundurarak davranmak için çaba harcamasıdır. İzleyicilerin potansiyellerini geliştirmek için onlara yön vermesi ve rehberlik yapmasıdır.

4. Zihinsel Teşvik: Aktif olarak eski metotlara yeni bakış getirmeyi cesaretlendirmeyi, yaratıcılığı teşvik etmeyi ve yeni yolları takip etmeyi ifade eder.

Takipçilerini zihinsel olarak teşvik eden dönüşümcü liderler, herkesin sorularına cevap vermeye çalışmazlar. Bunun yerine izleyicilerinin kendi sorunlarını kendilerinin çözümlemelerine yardımcı olur.(Kelloway ve Barling, 2005:555)

Bass ve Avolio 1999 yılında bir dergiye yazdıkları makalelerinde, dönüşümcü liderlik ilgili yapılmış çalışmalarını inceleyerek "İdeal etkileme ve ilham verici motivasyon" boyutlarını tek boyut altında birleştirmişler ve bu boyuta da "karizma-ilham verme" olarak isimlendirmişlerdir. (Bass ve Avolio, 1999:445)

Karizmayı ilk defa dile getiren Max Weber olmuştur. Fakat Weber bu kavramı, politik, sosyolojik ve psiko-analiz açısından ele almıştır. Weber'den sonra karizmayı liderlik alanında ilk defa vurgulayan House olmuştur.(Bass, 2004:541)

Dönüşümcü liderlik boyutları ile ilgili çeşitli araştırmacılar bir çok alt boyutlar belirlemiştir. Bass ve Avolio boyutları faktör olarak da isimlendirmektedirler. Bu kişiler faktörler ile ilgili de anket sorulan da oluşturmuşlardır. Hazırladıkları bu ankete Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ: Multi-Factor Leadership Questionnaire) denilmektedir. Bazı yazarlar MLQ boyutlarını beşe çıkarmışlardır, (idealized influence attributed; idealized influence behaviour; inspirational motivation; intellectual stimulation; ve individualized consideration). Bu faktörlerin birbirleriyle ilişkileri üzerine yapılan araştırmalarda, bunların bu şekilde ayrımlarının yapılmasının zor olduğu bulunmuştur. Kimi yazarlarca böyle bir ayrımın yapılması bir takım sorunlara neden olmuş ve bu beşli ayrım genel kabul görmemiştir.(Brown ve Lord, 1999:534)

2.1.3. Dönüşümcü Liderlerin Astları Üzerindeki Etkileri

Astlarına değer veren ve onları geliştirmek için her türlü gayreti gösteren dönüşümcü liderlerin astları üzerindeki etkilerini Akdemir aşağıdaki şekilde açıklamaktadır. (Akdemir,1997:67)

- 1- İş sonuçlarının değeri hakkında astlarının bilinçlilik seviyesini arttırırlar.
- 2- İş çıktılarında ulaşabilmelerinde farkında olabilecekleri yollar geliştirirler.
- 3- Astların şu andaki bireysel ilgilerinin üstünde olmalarını sağlarlar.
- 4- Organizasyonda takım ve grup bağlılıklarını sağlarlar.
- 5- Astlarının ihtiyaçlarını sağlarlar.

Dönüşümcü liderliğin karizmatik liderliği gerektirdiğini bilim adamları ifade etmektedirler. Burada göz önünde bulundurulması gereken bir husus vardır. Bazı yazarlar karizmatik liderliği "pozitif karizmatik liderlik ve negatif karizmatik liderlik" şeklinde ikiye ayırmaktadırlar. Hitler bu ayrıma göre negatif karizmatik liderdir. Pozitif karizmatik liderler sosyalleşmiş liderlerdir. Bu tür liderler, izleyicilerine hizmet etmeyi amaçlar. Takipçilerini teşvik ve heveslendirmeye çalışarak onlara vizyon kazandırmaya çalışırlar. Etkili iletişimi sağlamaya çalışarak izleyicilerini yönlendirmeye ve onlara güven duyarak hedeflere ulaşılmasını mümkün kılmaya çalışırlar. Bunun tersi olan negatif karizmatik lider ise sosyalleşmiş değildir. Daha ziyade bireyseldir. Sadece kendi kazancını düşünerek güç kullanır ve kendi menfaatine ulaşmak için izleyicilerine kendi vizyonunu benimsetir. Kendi çıkarlarının tatmini için kendine uygun olan moral değerleri tercih eder ve onları izleyicilerine aşlamaya çalışır. (Popper, Zakkai, 1994:268)

Dönüşümcü liderliğin en önemli ögesi olan karizmatik liderlikten bahsederken pozitif karizmatik liderliğin dönüşümcü liderlik olarak da kabul edildiğini belirtmek gerekmektedir.

Dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda dönüşümcü liderlik ile iş performansı arasında güçlü ilişki bulunmuştur. Ayrıca çalışanların davranışları ve örgüte sadakatleri üzerinde de etkili olduğu tespit edilmiştir. Bunların yanında işyerinde adaletin sağlandığı düşüncesi, lidere güven duyma ve işten tatmin olma ile de güçlü ilişkiler bulunmuştur.

Bunların yanısıra E. Kevin Kelloway ve Julian Barling yaptıkları çalışmalarda liderlerin eğitilip yetiştirilerek dönüşümcü liderler haline gelebileceklerini iddia etmektedirler. (Kelloway ve Barling, 2005:356)

Aşağıda Federal Express şirketinin programından bahsedilmektedir. (Stephen ve Weimerskirch, 1995:27-28)

1989 yılında Federal Express şirketi, "Liderlik Değerlendirme ve Geliştirme Süreci" adı altında bir program başlattı. Bu programın unsurlarını Fred Smith belirlemiştir. Herhangi bir işgören terfi etmeden evvel bu programı tamamlamalıdır. Bahsedilen şirket bu programı uygulamaya başladıktan sonra yönetici devir oranı %10,7'den % 1.7' ye gerilemiştir.

Liderlik Değerlendirme ve Geliştirme Sürecinde, dönüşümcü liderliğin üç davranış boyutu vardır. Ayrıca bu programda "liderlik kalitesi" başlığı altında altı madde yer almaktadır. Federal Express'de dönüşümcü liderliğin davranış boyutları daha önce açıklanan dönüşümcü liderliğin boyutları ile aynıdır. Bunlar: .(Brown, Birnstil, Wheeler:2001:221)

1- Karizmatik Liderlik: Karizma, neyin gerçekten önemli olduğunu anlamak ve misyon duygusunu başkalarına aşlamaktır. Bu tür liderlik özelliğine sahip olan kişiler, organizasyondaki bütün çalışanları etkiler.

2- Bireye İlgi: Transformasyonel liderlik kavramı liderlerin bireyler üzerine eğilmesini, onları desteklemeyi, koç tipi (coaching) liderlik sergileyerek onlara hizmet etmeyi, yetki gerçekleştirmek için bir öğretmen gibi bireyleri eğitmeyi ve eğitim imkânlarından yararlandırmayı gerektirir.

3- Zihinsel Teşvik: Liderlerin zihni becerileri iyi kullandığı bilinmektedir. Bu kabiliyetlerinin iyi olması nedeniyle izleyenlerini cesaretlendirebilir ve problemlere yeni bir bakış açısı getirebilirler. Mevcut fikirleri yeniden düşünerek bunların çözümü için problem çözme tekniklerini kullanırlar.

Federal Express'in programındaki liderlik niteliklerini içeren "Liderlik Kalitesi"nin özellikleri de şunlardır: . (Stephen ve Weimerskirch, 1995:27-28)

1- Cesaret: Cesaretli liderler olağandışı fikirlere açıktır. Onlarla yüzleşmekten çekinmezler. Astlarına ve üstlerine olumsuz geribildirim vermekten korkmazlar. Kendi kapasitelerinden emindirler ve bağımsız davranmaya meyillidirler. Astlarının bireysel olarak karşı çıkmalarına rağmen doğru düşünce üretmeye çalışır.

2- Güvenilirlik: Güvenilir bir lider takip edilir. İzleyenler kendilerini ona adarlar. Lider verdiği zamana riayet eder. Harekete geçmek için sorumluluk alır. Daha iyi olmak için hatalarını kabul eder ve müşahede altında olmadan etkili bir şekilde çalışır.

3- Esneklik: Değişen çevrede birçok sorumlulukla karşı karşıya kalması durumunda objektif kalabilmek için liderlik fonksiyonlarının esnek olarak belirlenmesi önemlidir. Ayrıca bu esneklikle birçok problemle aynı zamanda uğraşmayı, kritik konulara odaklanmayı ve gerektiğinde değişimin yönünü tayin etmeyi sağlayabilir.

4- Dürüstlük: Dürüst olan bir lider iş ahlâkına sahip olur. Moral değerlere bağlı kalır. Ortak iklimin oluşturulmasında ısrarcı olur. Uzmanlığının gerektirdiği mesuliyetin farkında olarak yönetimin imtiyazlarını kötüye kullanmaz. Güven ve saygıyı kazanır.

Ortak politikaların, ortak kültürün ve profesyonellik ahlâkının yerleştirilmesinde örnek olur.

5- Karar Verme: Düşünceli bir lider Mantıksal ve zihinsel sezilerini alternatif faaliyetlerin değerlendirilmesinde kullanır. Gerçekle ilgili hususlarda, insana önem vermede, şahsî otoritesinin sınırlarını bilmede ve bunda aşırıya gitmemede karara varırken dikkatli ve bilinçli olmalıdır. Lider bir intibaya sahip olurken geçmiş tecrübelerinin etkisinde kaldığı için karar alırken bilgilenme gereğini yerine getirmelidir.

6- Başkalarına Saygı Gösterme: Saygılı olan bir lider astlarını küçümsemez. Kişilerin örgütteki mevkilerine ve statülerine bakmaksızın insanlara karşı saygılı olur. Bireylerin geçmişlerine bakmaksızın onlara güven duyar."

Dönüşümcü liderlik konusunda yapılan araştırmaların çoğu, tepe yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını göstermeleri üzerindeki etkisine yönelik yapılan çalışmalardır. Astların dönüşümcü liderlik davranışları üzerine yapılan çalışmalar da astların dönüşümcü liderlik puanları yüksek bulunmuştur."(Viator,2001:21)

2.1.4.Dönüşümcü Liderliğe Yöneltilen Eleştiriler

Liderlik literatüründe genellikle idealleştirilmiş bir yaklaşım olarak ele alınan dönüşümcü liderlik yaklaşımına iyimser perspektiften bakan yazarların yaptığı çalışmaların yanında, bu yaklaşımı eleştiren çalışma ve araştırmalara da rastlamak mümkündür. Örneğin, MLQ (Multi-Factor Leadership Questionnaire) anketlerinin kullanıldığı 39 farklı araştırmanın meta-analitik düzeyde yorumlanması sonucunda; dönüşümcü liderliğin anahtar unsurlarının, astların tatmini ve performansı ile doğrudan ilişkili olduğu ortaya konmuş olmasına karşın diğer yandan, seyrek de olsa, bazı yazarlar dönüşümcü liderliğin eleştirilebilir yanlarının da bulunduğunu savunmuşlardır. (Berber,2000:45)

Dönüşümcü liderliğin etkin bir liderlik yaklaşımı olmasına rağmen, genellikle grup ve karşılıklı ilişki faktörleri yönünden kavramsal zayıflıkların bulunduğunu söylemek mümkündür. Kavramsal perspektifteki incelemelere örnek olarak Shamir'in getirdiği eleştiriler gösterilebilir. Bu eleştirilerden yola çıkarak, dönüşümsel liderlik yaklaşımının kavramsal zayıflıkları aşağıdaki şekilde genelleştirilebilir: (Berber,2000:46)

Etkileme süreci liderin, astlarının davranışları, motivasyonu ve tutumları üzerindeki etkileri tanımlamaya yarayan bir kavramdır. Dönüşümcü liderlik kavramının altında yatan etkileme sürecinin kesin bir çerçevede ele alınmış ve üzerinde sistematik bir çalışmanın gerçekleştirilmiş olmaması, dönüşümcü liderlik teorilerinin geliştirilmesinde eksikliğe neden olmaktadır.

Liderin, dönüşümcü özellikleri ile organizasyonu geliştirmesi ve daha etkin duruma getirmesi söz konusudur. Yapılan dönüşümcü liderlik araştırmaları, bireylerin gelişimi, tatmini, ilgisi gibi konulara yoğunlaşmakta, örneğin personelin ve kaynakların ne derecede iyi kullanıldığı, üyeler arasındaki karşılıklı güven, takım çalışmalarının ne şekilde etkin duruma getirildiği, vb grup düzeyindeki süreçleri göz ardı etmektedir. Dolayısıyla yapılan araştırmaların, genellikle çift (dyadic level) bireysel düzeydeki sürece yoğunlaştığı, liderin birey üzerindeki etkileri odak noktası olarak alınırken, grup üzerine ve daha da önemlisi, organizasyon üzerine etkileri yetersiz düzeyde incelendiği görülmektedir.

Dönüşümcü liderliği oluşturan bileşke boyutların her birinin, gerçekte çok çeşitli alt bileşenleri bulunmakta, bu da boyutların kesin olarak tanımlanmasına ve ideal ölçüde görüş birliğinin sağlanmasına engel olmaktadır.

Koşullara bağlı değişkenlerin yeterli derecede belirlenmiş olmaması, dönüşümcü liderliğin hangi durumlarda ne derecede etkin olabileceği konusunda ortak bir görüşü engellemektedir. Dönüşümcü liderliğin etkinliğinin ölçülmesinde organizasyonun yapısının, içinde bulunduğu koşulların, yönetim türünün ve buna benzer faktörlerin kesin olarak tanımlanması, daha güvenilir ve tutarlı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.

Dönüşümcü liderlik profili , "kahraman liderlik" çerçevesi üzerine kurulmuş, etkinin akışı, liderden izleyiciye doğru tek yönlü olarak ele alınmıştır. Yapılan araştırmalarda, dönüşümcü liderlik ile izleyici katılımı veya performansı arasında bir korelasyon bulunduğunda, sonuçlar liderin izleyiciyi etkilemesi yönünde yorumlanmıştır. Araştırmalar liderin izleyicilerini nasıl motive ettiği ve direncin üstesinden nasıl geldiğini yorumlamaya yönelik yapılırken, liderin, vizyonunu gerçekleştirmek ve daha iyi bir vizyon geliştirmek için izleyicilerini nasıl cesaretlendirdiğine ilişkin yorumlamalar göz ardı edilmektedir.(Arıkan,1994)

2.1.5.Dönüşümcü Liderlik İçin Tepe Yöneticilerinin Göz Önünde Bulundurulması Gereken Hususlar

Avustralya'da yapılan 14 araştırmanın sonuçlarının değerlendirilmesi sonucu elde edilen bilgiler ışığında, tepe yöneticilerinin dönüşümcü liderlikle ilgili göz önünde bulundurulması gereken hususlar aşağıda özetlenmektedir. Bu araştırmacılar arasında; Avolio, Lewis, Clagg ve Gary, Adamson-Perry ve Sarros, Gardner gibi araştırmacılar da bulunmaktadır. .(Parry, 2000)

- Tepe yöneticilerin kendilerini hem etkileşimci, hem de dönüşümcü olarak yetiştirmeleri gerekir. Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik kriterlerine göre yöneticilerin sınıflandırılması ve bunlara göre yetiştirilmeleri ve geliştirilmeleri gerekir. Bu örgütün tüm kademeleri için yapılmalıdır.
- Grup birliğini sağlamak için potansiyel liderlik özellikleri taşıyanların yetiştirilmesi lazımdır. Bunun için rehberlik yapılarak pozitif sosyalleştirme sağlanmalıdır.
- Ekip üyelerinin liderleriyle uygun değerlere sahip olan kişilerden seçilmeleri önemlidir.
- Örgütte farklı değer yargılarına sahip olan insanların bulunmasıyla etkinlik artacaktır. Çalışanların etik ve sosyal değerlerinin güvence altına alınması gereklidir. Örgütsel gelişmenin bireysel gelişmeden kaynaklandığı düşünülerek gerekli eğitimin sağlanması gerekir.
- İnsanlarla iletişimde, iyi bir konuşmacının yanında iyi bir dinleyici olunmalıdır.
- Ekip birliği için çalışanlara ödül verilmelidir.

Liderleri yetiştirme programında stratejilere yer verilmesi gerekir. Örgütsel kültürü değiştirirken normatif eğitim stratejileri yanında yasal gücünüzün de kullanılması gerekir.(Nur,1998:44)

İşletmelerde görev yapan üst yöneticilerin değişimlere ayak uydurmak ve iş görenlerin yenilere açık hale getirilmesi için dönüşümcü liderlik kavramının özelliklerine uymak yararlı olacaktır.

2.1.6.Dönüşümcü Liderliğin İşletmelere Yararları

Dönüşümcü liderliğin gerek çalışanlar ve gerekse de işletme üzerinde büyük yararları bulunmaktadır. Dönüşümsel liderliğin işletmelere sağlayacağı yararlar, aşağıdaki şekilde özetlenebilir: (Berber,2000:45-45)

1. Kurum imajına etkisi: Yukarıdan aşağıya dönüşümcü liderlik yaklaşımının uygulandığı bir firmadaki faaliyetler, firmanın kendi personeline, müşterilerine, tedarikçilerine, finansal destekçilerine yansıtacak ve firmanın rekabet ortamında, kendine olan güvenini arttıracaktır. Bu yaklaşım ile yönetilen personel takım ruhunu taşıyarak kendi bireysel performanslarını ortak amaç için kullanacaktır. Ayrıca dönüşümcü liderlik yardımı ile, zihinsel kaynaklara yatırım yapılması, organizasyon içindeki bireylerin güçlendirilmesi ve geliştirilmesi sözkonusudur.

2. İşe alıma etkisi: İşletmelerde dönüşümcü liderliğin geliştirilmesi, işe alımlara da büyük ölçüde etki edecektir. İşe alınacak olan adaylar açısından, tepe yöneticisinin; karizmatik, bireylerle temas halinde olan, başarılı, iyimser, dinamik, güvenilir nitelikte olması kuşkusuz çok daha çekici olacaktır. İşe alım mülakatlarında, adayların, başkalarını düşünme olgusunu ön plana çıkarmış, bireysel düzeyde ilgi gösterme eğilimini yansıtan yöneticilerle tanışıp konuşmaları, işe başlamaları ile aynı anda, dönüşümcü liderliğin uygulandığı pozitif atmosferi yaşamalarına ve dolayısıyla kendilerinden pek çok şeyin beklendiğini ancak aynı zamanda kendilerini geliştirip öğitebileceklerini kavramalarına yardımcı olacaktır.

3. Gelişime etkisi: Dönüşümcü liderlik, bir anlamda sinerjik bir destek unsuru olmaktadır. Zihinsel teşvik boyutu yardımı ile organizasyon içerisindeki faaliyetleri yürüten bireylerin katkıları arttırılmakta, bireysel düzeyde ilgi bu katkıların her bir birey düzeyinde artmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla elde edilecek toplam verim, bireyleri genelleyerek ele alan gelişim programlarına oranla daha yüksek olacaktır.

4. Eğitime etkisi: Dönüşümcü lider nitelikli yöneticinin izleyicileri olan diğer yöneticiler, kendilerini dönüşümcü liderlik konusunda eğitime fırsatı bulacaktır. Dönüşümcü liderliğin özündeki, başkalarını düşünme ve geliştirme olgusu, işletmelere yarar sağlayan bu liderlik yaklaşımının kendi kendini organizasyonun diğer bireylerine de yayma ve öğretme olanağını sağlayacaktır.

5. İş tasarımı ve görevlendirmeye etkisi: Dönüşümcü liderliğin özelliklerinden biri olan bireysel düzeyde ilgi. bu tipteki liderlerin, astlarını ayrı ayrı ele alarak gelişim gereksinimlerini belirlemeleri anlamını taşımaktadır. Her bir astın gelişim gereksiniminin (bir bireyin bir proje liderliği tecrübesini yaşama gereksinimi, bir başka bireyin bilgi işlem konusunda almış olduğu eğitimde öğrendiklerini bu konuda görev olarak pekiştirme gereksinimi vb.) organizasyonun gereksinimleri doğrultusunda ele alınarak işlerin tasarlanması, dönüşümcü liderlerin büyük beceriler göstererek gerçekleştirdikleri faaliyetlerdir.

6. Örgütsel yapıya etkisi: Özellikle, değişken ve dalgalı pazarlarda rekabet etmek durumunda olan, ürünlerinin yaşam seyri kısa süren, hızla değişen teknolojik çevreden yoğun biçimde etkilenen işletmelerde, dönüşümcü liderlik, işletmenin her düzeyinde geliştirilmesi gereken bir olgu niteliğini taşıyacaktır.

Bu tip işletmelerin başarısı, yeni talepleri hızla tahmin ederek karşılayabilecek düzeyde esnek olmalarına bağlı olacaktır; esnek organizasyonlarda yaşanan hızlı değişimleri düşünme, sorunları çözme, belirsizlikler ile başa çıkma gibi gereksinimler, liderin astlarını telkin ve teşvik ettiği, bireysel ilgileri ortak amaç için kullanıma yönelttiği dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile karşılanabilir. Sonuç olarak bu tip işletmeler sürekli değişim ve yenilenme gereksinimini, dönüşümcü liderlik boyutları ile karşılama şansına sahip olacaktır.

2.1.7 Dönüşümcü Liderliğin Safhaları

İşletmelerde görev yapan yöneticilerin nasıl dönüşümcü lider hale gelebilecekleri ile ilgili literatürde çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Erol Eren'e göre dönüşümcü liderliğin üç safhası vardır. (Eren,2001:407)

2.1.7.1. Değişim İhtiyacının Fark Edilmesi

Dönüşümcü lider, organizasyonun değişim ihtiyacını fark ederek, örgütün kilit yöneticilerine böyle bir ihtiyacın gerekliliğini açıklayıp onları ikna etme yoluna gider. Örgütte yerine getirilen işlerde. problem çıkmadan hedefler gerçekleştiriliyorsa örgütün kilit yöneticilerine dönüşümün gereğini ifade etmek güç olabilir. Yalnız değişimin gereğini anlatmak için kötü zaman seçilmemelidir. Böylesi bir durum performansın daha da düşmesine neden olabilir. Bu nedenle dönüşümün gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan vizyon değişikliği, örgütün performansının başarılı olduğu zamanlarda yapılmalıdır.

Bunun yanısıra değişimin gerekliliğinin savunulmasında, sadece işletmenin performansının iyi olacağı üzerinde değil, bunun yanında işletmenin verimliliği, pazar payı, kârlılık, yatırımların geriye dönüşü, kalite, müşteri tatmini gibi yararlar üzerinde de durulmalıdır.

2.1.7.2. Paylaşılan Vizyon Oluşturma

Birinci aşama tamamlandıktan sonra dönüşümcü lider, örgüt üyelerine bir vizyon vererek değişimin yönünü belirlemelidir. Vizyon gidilecek yönü olduğu kadar ulaşılabilecek yeri de açıklamalıdır. Vizyonu oluştururken ekip ruhu oluşturularak grup üyelerinin fikirlerinden de yararlanılmalıdır. Dönüşümcü liderin buradaki görevi, ekibe öncülük etmek ve vizyon oluşturma işlemini devamlı hale getirmektir. Vizyonun esnek şekilde tasarlanarak zaman içinde değişimlere açık bir şekilde oluşturulmasına yardımcı olmaktır.

Vizyon oluşturma ile ilgili başka bir konu ise, yüksek basan gösteren örgütlerde vizyonun yüksek performans standartları kapsamasıdır. Bu bakımdan dönüşümcü liderler çalışanlarının başarısını arttırmaya çalışırlar. Standartların yüksek belirlenmesinin gerektiği vurgulanırken bu standartların gerçekçi olmayan, hayal ve kimseyi tatmin etmeyen başarı standartları olmamasına dikkat etmek gerekmektedir.

2.1.7.3. Dönüşüme Kurumsal Bir Hviyet Kazandırma

Dönüşümcü lider, etkileşimci liderden farklı olarak meydana gelen dönüşümleri kurumsallaştırmalıdır. İstenen değişimlerin planlandığı gibi gitmediği için geri besleme mekanizması oluşturarak istenen değişikliklerin ne ölçüde gerçekleştiğini, değişimin tam anlamıyla yerine getirilmesi için aksaklıkların zamanda fark edilip ortadan kaldırılması için bu sistem gereklidir.

Dönüşümcü lider, kurumsallaşmanın davranışlarda değişime yol açacağını ve bu davranışların değişiminin uzun zaman alacağını düşünerek sabırlı olmalıdır. İşgörenlerin alışkanlıklarını, değer ve tutumlarını, inançlarını değiştirebilmek için onları cesaretlendirecek, teşvik edecek ödüllere ihtiyaç vardır. Böylelikle işgörenlerin örgüte bağlılıkları arttırılmış ve değişime dirençleri azaltılmış olacaktır.

2.1.8.Dönüşümcü Liderlik Teorileri

Bu bölümde Burns'n ve Bass'ın Dönüşümcü Liderlik teorileri ve bu teorilerin birbirleriyle farkları irdelenecektir.

2.1.8.1. Burns'n Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Burns dönüşümcü liderliği "liderlerin ve astların birbirlerini daha yüksek ahlak ve motivasyon seviyelerine çıkarması" olarak tanımlar. Dönüşümcü liderler, astları korku, açgözlülük, kıskançlık ve nefret gibi duygularla değil; yüksek ideal ve ahlak değerlerini (zgrlk, adalet, eşitlik, barış gibi) cazip kılarak bilinlendirirler. Burns'e göre dönüşümcü liderlik organizasyon içinde herhangi bir pozisyondaki herhangi biri tarafından sergilenebilir. Hatta bu kişiler üstlerini de astları gibi etkileyebilirler. (Egemenlik Ulusundur,2007)

Dönüşümcü liderlik bir ve ya daha fazla kişinin diğerleriyle etkileşime girerek hem liderlerin hem de takipçilerinin birbirlerini gittikçe daha yüksek iç itki ve ahlak/doğruluk/dürüstlük düzeylerine çıkardıkları zaman oluşur. Dönüşümcü liderlik bir toplumda başka birçok liderlerin yetişmesine ve ortaya çıkmasına zemin hazırlar. Dönüşümcü lider, olası takipçisinin var olan bir gereksinmesini ve isteğini tanır ve bundan faydalanır. Ama, bundan öte, dönüşümcü lider, astının olası itkilerini arar, onun daha yüksek gereksinmelerini doyurmanın yolunu arar ve astının tüm kişiliğini tam anlamıyla bu işe ortak eder. Dönüşümcü liderliğin sonucu liderle astları arasında karşılıklı bir heyecan yaratma ve yükseltme ilişkisidir; öyle ki bu ilişki astlarını yeni liderlere ve lideri de bir ruhsal güce, ruhsal lidere (moral agent, moral leadership) dönüştürür. Burns, ruhsal lider olgusuyla özellikle ilgilenir. Burns ayrıca, ruhsal liderliği, takipçi kitlelerin temel isteklerinden, gereksinmelerinden, özlemlerinden ve değerlerinden doğduğunu ve daima yine bunlara döndüğünü de eklemiştir. (Egemenlik Ulusundur,2007) Dönüşümcü liderlik, liderleri ve astları daha yüksek ihtiyaç motivasyon ve değer seviyesine yükseltmesiyle farklıdır. Dönüşümcü liderlik öğretici rolüyle, liderlerin ve astların değerlerini şekillendirir. Burns, dönüşümcü liderliğin, astları ve liderleri daha yüksek ahlak seviyesine götürdüğünü görmüştür. "En yüksek gelişmiş ahlak seviyesindeki kişiler insan hakları eşitliği ve bireysel itibar gibi adaletin global etik prensipleri tarafından yönlendirilirler" (Burns). Burns, dönüşümcü liderliğin doğası gereği maneviyatı, ahlakiliği içerdiğini belirtmiştir. Ancak, karşı olarak, Bass dönüşümcü liderliğin ahlaki olacağına dair olan kesin inancı karşı çıkmaktaydı. Bass, Hitler'in liderliğinin dönüşümcü olduğunu ve dönüşümcü liderliğin şeytanca amaçlarla da kullanılabilceği de ileri sürmüştür.

Dönüşümcü liderlik hem mikro hem de makro düzeyde düşünülebilir. Mikro seviyedeki etkilemede bireyler arasındaki işlemde bahsederken, makro olarak da gücü hareketlendirerek sosyal sistemlerin değiştirilmesi ve kurumlarda reforma gidilmesinden söz edilmektedir. Analizin bu makro seviyesinde, dönüşümcü liderlik, bireyleri motive etmenin yanı sıra gruptaki kişiler arasındaki çatışmaları dengelemelerini, şekil vermelerini ve ifade etmelerini de kapsar.(Temen, 2000:31)

Gruplar arasındaki ayrılıklar liderin işini zorlaştırır, fakat aynı zamanda, bunlar ortak ideolojik amaçlara ulaşılması için gerekli enerjiyi de ortaya çıkarır.

2.1.8.2. Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Bass dönüşümcü liderliği liderin astlar üzerindeki etkisi olarak tanımlar. Astlar lidere karşı güveni, hayranlığı, sadakati ve saygıyı hissederler ve böylece kendilerinden beklenenden fazlasını yapmak için motive olurlar. Bir lider astları aşağıdaki yollarla dönüşümünü gerçekleştirebilir (Yukl,1989:211)

- Görev sonuçlarının değerini ve önemini kavramalarını sağlamak,
- Organizasyon ya da takımın iyiliği için astların kendi isteklerini üstün kılmasını teşvik etmek,
- Daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar için onları harekete geçirmek. (Maslow)

Bass, dönüşümcü liderliği, karizmadan daha üstün görür. Çünkü bazı karizmatik kişiler - pop starları, sinema yıldızları gibi - astları üzerinde sistematik dönüşümcü bir etki yaratamazlar.

Bass'a (1985) göre, karizma, dönüşümcü liderliğin önemli bir parçasıdır; ama tek başına dönüşüm işlemi için yeterli değildir. Dönüşümcü liderler, astların liderle kendilerini özdeşleşmesini sağlayarak ve güçlü duygularını uyandırarak etkilerler. Ayrıca, dönüşümcü liderler, astlarını koçluk, öğretmenlik ve akıl hocalığı ile de etkilerler.

Dönüşümcü liderlikte, lider astların ihtiyaçlarının yeniden sıralanması üzerinde odaklanır, sadece mevcut ihtiyaçların karşılanmasıyla ilgilenmez. Yeniden sıralandırma daha yüksek seviye ihtiyaçlara yöneliktir. Dönüşümcü liderlik, yüksek ilham verici bir vizyon kullanır ki, bu da kendini ödüllendirmeyi, anlamayı ve astlar arasında gelişimi harekete geçirir.

Avolio'nun hipotezi ise, dönüşümcü liderler, hayat tecrübeleri sonucunda ahlaki gelişimin üst seviyelerinde olabilirler, şeklindedir. Daha yüksek ahlak gelişimi seviyesi ise, lidere astların ihtiyaçlarını karşılamak için kişisel ilgisini de işin içine katmasına izin verir. Dönüşümcü liderliğin kuvvetlendirici işlemi, astların farkında olmadıklarını farkına varmalarını sağlar.

Avolio'nun görüşüne göre, lider, farklı değerlerin arasında ya da değerler ve gerçek davranış arasındaki gizli çatışmayı vurgular. Liderin rolü hem kendini hem de astlarını, çalışanlara daha yüksek amaçlar sağlayacak, daha önemli değerlere doğru hareket ettirmektir. Burada lider ve astların kendi değerleri, motivasyonları ve ihtiyaçları hakkında değişimleri söz konusudur.(Bass ve Avolio,1999:450)

Bass ve Avolio, liderin uygulayabileceği 4 dönüşüm faktörü tanımlamıştır: (Yukl,1989:213)

1. Karizma
2. İlham verici motivasyon
3. Zekasal uyarı
4. Bireysel ilgi

Karizma, astların saygı ve güvenini dikkate alır. Karizma, Avolio ve Bass'ın tanımladığı gibi, önemlilik hissiyle birlikte anlaşılır bir vizyonu içerir. İlham verici motivasyon, sembol kullanmayı ya da vizyon için destek kazanmayı istemeleri içerir. Zekasal uyarı özellikle astların gelişimi ve yetki devriyle ilgilendir. Bireysel ilgi, astların ihtiyaçları, özellikle gelişimsel ihtiyaçları için liderin gösterdiği kişisel ilgi gösterme derecesidir. Dönüşümcü lider kendi astlarına karşı gelişimsel oryantasyon sahibi kişidir.

Bennis ve Nanus, Bradford ve Cohen'in ve Fairholm'un çalışmalarında astların gelişimlerine çok fazla önem verir.

Dönüşümcü liderlik, astlardan, önemli ortak hedeflere ulaşmak ve değerleri paylaşmak için daha çok adalet, efor ve fedakarlık ister. Bass, dönüşümcü liderliği, normalde beklenenden çok daha fazla eforla katkıda bulunulması için sarfedilen motivasyonun sonucu olarak tasvir eder. Bu yarar organizasyonun üyelerinin isteğe bağlı enerjisini belirtir. İsteğe efor beklenenden fazla ve insanların bazı aktivitelere yöneltebileceği ekstra efordur. Bass'ın çalışması liderin davranışına çok fazla odaklandığı için eleştirilmiştir. Bass ve Avolio, lider davranışının tanımı ve astlar üzerindeki bazı nitelikleri ve etkileri ölçen birçok faktörlü liderlik anketi uygulamışlardır. Onlar bu anketten elde ettikleri sonuçlarla dönüşümcü liderlerin sergilediği davranışların daha iyi anlaşılmasını, bu davranışlar altındaki anahtar kişilik özellikleri ve onların liderlerin gelişiminde nasıl etkili olduğu ortaya çıkarmışlardır. Hem Burns hem de Bass liderleri ve lider olmayanları, onların davranışları ve astlar üzerindeki etkileriyle ayırt etmekteydiler. (Bass ve Steidmeier,1999:181)

2.1.8.3. Bass'ın ve Burns'ün Teorilerinin Farklılıkları

Bass ve Burns'ün dönüşümcü liderlik konusunda öne sürdükleri kavramları birçok açıdan benzerlikler gösterse de, bazı noktalarda ayrılır. Öncelikle, Burns dönüşümcü liderliği genişletilmiş liderlerle (pozitif ahlak değerleri ve astlarının yüksek ihtiyaç seviyesine ulaşmalarını istemelerini isteyen) sınırlar. Buna karşılık, Bass'a göre bir dönüşümcü lider astlarının motivasyonunu hareketlendiren ve astlarıyla bağlantısını arttıran ve sonuçta astların yararına olup olmadığına bakmayan kişi olarak tanımlar.

Bass, daha düşük ihtiyaç seviyesinde güvenlik, ekonomik ihtiyaçlar gibi ısrar eden liderleri de dışlamamıştır. Adolph Hitler gibi liderler de negatif etkilerine rağmen, dönüşümcü lider olarak kabul edilirler. (Yukl,1989:214)

2.1.8.4. Kouzes ve Posner'in Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Kouzes ve Posner 1983 yılında başlayan ve 550 şef ile orta düzey yöneticileri kapsayan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Anket, en iyi liderlik başarısının gösterildiği zamanlarda kullanılan teknik ve stratejileri inceleyen 38 sorudan oluşmaktaydı. Anket sonuçlarına göre 10 davranışı içeren 5 liderlik uygulamasına ulaşılmıştır. Bunlar TABLO 4.2'te gösterilmiştir.

Tablo 2.1 Kouzes Ve Posnerin Liderlik Uygulamaları Ve Yorumları

-
- Süreci Zorlamak
 1. Fırsatları Araştırmak: Liderlik etmenin anlamı, önde gitmek, değişimi teşvik etmek ve sorumluluğu kabul etmektir.
 2. Tecrübe ve Risk Alma: Hatalardan ders almak, dinlemek, açık iletişimi desteklemek, insanları risk almak için desteklemek, belirsizliklerde bile kararlı olmak ve insanlara belirsizlikle başa çıkabilmeleri için yardım etmek.
 - Paylaşılan Bir Vizyonu Teşvik Etmek
 3. Vizyonu Geleceğe Taşımak: Gelecek oryantasyonu, istenen sonuçlar için zihinde bir resim, gururu teşvik eden bir eşsizlik, idealler üzerine odaklanmak ve sezgiye dayanmayı sağlamak.
 4. Diğerlerine Yardım Etmek: Diğerlerine vizyonu öğretmek, ortak bir amaçta ısrar etmek, insanları ölümsüz bir şeyin parçası olarak hissettirmek, diğerlerine bir farklılık yaratmaları ve daha yüksek ihtiyaçlarını karşılamaları için yardım etmek, diğerlerine kültürün ne anlama geldiğini anlatabilmek için odaklanmak, açık olmak ve mecazlar, hikayeler, sloganlar ve resimler kullanmak.
 - Diğerlerini Harekete Geçirmek İçin Muktedir Kılmak
 5. İşbirliğini Teşvik Etmek: Ortak hedefler geliştirmek, grup görevleri ve paylaşılan ödüller kullanmak, problemleri çözmek için proje takımları kullanmak, uzun döneme önem vermek, örnek olmak, güveni diğerlerine de yaymak, bütünleştirici çözümleri araştırmak, insanları planlamaya dahil etmek.
 6. Diğerlerini Güçlendirmek: Güç almak için güç vermek, diğerlerinin kendilerini güçlü hissetmelerini sağlamak, birinin kendi isteklerinden organizasyon ve diğerleri için vazgeçmesi, insanlara yapmaları için önemli iş vermek, bilgiyi paylaşmak, kendi kendini yönetme ve takdir yetkisi vermek ve pozitif ilişkiler kurmak.
 - Örnek Olmak
 7. Örnek Vermek: Açık kanaatler ve standartlar göstermek ve değerleri yaşamak . Astlar, liderlerin zamanı nasıl harcadığını, nasıl ödüllendirdiğini, olaylara nasıl tepki verdiğini ve sorduğu soruları izlerler.
 8. Küçük Zaferleri Planlamak: Artan ilerlemeler odaklanmak, ne yapılacağı hakkında küçük zaferlerden örnekler vermek, diğerlerine kabiliyetli olduklarını hissettirmek ve diğerlerinin vizyona genel bir bağlantısının olmasını sağlamak.
 - Kalpleri Cesaretlendirmek
 9. Bireysel Başarıların Farkında Olmak: Ödülleri performansla ilişkilendirmek. Yüksek beklentiler beklemek, beklentileri ifade etmek, performanslarla ilgili geri bildirim vermek ve diğerlerini cesaretlendirmek.
 10. Başarıları Tebrik Etmek: Anahtar değerlere odaklanmak, genel törenler kullanmak ve kişisel olarak katılım.
-

Kaynak: COLVİN R. E. Transformational Leadership: A Prescription for Contemporary Organizations. S.79

Kouzes ve Posner, astların kendi işlerinin ve katkılarının hayatta daha önemli olduğunu hissetmelerini sağlamanın önemi üzerinde durmuşlardır. Onların en çok yerleşmiş değer ve isteklerine atıfta bulunarak, astlar ve liderin organizasyon içindeki eforlarının, sinerjik bir fark yarattığını bilerek psikolojik olarak memnuniyetlerini sağlar. Bu gibi değerlere örnek olarak, en iyi olmak ya da dünyayı daha iyi bir yer yapmak verilebilir.

Kouzes ve Poner ayrıca yaklaşık 4000 yöneticiye liderlerden hangi özellikleri belediklerine yönelik bir anket çalışması da yapmışlardır. Bu çalışma astların liderlerden dürüstlük, ustalık, astları harekete geçirme ve ileri görüşlü olmalarını görmek istediklerini göstermiştir. Aynı şekilde, Drehmer ve Grossman tarafından bir araştırmayla astlarını, kurduğu güven ve saygı ilişkisiyle teşvik eden kişileri mükemmel yöneticiler olarak tanımlamışlardır. Kevinson tarafından daha önceleri yapılan bir çalışmada ise, astların liderlerinden astların değerlerinin ve başarılarının farkına varmalarını ve kendilerine dürüst davranmasını istedikleri ortaya çıkmıştır.

Kouzes ve Posner araştırmalarından çıkardıkları en önemli sonucu şöyle ifade ediyorlar: (Howell,1999)

"Yalnızca şanslı birkaçımızın liderliğin sırrını çözebileceği hurafesinin tam tersine, araştırmalarımız bize göstermiştir ki, liderlik gözlemlenebilen ve öğrenilebilen bir eylemler demetidir. Liderliğin öğrenilemeyeceği inancı, gelişmeye ve ilerlemeye karşı liderlik eyleminin doğasından çok daha güçlü bir caydırıcıdır. Topladığımız, araştırdığımız tüm örneklerden çıkarabileceğimiz bir tek varsa, o da şudur: ÖNDERLİK HERKESİN İŞİDİR."

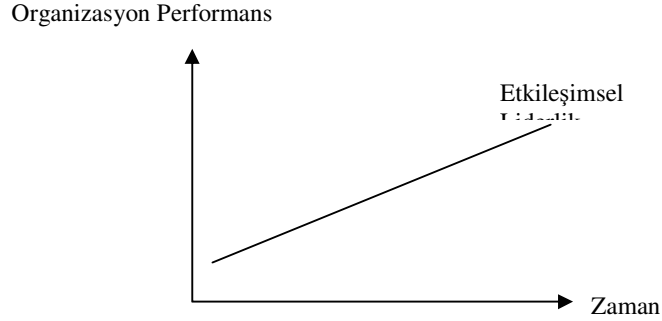
2.2.Etkileşimsel Liderlik

Etkileşimsel liderlik kavramıyla ilgili olarak literatüre baktığımızda, etkileşimsel liderliğin "al-verci" önderlik olarak da geçtiği görülmektedir. Etkileşimsel liderler resmi ödül ve cezaları astları yönetmek için kullanırlar.(Nelson ve Campbell,1994:342) Etkileşimsel liderler, astlara belirlenmiş olan hedeflere ulaşmaları için rollerini ve görev gereklerini açıklayarak onlara rehberlik eden ve motive eden liderlerdir. (Robbins, 1998:438)

Etkileşimsel liderler, ödül ve tehditleri itaat karşılığında verirler. Etkileşimsel liderler, rolleri ve görev gereklerini netleştirerek astlarını belirlenmiş olan hedefler için motive ve rehberlik ederler. (Sharma, 2007)

Etkileşimsel liderlik, organizasyonun performansının sürekli olarak arttığını, fakat büyük çıkışlar göstermediği hipotezini temel alır. Organizasyonun performansının zaman içindeki değişimi Şekil 3.te gösterilmiştir.

Şekil 2.1: Etkileşimsel Liderlik ve Performans



Kaynak: WRIGHT P. , KROLL M. J. ve PARNELL J., Strategic Management Concepts and Cases , 3rd Edition. USA Prentice Hall International, 1996 s.220

Burns, etkileşimsel liderliği, katılımcıların bireysel ilgilerine hizmet eden değerlerin değişimi (exchange) olarak tanımlar. Bu, genel ilgilere yönelik olan müşterek eforlara odaklanmaya zıttır. Etkileşimsel liderlik bireylerin temel ve dışarıdan gelen asıl ihtiyaçlarını karşılar. Herzberg, düşük seviye ya da asıl olmayan (dıştan gelen) ihtiyaçları ile daha yüksek seviye ya da asıl (içten gelen) ihtiyaçlar arasında ayırım yapmaktaydı. Asıl olmayan ihtiyaçların karşılanması, çalışanı tatmin olmadığı seviyede motive edecektir; yani tatmin olmayacaktır. Tatmin, ancak bireyin yüksek seviyedeki asıl ihtiyaçlarının karşılanmasıyla mümkündür. Maslow da aynı şekilde, yüksek seviyedeki ihtiyaçları karşılamak için öncelikle daha düşük seviyedeki ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğini teori olarak sunmuştur. Mizock ise, liderliği bir değişim işlemi olarak nitelendirmektedir. Lider, açık olarak ne istediğini bilir, çalışanın ne istediğine karar verir ve bunlar arasında karşılıklı değişimin aracılığını yapar. (Wright, Kroll, Parnell, 1996:220)

Bu anlaşmalı ilişki anlaşılan hedeflerin minimum kabul edilebilir performans seviyesi ve istenen performansı ödüllendirme ya da istenmeyen davranışı cezalandırmayı temel alır.

Etkileşimsel liderlik vasatlığı yükseltir. Vasatlık, verilen görevlerin minimum kabul edilen performans üzerine odaklanarak yükseltilir. Etkileşimsel liderlik görüşme, değişim (exchange) ve yönetici ile çalışanın karşılıklı ilişkisi ile ayırt edilir, bu nedenle etkileşimseldir. Bass etkileşimsel liderliğin iki önemli faktörünü ödül ve ceza ile tanımlamıştır. (Southwest, 2007)

Etkileşimsel liderlik, yönetimle eşitlenmiştir. Gasper ve Bass'ın şekil verdiği "Çok Faktörlü Liderlik Anketi"ni (MLQ) dönüştürücü ve etkileşimsel liderliği ayırt etmek için kullanılmıştır. Gasper etkileşimsel liderliğin yönetimle (management) aynı anlamda düşünülebileceğini belirtmiştir. Yönetim hedefleri, kaynakları, aktiviteleri seçer ve yönlendirir. Performansı ödüllendirir. Görevleri tamamlamak için en uygun statüyü belirler, tartışır ve pazarlık eder. Kötü performans için ceza verir ve becerilerin görevi tamamlamak için var olup olmadığından emin olur. Yönetim, performans karşılığı ödül vermeyi de karşılıklı ayarlamaları (contractual arrangement) kullanarak yapar. Bass'ın "istisnalarla yönetim" in etkileşimsel liderlik faktörleri ve koşullu ödüllendirmesi daha önce tarif edilen "yönetimin kavramsallaştırılması" ile benzerdir.

Bir etkileşimsel lider gerçekten bir yöneticidir ama bazı araştırmacılara ve bazı eğitimcilere (Bennis, 1989; Covey, 1989; Silins, 1993) göre gerçek bir lider olamayabilir. Covey (1989) ve Silins (1993) Warren Bennis ve Peter Drucker'in kelimelerini kullanarak neden düşünce ayrılığının olduğunu açıklamışlardır: (Kerfoot, 2007)

"Yönetim işleri doğru yapar. Liderlik doğruyu yapar". Etkileşimsel liderlikte ast-üst ilişkisi karşılıklı dengeleme sistemini temel alır. Etkileşimsel lider istediklerini elde eder ve astlar da istediklerini elde eder. Etkileşimsel lider, astların temel ihtiyaçlarının farkındadır, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki en düşük seviye, örneğin yiyecek ve kıyafet için para. Lider bu ilişkiyi düzenler ve böylece etkileşimsel liderin beklediği iş için çalışanlarının bu beklentilerini (örneğin, haftalık ödeme) karşılar.

Etkileşimsel liderlere göre, bireyler ne zaman fırsatını bulurlarsa işten kaçarlar. Bu yüzden lider çalışanlarını üretken yapmak için mutlaka sert, direkt olmalı, güç kullanmalıdır.

Etkileşimsel liderler, ayrıca, çalışanların kendi hareket ve kararlarında sorumluluk almak yerine, yönlendirilmek istediklerine inanırlar. Etkileşimsel liderin diğer bir karakteristik özelliği ise liderin kendi ihtiyaçlarını organizasyondan ayıramamasıdır. Örnek olarak, bir etkileşimsel okul yöneticisini verirsek; bu yöneticinin ihtiyacı, altında çalışanları yönlendirmek ve kontrol etmektir. Sonuç olarak, bu kişi bilgisini paylaşmayı reddeder. Çünkü, bir okulda bilgi güç demektir. İnsanlar bilgiyle ya da bilginin eksikliğiyle kontrol edilebilirler. (Dawson,1993:87)

2.2.1. Etkileşimsel Liderin Özellikleri

Etkileşimsel liderin karakteristik özellikleri şu şekilde sıralanabilir: : (Kerfoot, 2007)

- Koşullu Ödüller (Contingent Rewards): İyi performans, zamanında olan iş tamamlamaları için verilen ödüllerdir. Lider ve astlar hangi ihtiyaçların yerine getirilmesi gerektiği konusunda ve bunun karşılığında hangi ödül olduğu konusunda aynı fikirdedirler. Tamamiyle etkindir.
- İstisnalarla Yönetim-Aktif: İzleyerek ve araştırarak kural ve standartlardan sapmaların tespiti ve düzeltici çalışmalarda bulunmaktır. Lider, aktif olarak hataları, yanlışları ya da standart ve normlardan sapmaları izler. Etkinliği düşüktür.
- İstisnalarla Yönetim-Pasif: Sadece standartlara ulaşılmadığında müdahale eder. Yani, lider, pasif olarak hata ya da problemler çıkana kadar bekler, ardından harekete geçer. Etkin değildir.
- Laissez-Faire: Karar almaktan, sorumluluk almaktan kaçınma durumudur. Etkin değildir.

Astlar, liderlerin verdiği sözler, övgüler ve ödülleri motive olurlar ya da negatif geri besleme, azarlama, tehdit ya da disiplin cezalarıyla düzeltilirler. Liderler, daha önce astlarla anlaşmış oldukları (ne yapılacağı hakkında) işlerin yapılıp yapılmadığına tepki gösterir. Tesadüfi ödüllendirmede liderler ya da kendileri tahsis eder veya astlara danışarak hangi davranışların ödüllendirileceğine ve kaynakların nasıl dağıtılacağına karar verirler. Liderler aktif istisnalarla yönetimi uygularsa, onlar astların performanslarını izler ve hatalarını düzeltir. Eğer liderler pasif istisnalarla yönetimi uygularsa, negatif geri besleme ya da azarlamalarla birlikte düzeltici hareketler yapmadan, pasif olarak astların hata yapınca, onu çağırılmalarını bekler. Laissez-faire liderler ise yönetmekten kaçınırlar.

Etkileşimsel liderlik, son 50 yılda geliştirilen yönetim tekniklerini temel alan, iyi, etkin ve uygun yönetim olarak bilinir. Bu, performans değerlemesi, performansla ilgili ödeme, iş tanımları ve amaçlarla yönetim, organizasyonel proses analizi ve açıklaması ile iş derecelendirme (grade) gibi uygulamalar için ihtiyacı hatırlatır. Bu ayrıca, övgü, hatırlama ve sorumluluğun delegasyonunu hatırlatır ve kullanır. Eğer daha çok firma etkileşimsel liderliği uygularsa dünya daha iyi ve daha üretken bir yer olacaktır. Ancak, McGregor Burns'e göre bu yeterli değildir. Burns bunun ötesine gider, bu da dönüşümcü liderliktir. (Leadership : An Overview,2007)

Liderler kendilerini, kendilerinin olduğu kadar astlarının da isteklerine ve gereksinimlerine adanlar. Böylece takipçilerinin iç istek tabanının yapısını, onların özelemlerini tatmin ederek değiştirmekte bağımsız bir kuvvet görevi görürler. Burns'ün liderlik tanımındaki özgün nokta liderliği, lider ile kitleler arasında karşılıklı bir bağlantı ve etkileşim olarak görmesidir. Lider, kitleleri; kitleleri de lideri etkiler. Böylece ortaya ivmeli (dinamik) bir olay ve olgu çıkar. Burns kitabının önsözünde şöyle der: (Egemenlik Ulusundur,2007)

"... liderliğin eylemleri çatışma ile gücün (iktidarın) ivmeleşmesinin (dinamiğinin) bir parçası olarak görülmelidir; ortak bir hedefe bağlanmadıktan sonra liderlik bir hiçtir; liderlerin etkinliği başında haklarında çıkan yazularla değil, niyetle ve insanların gereksinmelerinin ve beklentilerinin sağlanmasıyla ölçülen gerçek toplumsal değişikliklerle karşılaştırılmalıdır..."

Burns, liderliği yalnız gücü elinde bulunmaktan (iktidarda olmaktan) farklı olarak ve salt gücün tam tersi olarak değerlendiriyor. Burns liderliği al-verci (etkileşimsel-transactional) liderlik ve dönüşümcü (yapıdeğiştirici-transformational) liderlik olarak sınıflandırır. Birçok liderin ve takipçilerin ilişkisi al-verci çeşididir...iş karşılığı oy...gibi. Özellikle topluluklarda, yaşama organlarında ve siyasal partilerdeki liderle takip edenleri arasındaki ilişkilerin çoğunu bu çeşit al-vercilik meydana getirir. Dönüşümcü liderlik, çok daha karışık olmasına rağmen çok daha güçlü bir olgudur. (Egemenlik Ulusundur,2007)

James McGregor Burns bu iki türdeki liderliği karşılaştırmaktadır: Etkileşimsel liderler motive etmek için ödülleri kullanırlar ve yönetici ile ast tarafından üzerinde anlaşılmiş olan rutin performansa odaklanırlar; bu modelde yönetim beklentileri olur. Buna karşılık, dönüşümcü liderlik, liderliğin daha genişlediği ve liderin kendi astlarının ilgilerini yükseltmek, bilinç yaratmak ve amaçların kabulü ve grubun misyonu ya da diğerlerinin iyiliği için kendi ilgilerinin ötesine bakmak için astları harekete geçiren kişilerdir. Bu liderler, karizmayı, vizyonu, teşviği, ilham vermeyi, zekasal teşvik etmeyi kullanırlar ve bireylere ilgi gösterirler. Bu liderler karmaşıklık, belirsizlik ve çapraşıklıklarla başa çıkarlar: (Leadership : An Overview,2007)

2.2.2. Etkileşimsel Liderlik Davranışları

Etkileşimsel liderlik, liderlerle astlar arasındaki bir kısım karşılıklı değişimleri temel alır. Karşılıklı değişimleri birçok kişi fiziksel terimler (belli bir miktarda para, gibi) olarak düşünür; ama bütün değişimler materyaller üzerinden olmaz. Örneğin, "sen dikkat edersen, ben de sana dikkat ederim" kelimelere dökülmez ama, performans raporlamadan, özel dikkat gösterme, anımsama, ödülleri gibi şeylerle gerçekleştirilir. Fakat bu karşılıklı değişimler hem sosyal hem de ekonomik açıdan iş çevresinin önemli parçalarıdır, çünkü insanlar cezalandırılırken de ödüllendirilirken de kendilerine adaletli davranılmasını isterler. Böylece, etkileşimsel liderlik davranışlarının önemi artmaktadır. Çünkü, onların etkin yönetime ve birlikte çalıştıkları insanlara yardım etmeye ihtiyaçları var.

Ayrıca, etkileşimsel liderlik davranışları günlük rutin yönetim işlerinin tamamlanması ve kısa dönemde organizasyondaki her grubun fonksiyonunu iyi yerine getirmesi için gerekli olan yönetim görevlerini yerine getirmek için gereklidir. (WRIGHT , KROLL ve PARNELL, 1996: s.224)

Etkileşimsel liderlik "bir şey için bir şeyi alıp vermek" içerir. Bunun anlamı "yönetim"dir. Dönüşümcü liderliğin etkileşimsel liderlikten daha güçlü ve kompleks olduğu düşünülür.

Burns, liderliği "astları etkileyerek, astların liderleri ve değerlen ile motivasyonları (istekler, ihtiyaçlar, beklentiler ve özlemler) temsil eden belirli hedefler için hareket etmeleri için onları ikna eden" olarak tanımlar. Burns, liderliği, bazı amaçlar erişmek için karşılıklı hareket eden liderler ve astlar arasındaki ilişki olarak görür. Burns'e göre bu etkileşimin doğası etkileşimsel ya da dönüşümcü olabilir. (Overview of visionary Leadership:2007)

2.3.Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Boyutlarının İçerikleri

Bass ve Avolio'nun 1999 yılında dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan araştırmaları değerlendirdikten sonra dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin boyutlarını üçer boyut olarak belirlemişler ve bunları açıklayan ifadeleri ise 36 olarak belirtmişlerdir. Boyutlar ve ifadeler aşağıda belirtilmektedir: (Bass ve Avolio,1999:441)

Dönüşümcü Liderlik Boyutları

1- Karizma-İlham Verme

- Kendisiyle gurur duyma
- İlgi alanını aşma
- Saygı duyulan biri olma
- Güç ve güven telkin etme
- Değerlerden söz etmek
- Etiksel standartları model alma
- Moral/etik değerlere özen göstermek
- Ortak misyonu vurgulamak
- Olumlu/iyimser konuşmak

- Güven sergileme
- Hevesli konuşmak
- Önemli konular hakkında bilinçli olmayı teşvik etmek

2- Zihinsel Teşvik

- Varsayımları tekrar gözden geçirme
- Farklı görüşleri araştırma
- Yeni yollar önerme
- Farklı görüşler tavsiye etme

3- Bireysel Düzeyde İlgi

- Dikkatini bireylere verme
- Bireylerin güçlü taraflarına yoğunlaşma
- İzleyicilerini yetiştirme ve yönlendirme
- İzleyicilerden farklılık gösterme

Etkileşimci Liderlik Boyutları

1- Şarta Bağlı Ödül

- Ödülleri belirginleştirme
- Çabaya yönelik yardımcı olma
- Başarıları ödüllendirme
- Astlarının başarılarını tanıma

2- İstisnalarla Yönetim-Aktif

- Çalışanların hatalarına yoğunlaşma
- Problem çıktığında hemen müdahale etme
- Hataları yakın takibe alma
- Başarısızlıklara odaklanma

3-İstisnalarla Yönetim-Pasif (Pasif / Çekingen)

- Problem büyüyünce harekete geçme
- Başarısızlığa tepki gösterme
- Problem çok ciddi hâl almamışsa, ilgilenmeme
- Eğer problem kronik bir durum aldıysa harekete geçme
- Katılımcılıktan kaçınma

- İhtiyaç duyulduğunda bulunamama
- Karar vermekten kaçınma
- Sorumluluk almayı erteleme

Bass'ın çalışmasından üç sonuç çıkarabiliriz: İlk olarak, etkileşimci liderlik, yöneticilerin temel olarak sahip olmaları gereken teknik yeteneği ifade eder. İkinci olarak yöneticiler teknik yetenekten daha ileri giderek dönüşümcü lider haline gelmeleri, böylelikle firmada daha etkili olabilmeleri gerekir. Üçüncü olarak dönüşümcü liderler karizmatik liderliği başarmak zorundadırlar. Yani özet olarak dönüşümcü liderliğin üç karakteristiğinden söz edebiliriz: Karizma, zihinsel teşvik ve bireye ilgi. (Akdemir ,1997:70)

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarına bakıldığında, şu söylenebilir: Hem etkileşimci lider hem de dönüşümcü lider aktiftir. Bir problem olduğunda onu çözmek için genellikle aktif haldedirler. Serbestiyetçi yönetim ise pasiftir. Karar vermekten ve astların sorumluluğunu almaktan kaçınır. Bu tür bir lider proaktif veya reaktif değildir. Bass 1990 yılında yaptığı bir çalışmada, serbestiyetçi liderliğin etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik ile negatif ilişkisinin olduğunu bulmuştur. (Hartog , Muijen, Jaap, 1997:20)

2.4.Dönüşümcü Liderlik İle Etkileşimci Liderliğin Karşılaştırılması

Dönüşümcü liderler gerektiğinde etkileşimci liderlik stratejilerini kullanabilirler fakat çabaların artırılması için izleyicilerin ruhlarına hitap etme eğilimdedirler. Dönüşümcü liderler güçlendirmeyi sağlayarak bir problemle uğraşırken yeni bir strateji ve vizyon belirler. (Lowe, Galen,1996:388)

Dönüşümcü liderler örgüt kültürünü, izleyicilerin normlarını, hedeflerini ve ideallerini değiştirmeye çalışır. İzleyicilerin hedeflerinin ve beklentilerinin aşılmasını sağlamaya çalışırlar. Etkileşimci lider ise mevcut olan hedefleri gerçekleştirmeye çalışır. (Ross ve Offerman,1997:1079)

Bernard Bass ve Paul Steidlmeier'in birlikte yazdıkları etik ve dönüşümcü liderlik ile ilgili makalede, hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlerin yüksek etik değerlere sahip oldukları belirtilmektedir. Ayrıca etkileşimci liderlerin zamanla dönüşümcü lider haline gelebilecekleri ve aslında en iyi liderlik türünün hem etkileşimci hem de dönüşümcü liderlik olduğunu ifade etmektedirler. (Bass Ve Steidlmeier , 2007:181)

Dönüşümcü liderlerin en önemli özelliklerinden biri ise proaktif olmalarıdır. Bu tarzdaki liderler bugünü, gelecek için bir fırsat olarak görürler. Çalışanlarının yeni beklentilerini karşılamaya çalışırlar. Yani açıkça insanların gelişme ihtiyaçlarını göz önünde bulundururlar.

Bazı yöneticiler mevcut işlerin düzgün şekilde yapılmasını sağlamak için astlarıyla etkileşim içine girmeyi ve organizasyonun faaliyetlerinde statükoyu devam ettirmeyi düşünürken bazı yöneticiler ise statükonun değişmesi ve işlerin sürekli gelişmesi için çaba harcamayı düşünürler ve bu düşüncelerini de uygulamaya geçirmeye çaba gösterirler. (Clerk ,1996:9)

Organizasyonlarda büyük değişimler yapmayı amaçlayan dönüşümcü liderlik ile mevcut yapının düzgün işlenmesini sağlamaya çalışan etkileşimci liderlik tarzlarının temel farklılıklarını gösteren tablo aşağıda verilmektedir. (Dawson, 1993:109)

Tablo 2.2: Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Davranışları

Dönüşümcü Lider	Etkileşimci Lider
<ul style="list-style-type: none">• Değişimle uğraşır.• Yetki devreder.• İdealleri ve örgüt bölümlerini düşünerek vizyon verir.• Uzun döneme odaklanır.• İş ve evi birleştirir.• Başarı azmi yüksektir.• Heyecanlı ve coşkuludur.• İşleri basitleştirir.• İnsanlara rehberlik yapar.• Motive eder ve cesaretlendirir.• İsteklendirerek kabullendirir.• Bütün değerleri göz önünde bulundurur.• Farklılıkları sever.• Astlarının hislerine önem verir.	<ul style="list-style-type: none">• Statükoyu korur.• Pazarlık yapar.• Görevi ve görevi yapan insanı düşünür. Görev odaklıdır.• Kısa veya orta döneme odaklanır.• Sadece işi düşünür.• Başarı azmi pek yüksek değildir.• Rahat ve emredicidir.• İşleri karmaşıklaştırır.• Organize eder ve kadrolama yapar.• Kontrol eder ve problem çözer.• Personelden görevin yapılmasını ister.• Değerlere pek önem vermez.• Farklılıkların sorun olacağını düşünür.• Pürüzsüz ilişki ister.

Kaynak: DAWSON T., Principle and Practice of Modern Management, New York, Tudor Business Publishing.,1993 s.109

Dönüşümcü liderler örgütlerde değişimlerin yapılmasını isterlerken etkileşimci liderler mevcut durumun devamından yanadırlar. Yetkilerini devrederek astlarını güçlendirme eğiliminde olan dönüşümcü liderliğin tersine etkileşimci liderler yetki devrinden yana tavır sergilemezler. Köklü değişimlerin yapılması için uzun vadeli düşünen dönüşümcü liderlere karşılık etkileşimci liderler, kısa vadeli planlar yaparak işletmenin kısa vadeli kârlarla yetinmeyi yeğlerler.

Bu açıdan bakıldığında Burns yöneticileri etkileşimci olarak ve liderleri ise dönüşümcü olarak tanımlamaktadır. Yöneticiler kendilerinin gerekli gördükleri konulara ilgi gösterirler ve bir örgüt için gerekli olan malzeme ve insan kaynağını koordine etmeye çalışırlar. (Southwest,2007)

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlikle ilgili olarak yapılan bir çalışmada Burns ve Bass'ın ayrı ayrı yaptıkları bir sınıflamada dönüşümcü ve etkileşimci lider örnekleri verilmektedir. Bu konuda hazırlanan tablo aşağıda verilmektedir. (Boje, 2007)

Koyu yazılmış olan kişiler, hem Burns hem de Bass tarafından kabul edilmiş olan dönüşümcü liderlerdir.

Dönüşümcü liderler içinde bulunulan durumları göz önünde bulundurur, hedeflere ulaşmak için stratejik kararlar alır ve bunların yerine getirilmesinde katılımcılığa ve yetki vermeye önem verir. Ayrıca yeniliklere ayak uydurmak için sürekli gelişme gösterir.

Dönüşümün olması için de yenilik şarttır. Mevcut sisteme ufak tefek bir-iki yenilik ilave etmekle dönüşüm gerçekleşmiş olmaz. Bu bakımdan dönüşüm mevcut durumdan tamamen daha iyi olan ve tamamen farklı bir duruma geçmeyi ifade eder.

Tablo 2.3: Burns'e Bass'a Göre Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderler

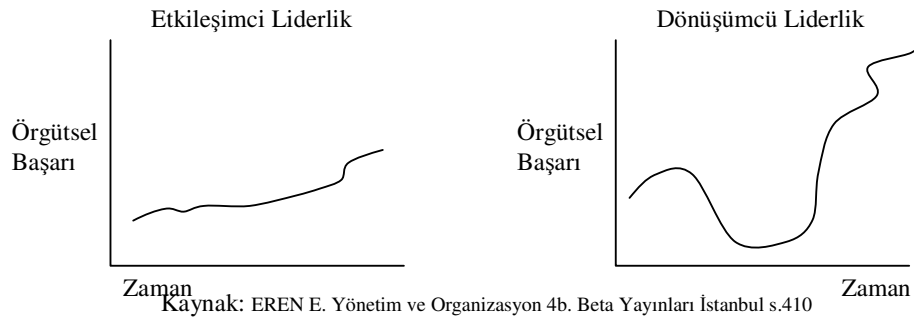
Burns'e Göre Etkileşimci Liderler	Burns'e Göre Dönüşümcü Liderler
1. Fikir Adamı - McCarthy - Roosevelt 2. Grup - Doc, in Whyte' Street - Corner Society 3. Parti - Jefferson - Lenin 4. Yasama - Johnson 5. Yönetici - de Gaulle - Roosevelt	1. Entellektüel - Rousseau - Locke - Madison - Bentham - Mill 2. Reformist - Grey - Alexander 3. Devrimci - Luther - Mao - Castro - Lenin - Lois XVI 4. Kahraman (Karizmatik) - Hz. Musa - Joan of arc - Hz. Muhammed Kenndy 5. Yönetici - de Gaulle - Roosevelt
Bass'a Göre Etkileşimci Liderler	Bass'a Göre Dönüşümcü Liderler
- Lyndon Johnson - Henry Ford	- Hz. Musa - Martin Luther King Jr. - Mahatma Gandhi - De Gaulle - Roosevelt - Thomas J. Watson (IBM'i dönüştürmüştür.) - Robert Hutchins Chicago üniversitesinde dönüşüm gerçekleştirmiştir. - Jane Adams (hull House dönüştürmüştür.) - George Patton (3. Orduyu dönüştürmüştür.) - Kennedy - Lee Iacocca - Leon Trotsky (Sembolik çözümler) - Alexander the Great (Sembolik çözümler)

2.5.Etkileşimci Ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Örgütsel Başarı Açısından Karşılaştırılması

Burns, dönüşümcü liderliğin yeni uygulanmaya başladığı bir şirkette başarının önce kısa bir düşüşten sonra süratli bir şekilde artarak devam edeceğini belirtmektedir. Bunun yanısıra etkileşimci liderliğin hakim olduğu bir işyerinde ise, örgütsel başarı azalan oranda artarak devam edeceğini söylemektedir. (Eren, 2001:410)

Etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik açısından örgütsel başarı şekil 4.3'te gösterilmektedir:

Şekil 4.2: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Örgütsel Başarısı



Dönüşümcü liderlik konusunda çalışma yapan kişilerden biri olan Alexander Hiam'e göre asıl üzerinde durulması gereken liderlik stiline dönüşümcü liderlik olduğudur. Dönüşümcü liderlik, işletme operasyonlarını, değişen faktörlere uyumlu hale getirmedir. Ortak kültürün unsurları olan herkesin sorumluluk sahibi olması, bilgi akışının etkili olması ve işyerinde güven ortamının sağlanması dönüşümcü liderlerin görevleri arasındadır. Bu belirtilen hususları yerine getirmeye çalışmak, daha iyi rekabet edebilmeyi ve daha fazla katılımı gerçekleştirmeyi temin edeceğinden liderlerin sistematik olarak yapmaları gereken çalışmalardır. (Hiam,1992:22)

Dönüşümcü liderlik tarzıyla kişilik özelliklerini inceleyen bir araştırmanın bulgularına göre, kavramsal düşünme, değişikliğe açık olma, ikna edebilme ve amaç oluşturabilme özelliklerini taşıyan yöneticiler dönüşümcü liderlik tarzıyla kuvvetli ilişki gösterdikleri ifade edilmektedir. (Zel,2001:154)

3. ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın teorik modeli, araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları, veri toplama ve ölçüm aracı, evren ve örneklem, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği geçerlik güvenirlik analizleri, verilerin çözümü ve yorumlanması ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

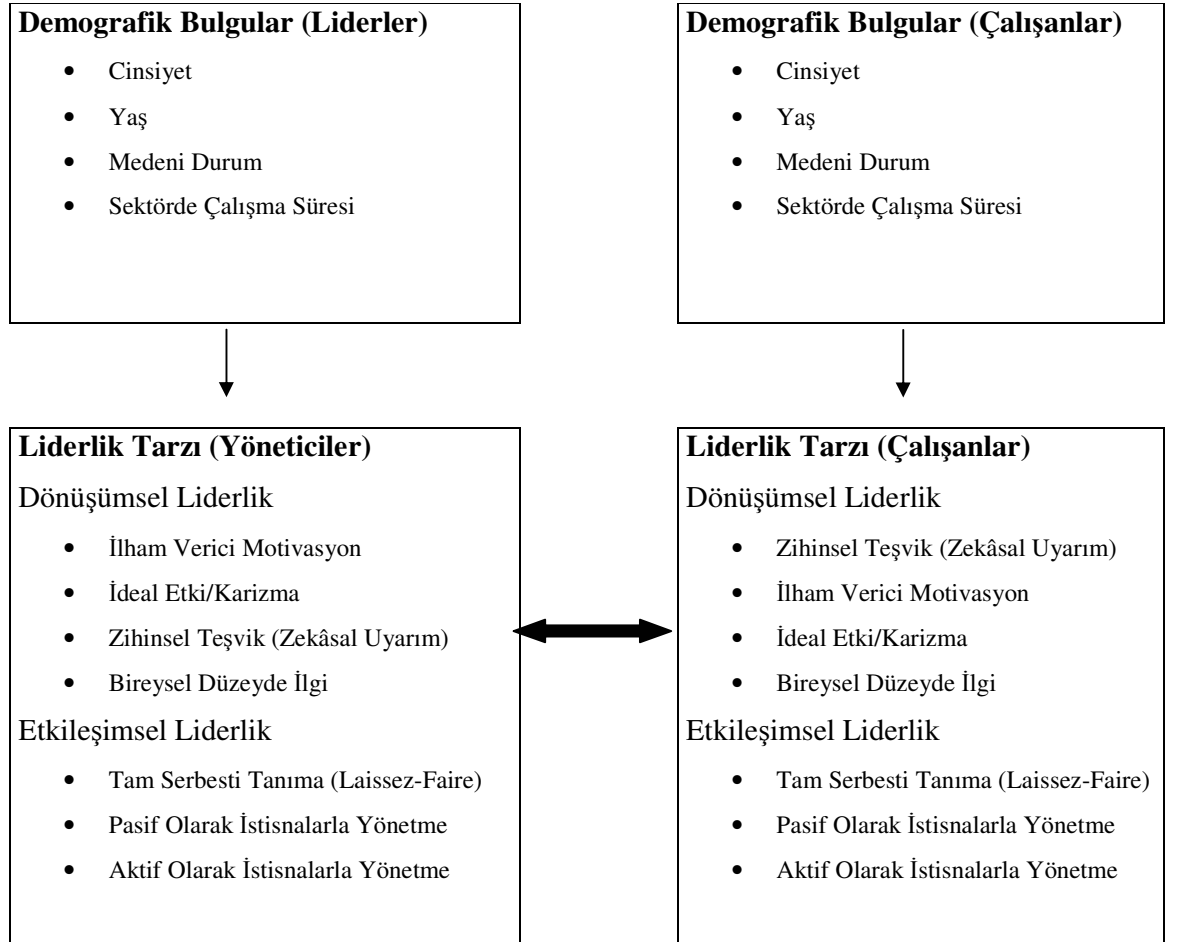
Demir-çelik endüstrisi Türk sanayinin lokomotif sektörlerinden birisidir. Yıllık 20 Milyon ton üretimi ve 5.6 Milyar \$'lık ihracatıyla Türk ekonomisinde en büyük paylardan birine sahiptir. Türkiye ekonomisi açısından bu denli önemli olan sektörde çalışan yöneticilerin, liderlik özelliklerinin incelenmesi sektördeki yönetici yapısının ortaya çıkarılması açısından büyük önem teşkil etmektedir.

Yapılan araştırmanın amacı sektördeki yöneticilerin liderlik özelliklerinin ortaya çıkarılarak, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik kavramlarıyla ilgili olarak, lider ve çalışan algılamaları arasında oluşan ilişkilerin incelenmesidir.

3.2. Araştırmanın Teorik Modeli

Araştırmanın teorik modeli, Bass'ın ilk olarak 1985'te yöneticilerin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik özelliklerini ölçmek üzere meydana getirdiği ve daha sonra yine Bass ve Avolio tarafından 2000 yılında geliştirdiği model alınarak oluşturulmuştur.

Şekil 3.1. Araştırmanın Teorik Modeli



Araştırma, çalışan ve yöneticilerin demografik özelliklerinin (cinsiyet, yaş, medeni durum vb.), liderlik tarzını algılamada farklılığa neden olmadığını öngörmektedir.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamına Türkiye’de faaliyet gösteren üç büyük demir çelik üreticisi dahil edilmiştir. İşletmelerin adına gizlilik esası uyarınca araştırmada yer verilmeyecektir. Sektörden sadece üç işletmenin seçilmiş olması araştırmanın bir sınırlılığıdır. Bu sebeple araştırma sonuçlarının Türk Demir-Çelik sektörüne genellenmesi söz konusu değildir.

Anket verdiğimiz işletmelerin anketi yapmayı kabul etmemesi veya anketlerin uygulanmasını kabul ettiği halde geri dönüş oranının düşük olması araştırmanın bir diğer sınırlılığı olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırma kapsamında seçilen üç işletmenin biri anketleri cevaplamayı kabul etmemiştir. Araştırma sahamız olan diğer iki işletmeye verdiğimiz yüz otuz sekiz anketten toplam yüz tanesinin geri dönüşü sağlanabilmiştir.

Araştırma, Aralık 2006 tarihinde başlatılıp Kasım 2007 tarihinde sona erecek şekilde onbir aylık bir sürede gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, araştırmacı yardımcı kullanmamıştır. Anketlerin gönderildiği işletmelerdeki iş yoğunluğu sebebiyle, anketlerin geri dönüşünün kısa sürede sağlanması açısından sorunlar yaşanmıştır.

3.4. Veri Toplama ve Ölçüm Aracı

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket formu iki temel bölüm halinde hazırlanmıştır. Bass ve Avolio tarafından 2000 yılında geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Anketi, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik özelliklerini ölçmek üzere toplam 36 sorudan meydana gelmektedir.

Anket formunun birinci kısmında demografik özelliklere ilişkin kişisel bilgi formu, ikinci bölümde ise anketin amacının açıklandığı kısa bir yazı sonrası anket sorularının nasıl yanıtlanacağı, devamında ise Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği soruları yer almıştır.

Ölçek toplam 36 sorudan meydana gelmektedir. Çalışanlar ve liderler, 5 dereceli Likert tipi ölçeğini puanlarken; ‘Hiçbir zaman’ (1 puan), ‘Sadece bir kere’ (2 puan), ‘Bazen’ (3 puan), ‘Oldukça sık’ (4 puan) ve ‘Her zaman’ (5 puan) seçeneklerinden kendilerine en uygun olan birini işaretlemişlerdir. Ölçeğin 3, 4, 5, 7, 12, 17, 20, 22, 24, 27, 28 ve 33. maddeleri olumsuz, diğer maddeleri ise olumlu ifadelerden oluşmaktadır.

3.5 Örneklem ve Örnek Sayısı

Yapılan çalışma Marmara bölgesinde faaliyet gösteren, iki büyük inşaat demiri üreticisi firmada gerçekleştirilmiştir. Firmalar seçilirken, tesislerin hem çelikhane hem de haddehaneden oluşması yani bir başka deyişle entegre üretim yapabilme kapasitesine sahip olmasına dikkat edilmiştir.

Sözü edilen firmalara hem çalışanlar hem de yöneticilerin dolduracağı toplam 138 anket verilmiştir. Verilen anketlerin 100 tanesinde geri dönüş sağlanabilmiştir. Geri dönüşü sağlanan anketlerin 80 tanesi çalışan , 20 tanesi yönetici anketidir. Anketin geri dönüş oranı % 72 ‘dir.

3.6. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

İstatistiksel çözümler geçmeden önce, demografik değişkenler gruplandırılmış ardından çalışanlar ve yöneticilerce uygulanan çok faktörlü liderlik ölçeği faktörleri puanlanmıştır. Daha sonra elde edilen verilerin istatistiksel çözümleri bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada, araştırma grubunu oluşturan çalışan ve yöneticilerin demografik özelliklerini betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış, sonra ölçeklerin toplam puanları için \bar{x} , ss, , mod ve medyan değerleri saptanmıştır. Demografik özelliklere göre oluşan grupların (kategorilerin) yapılacak analiz öncesi faktörlere göre normal dağılım özelliği gösterip göstermediği incelendikten sonra asıl analizlere geçilmiştir. Analizler sırası geldikçe bulgular ve yorumlar bölümünde açıklanmıştır.

Elde edilen veriler bilgisayarda “SPSS for Windows versiyon 13.0” programında çözümlenmiş, yapılan tüm analizlerde istatistiksel olarak anlamlılık düzeyi $p<,05$ değeri kabul edilmiştir. Bulgular, araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde açıklamaları ile birlikte sunulmuştur.

4.BULGULAR

Bu bölümde araştırmada ele alınan amaçlar doğrultusunda toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmeleri sonucunda elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır.

Bulgular bölümünde önce örneklem grubunun genel yapısını tanıttıcı frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir. Diğer bulgular; araştırmanın amaçları ve bu amaçların sunulduğu sırasına göre değerlendirilmiştir.

4.1. Çalışanlar ve Yöneticiler Gruplarının Genel Yapısına İlişkin Frekans ve Yüzdeler

a) Çalışanlar:

Araştırma sürecinde elde edilen demografik verilere göre örneklem grubunu oluşturan çalışanların, cinsiyet, yaş, medeni durumu ve kaç yıldan beri şu anki sektörde çalıştığı değişkenlerine ait frekans ve yüzde dağılımlar aşağıda sırasıyla verilmiştir.

Tablo 4.1. Çalışanların *cinsiyet* değişkenine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

Cinsiyet	<i>f</i>	%	Geçerli %	Yığılmalı %
Erkek	75	93,8	93,8	93,8
Kadın	5	6,3	6,3	100,0
Toplam	80	100,0	100,0	

Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre dağılımına bakıldığında, örneklemin %93,8'nin erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Örneklemin çok küçük bir kısmı (%6,3 ya da 5 kişi) kadınlardan meydana gelmektedir (Tablo 6.1.). Bu sebepten dolayı çalışanlar için yapılan testlerde cinsiyet göz önüne alınmamıştır.

Örneklemedeki çalışanları yaşlarına göre ayırdığımızda üç grup oluştuğunu görüyoruz. Dağılımlara dikkat edildiğinde çalışanların büyük kesiminin gençlerden meydana geldiği görülmektedir (Tablo 6.2.). Çalışanların %83,8'i 41 yaşın altında yoğunlaşmaktadır. En büyük grubu %46,3 ile 31–40 yaş grubundakiler, en küçük grubu ise %16,3 ile 41 yaş ve üstündekiler oluşturmaktadır.

Tablo 4.2. Çalışanların yaş değişkenine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

Yaş	<i>f</i>	%	Geçerli %	Yığılmalı %
21–30 Yaş	30	37,5	37,5	37,5
31–40 Yaş	37	46,3	46,3	83,8
41 Yas ve üstü	13	16,3	16,3	100,0
Toplam	80	100,0	100,0	

Çalışanların medeni durumuna bakıldığında %70'inin evli, %30'unun ise bekâr olduğu görülmektedir (Tablo 6.3.).

Tablo 4.3. Çalışanların medeni durumu değişkenine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

Medeni Durum	<i>f</i>	%	Geçerli %	Yığılmalı %
Evli	56	70,0	70,0	70,0
Bekâr	24	30,0	30,0	100,0
Toplam	80	100,0	100,0	

Son olarak örnekleminizde yer alan çalışanların şu andaki sektörde çalışma sürelerini inceldiğimiz Tablo 6.4.'de, çalışanları %42,5'inin 1-5 yıldır, %33,8'inin 6-10 yıldır ve %23,8'inin ise 11 yılı aşkın bir süredir şu anki sektörde çalıştıklarını görüyoruz (Tablo 6.4.).

Tablo 4.4. Çalışanların sektörde *çalışma süresi* değişkenine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

Sektörde Çalışma Süresi	<i>f</i>	%	Geçerli %	Yığılmalı %
1–5 Yıl	34	42,5	42,5	42,5
6–10 Yıl	27	33,8	33,8	76,3
11 Yıl ve üstü	19	23,8	23,8	100,0
Toplam	80	100,0	100,0	

b) Yöneticiler:

Araştırma sürecinde elde edilen demografik verilere göre örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin, cinsiyet, yaş, medeni durumu ve kaç yıldan beri şu anki sektörde çalıştığı değişkenlerine ait frekans ve yüzde dağılımlar aşağıda sırasıyla verilmiştir.

Tablo 4.5. Yöneticilerin cinsiyet değişkenine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

Cinsiyet	<i>f</i>	%	Geçerli %	Yığılmalı %
Erkek	20	100,0	100,0	100,0

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere yöneticiler örneklemini tamamıyla erkeklerden meydana gelmektedir. Bu sebepten dolayı çalışanlar için yapılan testlerde cinsiyet göz önüne alınmamıştır.

Yöneticilerin yaşlarını incelediğimizde, yaşa göre yöneticileri üç grupta toplayabileceğimizi görüyoruz (Tablo 6.6.). Yöneticilerin en küçük yaş grubunu %20,0 ile 31–40 yaşındaki yöneticiler oluşturmaktadır.

Tablo 4.6. Yöneticilerin yaş değişkenine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

Yaş	<i>f</i>	%	Geçerli %	Yığılmalı %
31–40 Yaş	4	20,0	20,0	20,0
41–50 Yaş	8	40,0	40,0	60,0
51 Yas ve üstü	8	40,0	40,0	100,0
Toplam	20	100,0	100,0	

Yöneticilerin medeni durumuna baktığımızda ise tamamının evli olduğu görülmektedir. (Tablo 6.7.). Yöneticilerin yaşları düşünüldüğünde bunun tutarlı olduğu düşünülebilir. Örneklem grubunun tamamının evlilerden oluşması sebebiyle liderler için yapılan testlerde medeni durum değişkeni göz önüne alınmamıştır.

Tablo 4.7. Yöneticilerin medeni durum değişkenine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

Medeni Durum	<i>f</i>	%	Geçerli %	Yığılmalı %
Evli	20	100,0	100,0	100,0
Bekâr	0	0,0	0,0	100,0
Toplam	20	100,0	100,0	

Son olarak örneklemdaki yöneticilerin şu anki sektörde çalışma süreleri incelendiğinde 5 yöneticinin (%25,0) 1–15 yıldır, 8 yöneticinin (%40,0) 16–30 yıldır ve 7 yöneticinin (%35,0) 31 yıl ve daha üzeri bir süredir çalıştığını görüyoruz (Tablo 6.8.).

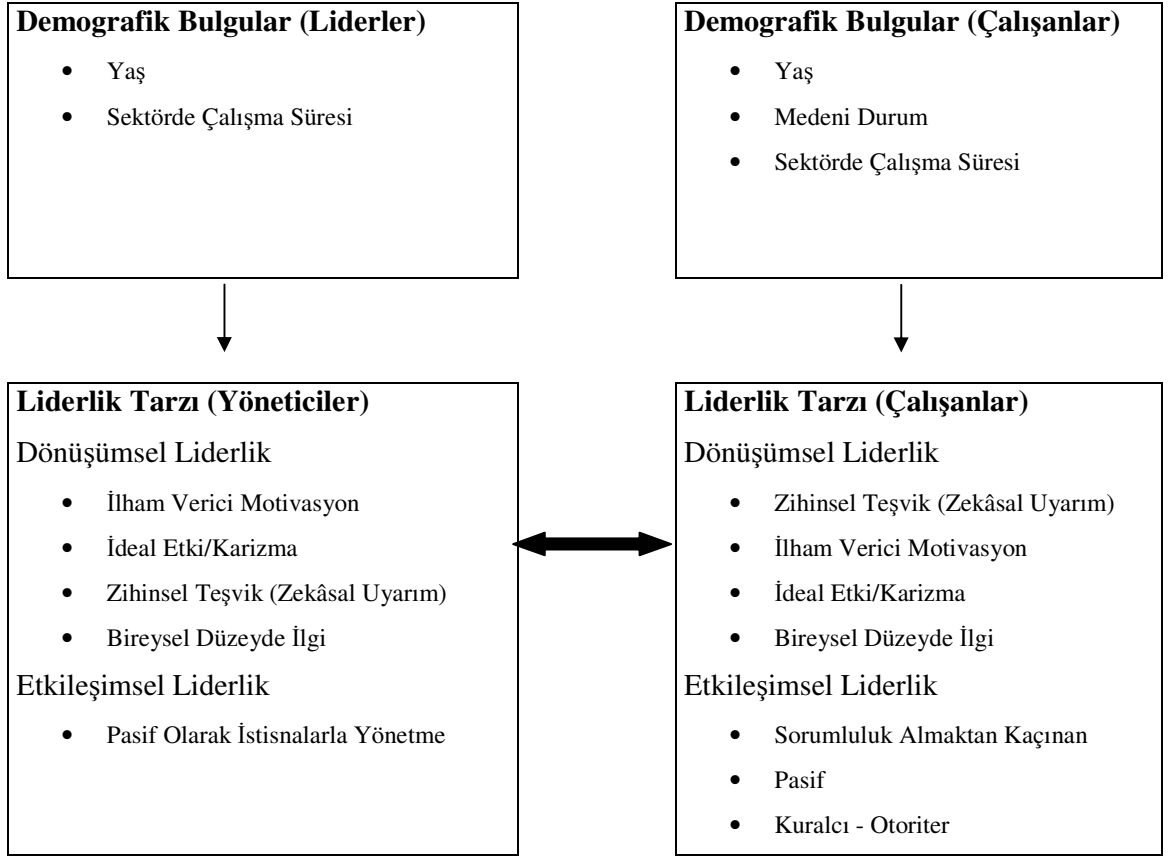
Tablo 4.8. Yöneticilerin sektörde çalışma süresi değişkenine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

Sektörde Çalışma Süresi	<i>f</i>	%	Geçerli %	Yığılmalı %
1–15 Yıl	5	25,0	25,0	25,0
16–30 Yıl	8	40,0	40,0	65,0
31 Yıl ve üstü	7	35,0	35,0	100,0
Toplam	20	100,0	100,0	

4.2. Araştırmanın Modeli

Çalışanlar ve yöneticilerin demografik özellikleri yukarıda incelendikten sonra, değişkenlerin gruplanmalarına bağlı olarak dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzı boyutlarına göre oluşturulan araştırma modeli aşağıdaki gibidir.

Şekil 4.1 Araştırma Modeli



4.3. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Faktör Analizi, Geçerlik-Güvenirlilik)

Ölçek toplam 36 sorudan meydana gelmektedir. Deneklerin soru ifadelerini 1=Hiçbir Zaman – 5=Her Zaman arasında (5’li Likert tipi) puan vermeleri istenmiştir. Ölçeğin 3, 4, 5, 7, 12, 17, 20, 22, 24, 27, 28 ve 33. maddeleri olumsuz, diğer maddeleri ise olumlu ifadelerden oluşmaktadır.

Ölçek çalışan ve liderlere ayrı ayrı uygulanmış olup, faktör ve güvenirlik çalışmalarından sonra alt boyutlar belirlenmiştir. Çalışanların ölçeğin 36 ifadesine verdikleri ortalama puanlar ve standart sapmaları aşağıda Tablo 6.9.’da özetlenmiştir.

Tablo 4.9. Çalışanların çok faktörlü liderlik ölçeği sorularına verdikleri puanlar ve standart sapma değerleri ($N=80$)

No	Madde Adı	X	ss
1	Harcadığım çabaya göre/karşılık bana işimde yardımcı olur.	3,89	1,01
2	Kritik varsayımların uygunluğunu tekrar gözden geçirir.	4,01	0,89
3	Problem ciddiyet kazanıncaya kadar karışmakta aciz kalır.	2,09	1,23
4	Dikkati yanlışlıklar, bozukluklar, çarpıklıklar üzerindedir.	3,21	1,23
5	Önemli bir konu karşısında karışmaktan çekinir.	1,94	1,32
6	Önem verdiği değerleri, inançları bizimle paylaşır.	3,54	1,18
7	Gerektiğinde ortada yoktur.	1,70	1,06
8	Problemi çözerken farklı bakış açıları arar.	3,93	0,99
9	Geleceğe olumlu bakar.	3,84	1,04
10	Onunla çalışmak insanı gururlandırır.	3,74	1,20
11	Performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun şekilde ödüllendireceğimize emin olur.	3,00	1,18
12	Harekete geçmesi için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir.	2,23	1,29
13	Ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatır.	3,59	1,21
14	Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir.	3,56	1,23
15	Zamanının başkalarını yetiştirerek, öğreterek geçirir.	3,16	0,97
16	Performans standartlarını tutturduğumda ne beklemem gerektiğini açıkça ortaya koyar.	2,89	1,23
17	Mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksizliğine inanır.	1,71	1,13
18	Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer.	3,21	1,27
19	Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır.	3,40	1,31
20	Harekete geçmesi için problemlerin kronikleşmesi gereklidir.	2,05	1,27
21	Davranışları ona saygı duymama neden olur.	3,79	1,27
22	Zamanını "söndürülecek yangınlar" arayarak geçirir.	2,68	1,25
23	Kararlarının ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alır.	3,91	1,17
24	Hatalarının listesini tutar.	2,11	1,35
25	Güç ve güven hissi verir.	3,70	1,19
26	Gelecekle ilgili düşleriyle bizi peşinden sürükler.	2,84	1,31
27	Dikkati hedefe ulaşmadaki başarısızlıkların üzerindedir.	2,95	1,35
28	Karar vermekten kaçınır.	1,90	1,24
29	Her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.	3,56	1,20
30	İşimizi nasıl yaptığımıza farklı yönlerden bakmamızı önerir.	3,64	1,03
31	Kendimi geliştirmeye odaklanmamızı sağlar.	3,58	1,19
32	Sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar.	3,64	1,11
33	Acil sorulara yanıt vermeyi geciktirir.	2,09	1,18
34	Ortak misyona sahip olmanın önemini vurgular.	3,43	1,24
35	İyi bir iş yaptığımda memnuniyetini belli eder.	3,81	1,15
36	Hedefimize ulaşabileceğimize güvendiğini belli eder.	3,74	1,09

Faktör analizi yapılmadan önce, verilerin bu analiz için uygunluğu konusunda temel göstergelerden Kaiser Meyer Olkin (KMO) değerleri hesaplanmıştır. Yapılan analizlerde KMO değeri, $KMO=.849$ ve $p<0,001$ olarak bulunduğundan, ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmıştır (Tablo 6.9.) Bu sonuçlar testi oluşturan maddelerin faktör analizine uygun olduğunu ve ölçülen özelliğin örneklemin seçildiği evrende çok boyutluluk özelliği taşıdığını ortaya koymaktadır.

Faktör analizlerinde Principal Component Analysis, Varimax with Kaiser Normalization teknikleri kullanılmıştır. Bu analizlerde Eigen değeri (özdeğer) 1 olarak tercih edilmiştir.

Eigen değeri 1 olarak kabul edildiğinde, maddelerin 7 alt boyut içerisinde gruplandığı belirlenmiştir. Bu alt boyutlardan ilki toplam varyansın %23,005'ini; ikincisi %10,397'sini; üçüncüsün %8,880'ini; dördüncüsünün %7,677'sini; beşincisinin %6,947'sini; altıncısının %6,871'ini ve son olarak yedincisinin varyansın %5,414'ünü açıkladığı görülmektedir (Tablo 6.10.).

Tablo 4.10. Çalışanlar: Açıklanan Toplam Varyans

Mad.	Özdeğer (Initial Eigenvalues)			Karesi Alınmış Yük Toplamlarının Döndürülmesi		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Yığılmalı Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Yığılmalı Yüzde
1	14,268	39,634	39,634	8,282	23,005	23,005
2	3,047	8,464	48,098	3,743	10,397	33,402
3	1,952	5,421	53,519	3,197	8,880	42,282
4	1,859	5,163	58,682	2,764	7,677	49,959
5	1,452	4,034	62,716	2,501	6,947	56,906
6	1,245	3,460	66,176	2,473	6,871	63,776
7	1,085	3,015	69,190	1,949	5,414	69,190
8	0,993	2,758	71,949			
9	0,936	2,600	74,549			
10	0,815	2,264	76,813			
11	0,748	2,078	78,890			
12	0,704	1,956	80,846			
13	0,641	1,780	82,626			
14	0,582	1,616	84,242			
15	0,545	1,513	85,755			
16	0,525	1,459	87,214			
17	0,475	1,320	88,534			
18	0,428	1,189	89,723			
19	0,410	1,139	90,862			
20	0,384	1,066	91,928			
21	0,340	0,943	92,871			
22	0,334	0,929	93,799			
23	0,299	0,832	94,631			
24	0,262	0,729	95,360			
25	0,241	0,670	96,030			
26	0,213	0,593	96,623			
27	0,198	0,550	97,172			
28	0,177	0,493	97,665			
29	0,153	0,424	98,089			
30	0,151	0,420	98,509			
31	0,140	0,390	98,899			
32	0,125	0,347	99,246			
33	0,083	0,229	99,476			
34	0,078	0,217	99,692			
35	0,063	0,174	99,867			
36	0,048	0,133	100,000			

Metot: Principal Component Analiz

Açıklanan toplam varyans miktarı ise %69,190 olarak belirlenmiştir. Belirlenen bu alt boyutlar içinde hangi maddelerin yer aldığını belirlemek üzere yapılan çalışanların ölçeğin maddelerine verdikleri ortalama puanların faktör analizine sokulması sonucu, ölçekteki 36 maddenin de analizde bir boyuta dâhil olduğu ve maddelerin toplam 7 boyutta toplandığı görülmüştür. Faktörlere ait maddeler ve yük değerleri Tablo 6.11.'de özetlenmiştir.

Tablo 4.11. Çalışanlar için faktör analizi (N=80)

Faktör/ Madde İfadesi		Faktör Ağırlığı*	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	
FAKTÖR 1: Zihinsel Teşvik (Zekâsal Uyarım)				
30	İşimizi nasıl yaptığımıza farklı yönlerden bakmamızı önerir.	0,749	23,005	
36	Hedefimize ulaşabileceğimize güvendiğini belli eder.	0,742		
31	Kendimi geliştirmeye odaklanmamızı sağlar.	0,730		
13	Ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatır.	0,720		
35	İyi bir iş yaptığımda memnuniyetini belli eder.	0,715		
32	Sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar.	0,710		
6	Önem verdiği değerleri, inançları bizimle paylaşır.	0,696		
9	Geleceğe olumlu bakar.	0,673		
1	Harcadığım çabaya göre/karşılık bana işimde yardımcı olur.	0,668		
8	Problemi çözerken farklı bakış açıları arar.	0,664		
14	Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir.	0,662		
25	Güç ve güven hissi verir.	0,570		
15	Zamanının başkalarını yetiştirerek, öğreterek geçirir.	0,523		
2	Kritik varsayımların uygunluğunu tekrar gözden geçirir.	0,475		
18	Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer.	0,406		
FAKTÖR 2: Sorumluluk Almaktan Kaçınan				
28	Karar vermekten kaçınır.	-0,722		10,397
33	Acil sorulara yanıt vermeyi geciktirir.	-0,677		
5	Önemli bir konu karşısında karışmaktan çekinir.	-0,666		
3	Problem ciddiyet kazanıncaya kadar karışmakta aciz kalır.	-0,641		
7	Gerektiğinde ortada yoktur.	-0,564		
FAKTÖR 3: İlham Verici Motivasyon				
26	Gelecekle ilgili düşleriyle bizi peşinden sürükler.	0,715	8,880	
34	Ortak misyona sahip olmanın önemini vurgular.	0,653		
16	Performans standartlarını tutturduğumda ne beklemem gerektiğini açıkça ortaya koyar.	0,579		
11	Performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun şekilde ödüllendirileceğimizden emin olur.	0,566		
FAKTÖR 4: Pasif				
20	Harekete geçmesi için problemlerin kronikleşmesi gereklidir.	-0,839	7,677	
12	Harekete geçmesi için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir.	-0,736		
17	Mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksizliğine inanır.	-0,624		
FAKTÖR 5: İdeal Etki/ Karizma				
21	Davranışları ona saygı duymama neden olur.	0,763	6,947	
10	Onunla çalışmak insanı gururlandırır.	0,580		
23	Kararlarının ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alır.	0,459		
FAKTÖR 6: Kuralcı/Otoriter				
4	Dikkati yanlışlıklar, bozukluklar, çarpıklıklar üzerindedir.	0,788	6,871	
27	Dikkati hedefe ulaşmadaki başarısızlıkların üzerindedir.	0,702		
24	Hatalarının listesini tutar.	0,568		
22	Zamanını "söndürülecek yangınlar" arayarak geçirir.	0,494		
FAKTÖR 7: Bireysel Düzeyde İlgî				
19	Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır.	0,810	5,414	
29	Her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.	0,655		
Açıklanan Toplam Varyans (%):			69,190	
Kaiser Meyer Olkin (KMO) Ölçek Geçerliliği:			0,849	
p değeri:			0,000	

* Faktör ağırlıkları 0,40'tan büyük olan maddeler dâhil edilmiştir.

Alt boyutların maddeleri arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını araştırmaya yönelik *alpha* modeli kullanılmış ve her boyut için bulunan Cronchbach's Alpha değeri bize maddeler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir (sınır *alpha* değeri 0,70 olarak alınmıştır). Alpha modeli sonuçları aşağıda, Tablo 6.12.'de verilmiştir. Örneklem grubunun tamamı için bulunan *Cronchbach's Alpha değeri* 0,922'dir.

Tablo 4.12. Liderlik ölçeği alt boyutları (faktörler) için güvenilirlik (İç Tutarlık) katsayıları

Faktör Adı	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
FAKTÖR 1: Zihinsel Teşvik (Zekâsal Uyarım)	15	0,945
FAKTÖR 2: Sorumluluk Almaktan Kaçınan	5	0,816
FAKTÖR 3: İlham Verici Motivasyon	4	0,852
FAKTÖR 4: Pasif	3	0,765
FAKTÖR 5: İdeal Etki/ Karizma	3	0,856
FAKTÖR 6: Kuralcı/Otoriter	4	0,718
FAKTÖR 7: Bireysel Düzeyde İlgi	2	0,721

Tablo 6.12.'den de görüleceği üzere faktörlerin maddeleri arasında güçlü bir ilişki bulunmakta olup, faktör analizi ile bir araya gelen maddelerin faktörlerde kalmalarının uygun olduğu anlaşılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda testin alpha değerini düşüren madde saptanmadığından, madde elemesi gerçekleştirilmemiş; tüm maddeler ölçeğin faktör yapısının belirlenmesi amacıyla faktör analizine alınmıştır.

Buna göre çalışanlar liderlik tarzlarına ilişkin boyutları aşağıdaki gibi algılamaktadırlar:

- Faktör 1: Zihinsel Teşvik (Zekâsal Uyarım)
- Faktör 2: Sorumluluk Almaktan Kaçınan
- Faktör 3: İlham Verici Motivasyon
- Faktör 4: Pasif
- Faktör 5: İdeal Etki/ Karizma
- Faktör 6: Kuralcı/Otoriter
- Faktör 7: Bireysel Düzeyde İlgi

Faktörlerden 1, 3, 5 ve 7 çalışanlar liderliğin boyutlarını dönüşümsel liderlik tarzında algıladıklarını, faktör 2, 4 ve 6 boyutlarında ise etkileşimsel liderlik algılarını ifade etmektedirler.

Faktör analizi ve güvenilirlik çalışması sonrası elde edilen 7 faktör arasındaki ilişkiyi araştırmaya yönelik Pearson Çarpım Moment Korelasyon analizi sonucu aşağıda Tablo 6.13.'de verilmiştir.

Tablo 4.13. Çok faktörlü liderlik ölçeği faktörleri (alt boyutları) arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla uygulanan Pearson Çarpım Moment Korelasyon analizi sonuçları

FAKTÖRLER		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6	Faktör 7
Faktör 1	<i>r</i>	1	-,604**	,765**	-,523*	,700**	-,005	,407**
	<i>p</i>		,000	,000	,000	,000	,966	,000
Faktör 2	<i>r</i>		1	-,465**	,448**	-,509**	,295**	-,207
	<i>p</i>			,000	,000	,000	,007	,065
Faktör 3	<i>r</i>			1	-,456**	,629**	,056	,382**
	<i>p</i>				,000	,000	,623	,000
Faktör 4	<i>r</i>				1	-,466**	,085	-,247*
	<i>p</i>					,000	,455	,027
Faktör 5	<i>r</i>					1	-,110	,495**
	<i>p</i>						,329	,000
Faktör 6	<i>r</i>						1	-,018
	<i>p</i>							,875
Faktör 7	<i>r</i>							1
	<i>p</i>							

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır

<u>İlişkinin Gücü</u>	<u>(r)(+, -)</u>
Çok Zayıf	0,00–0,19
Zayıf	0,20–0,39
Orta	0,40–0,59
Güçlü	0,60–0,79
Çok Güçlü	0,80–1,00

Bu tabloya göre özetle; dönüşümsel liderlik faktörleri kendi aralarında genellikle orta-güçlü bir ilişki içindeyken, etkileşimsel liderlik faktörleri arasında da benzer şekilde pozitif yönde ve orta-güçlü ilişkiler bulunmaktadır. Ancak dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderlik faktörleri arasında genellikle negatif yönde orta-güçlü ilişkiler olduğu görülmektedir. Kısaca çalışanlar dönüşümsel liderliğe ait bir faktöre olumlu anlamlar yüklediklerinde, bunun tam tersi etkileşimsel liderliğe de olumsuz yaklaşmaktadırlar.

Çok Faktörlü Liderlik ölçeği maddelerinin yöneticilerle puanlaması aşağıdaki tablodaki gibi gerçekleşmiştir.

Tablo4.14. Yöneticilerin çok faktörlü liderlik ölçeği sorularına verdikleri puanlar ve standart sapma değerleri (N=20)

No	Madde Adı	X	ss
1	Harcadığım çabaya göre/karşılık bana işimde yardımcı olur.	4,05	0,60
2	Kritik varsayımların uygunluğunu tekrar gözden geçirir.	3,85	0,99
3	Problem ciddiyet kazanıncaya kadar karışmakta aciz kalır.	1,75	0,91
4	Dikkati yanlışlıklar, bozukluklar, çarpıklıklar üzerindedir.	1,95	0,76
5	Önemli bir konu karşısında karışmaktan çekinir.	1,35	0,59
6	Önem verdiği değerleri, inançları bizimle paylaşır.	3,30	0,80
7	Gerektiğinde ortada yoktur.	1,50	0,83
8	Problemi çözerken farklı bakış açıları arar.	4,05	0,89
9	Geleceğe olumlu bakar.	3,65	0,93
10	Onunla çalışmak insanı gururlandırır.	3,20	0,95
11	Performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun şekilde ödüllendirileceğimizden emin olur.	3,10	1,12
12	Harekete geçmesi için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir.	1,65	0,67
13	Ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatır.	3,40	1,05
14	Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir.	3,55	0,89
15	Zamanının başkalarını yetiştirerek, öğreterek geçirir.	3,55	1,05
16	Performans standartlarını tutturduğumda ne beklemem gerektiğini açıkça ortaya koyar.	2,85	0,99
17	Mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksizliğine inanır.	1,60	0,68
18	Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer.	3,45	0,83
19	Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır.	3,35	0,99
20	Harekete geçmesi için problemlerin kronikleşmesi gereklidir.	1,70	0,66
21	Davranışları ona saygı duymama neden olur.	3,35	1,09
22	Zamanını "söndürülecek yangınlar" arayarak geçirir.	1,70	0,86
23	Kararlarının ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alır.	4,10	1,12
24	Hatalarının listesini tutar.	1,80	0,77
25	Güç ve güven hissi verir.	3,10	1,07
26	Gelecekle ilgili düşleriyle bizi peşinden sürükler.	3,10	1,17
27	Dikkati hedefe ulaşmadaki başarısızlıkların üzerindedir.	1,70	0,73
28	Karar vermekten kaçınır.	1,70	0,80
29	Her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.	3,55	0,94
30	İşimizi nasıl yaptığımıza farklı yönlerden bakmamızı önerir.	3,35	1,14
31	Kendimi geliştirmeye odaklanmamızı sağlar.	3,35	0,99
32	Sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar.	3,60	0,82
33	Acil sorulara yanıt vermeyi geciktirir.	1,60	0,75
34	Ortak misyona sahip olmanın önemini vurgular.	3,55	0,76
35	İyi bir iş yaptığımda memnuniyetini belli eder.	3,90	1,02
36	Hedefimize ulaşabileceğimize güvendiğini belli eder.	3,80	0,70

Yöneticilerin çok faktörlü liderlik ölçeğinin maddelerini puanlamalarından sonra ölçeğin maddelerinin kendi aralarında nasıl ayrıştığını görmek üzere bir faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi öncesi, verilerin bu analiz için uygunluğu konusunda temel göstergelerden Kaiser Meyer Olkin (KMO) değerleri hesaplanmıştır. Yapılan analizlerde KMO değeri, $KMO=.863$ ve $p<0,001$ olarak bulunduğundan, ölçeğin yöneticiler açısından da faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmıştır (Tablo 6.16.) Bu sonuçlar testi oluşturan maddelerin faktör analizine uygun olduğunu ve ölçülen özelliğin örneklemin seçildiği evrende çok boyutluluk özelliği taşıdığını ortaya koymaktadır.

Faktör analizlerinde Principal Component Analysis, Varimax with Kaiser Normalization teknikleri kullanılmıştır. Bu analizlerde Eigen değeri (özdeğer) 1 olarak tercih edilmiştir.

Eigen değeri 1 olarak kabul edildiğinde, maddelerin 5 faktör (alt boyut) içerisinde gruplandığı belirlenmiştir. Bu alt boyutlardan ilki toplam varyansın %24,680'ini; ikincisi %22,973'ünü; üçüncüsün %16,504'ünü; dördüncüsünün %8,717'sini ve beşincisinin varyansın %7,739'unu açıkladığı görülmektedir (Tablo 6.15. ve Tablo 6.16.).

Tablo 4.15. Yöneticiler: Açıklanan Toplam Varyans

Mad.	Özdeğer (Initial Eigenvalues)			Karesi Alınmış Yük Toplamlarının Döndürülmesi		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Yığılmalı Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Yığılmalı Yüzde
1	10,799	41,535	41,535	6,417	24,680	24,680
2	4,330	16,653	58,188	5,973	22,973	47,653
3	2,509	9,648	67,836	4,291	16,504	64,156
4	1,768	6,799	74,635	2,266	8,717	72,873
5	1,554	5,977	80,613	2,012	7,739	80,613
6	0,994	3,822	84,435			
7	0,874	3,363	87,798			
8	0,620	2,384	90,182			
9	0,597	2,296	92,478			
10	0,489	1,879	94,357			
11	0,426	1,638	95,995			
12	0,301	1,156	97,151			
13	0,220	0,845	97,996			
14	0,174	0,670	98,666			
15	0,120	0,463	99,129			
16	0,110	0,422	99,551			
17	0,061	0,236	99,787			
18	0,037	0,141	99,928			
19	0,019	0,072	100,000			
20	<0,001	<0,001	100,000			
21	<0,001	<0,001	100,000			
22	<0,001	<0,001	100,000			
23	<0,001	<0,001	100,000			
24	<0,001	<0,001	100,000			
25	<0,001	<0,001	100,000			
26	<0,001	<0,001	100,000			

Metot: Principal Component Analizi

Açıklanan toplam varyans miktarının ise %80,613 olduğu görülmektedir (Tablo 6.15. ve Tablo 6.16.). Belirlenen bu faktörler (alt boyutlar) içinde hangi maddelerin yer aldığını belirlemek üzere yapılan, yöneticilerin ölçeğin maddelerine verdikleri ortalama puanların faktör analizine sokulması sonucu, ölçekteki 36 maddeden 10 tanesinin faktör yüklerinin çok düşük kaldığı görülmesi (<0,40) ve güvenilirlik testinde *alpha* değerini düşürdüklerinden analizden çıkarılmışlardır. Böylece ölçekte faktör yükleri 0,40'tan yüksek olan ve bir grubun içine dâhil olan madde sayısı 26 olmuştur. Aynı anda birden fazla faktörden 0.40'un üzerinde yük alındığı durumlarda ilgili maddeler, en yüksek yükü hangi faktörden alıyorsa, madde o faktör içinde değerlendirilmiştir. Faktörlere ait maddeler ve yük değerleri Tablo 6.16.'da özetlenmiştir.

Tablo 4.16. Yöneticiler için faktör analizi (N=20)

Faktör/ Madde İfadesi	Faktör Ağırlığı*	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
FAKTÖR 1: İlham Verici Motivasyon		
18 Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer.	0,847	24,680
26 Gelecekle ilgili düşleriyle bizi peşinden sürükler.	0,833	
16 Performans standartlarını tutturduğumda ne beklemem gerektiğini açıkça ortaya koyar.	0,808	
13 Ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatır.	0,795	
14 Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir.	0,795	
11 Performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun şekilde ödüllendirileceğimizden emin olur.	0,774	
31 Kendimi geliştirmeye odaklanmamızı sağlar.	0,649	
29 Her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.	0,641	
FAKTÖR 2: İdeal Etki/Karizma		
23 Kararlarının ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alır.	0,914	22,973
2 Kritik varsayımların uygunluğunu tekrar gözden geçirir.	0,871	
21 Davranışları ona saygı duymama neden olur.	0,856	
15 Zamanının başkalarını yetiştirerek, öğreterek geçirir.	0,854	
10 Onunla çalışmak insanı gururlandırır.	0,815	
25 Güç ve güven hissi verir.	0,787	
6 Önem verdiği değerleri, inançları bizimle paylaşır.	0,592	
30 İşimizi nasıl yaptığımıza farklı yönlerden bakmamızı önerir.	0,487	
FAKTÖR 3: Zihinsel Teşvik		
36 Hedefimize ulaşabileceğimize güvendiğini belli eder.	0,837	16,504
35 İyi bir iş yaptığımda memnuniyetini belli eder.	0,823	
9 Geleceğe olumlu bakar.	0,751	
34 Ortak misyona sahip olmanın önemini vurgular.	0,664	
8 Problemi çözerken farklı bakış açıları arar.	0,595	
32 Sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar.	0,561	
FAKTÖR 4: Bireysel Düzeyde İlgi		
1 Harcadığım çabaya göre/karşılık bana işimde yardımcı olur.	0,835	8,717
19 Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır.	0,829	
FAKTÖR 5: Pasif olarak İstisnalarla Yönetme		
20 Harekete geçmesi için problemlerin kronikleşmesi gereklidir.	0,832	7,739
33 Acil sorulara yanıt vermeyi geciktirir.	0,804	
Açıklanan Toplam Varyans (%):		80,613
Kaiser Meyer Olkin (KMO) Ölçek Geçerliliği:		0,863
p değeri:		0,000

* Faktör ağırlıkları 0,40'tan büyük olan maddeler dahil edilmiştir.

Örneklem grubunun tamamı için bulunan *Cronchbach's Alpha değeri* 0,864'dir. Boyutların maddeleri arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan Cronchbach's Alpha testi ise bize boyutların maddeleri arasında 0,937 ile 0,711 değerleri arasında bir ilişkinin mevcut olduğunu göstermektedir (Tablo 6.17.).

4.17. Liderlik Ölçeği Alt Boyutları için Güvenirlik (İç Tutarlık) Katsayıları

Faktör Adı	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
FAKTÖR 1: İlham Verici Motivasyon	8	0,932
FAKTÖR 2: İdeal Etki/Karizma	8	0,937
FAKTÖR 3: Zihinsel Teşvik	6	0,895
FAKTÖR 4: Bireysel Düzeyde İlgi	2	0,716
FAKTÖR 5: Pasif, İstisnalarla Yönetme	2	0,711

Faktörlerin maddeleri bakımından güvenilirlikleri de araştırdıktan sonra, liderlerin liderlik tarzlarına ilişkin algılamaları şöyledir:

- Faktör 1: İlham Verici Motivasyon
- Faktör 2: İdeal Etki/Karizma
- Faktör 3: Zihinsel Teşvik
- Faktör 4: Bireysel Düzeyde İlgi
- Faktör 5: Pasif, İstisnalarla Yönetme

Liderlerin, çalışanlardan değerlendirmelerinden farklı olarak kendilerini daha çok dönüşümsel liderlik tarzında algıladıkları düşünülebilir (Faktör 1, 2, 3 ve 4). Çalışanların ölçeği puanlamaları sonucu maddeler 5 faktörde toplanmış, bunlardan 4'ü dönüşümsel liderlik tarzlarına karşılık gelirken, 1'i etkileşimsel liderlik tarzı olarak ortaya çıkmıştır.

Alt boyutlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla Pearson Çarpım Moment Korelasyon analizi uygulanmış ve sonuçlar tablo halinde aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.18. Çok faktörlü liderlik ölçeği faktörleri (alt boyutları) arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla uygulanan Pearson Çarpım Moment Korelasyon analizi sonuçları

FAKTÖRLER		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
Faktör 1	<i>r</i>	1	,436	,603**	,264	-,223
	<i>p</i>		,054	,005	,262	,343
Faktör 2	<i>r</i>		1	,563**	-,126	-,137
	<i>p</i>			,010	,598	,564
Faktör 3	<i>r</i>			1	,032	-,148
	<i>p</i>				,894	,533
Faktör 4	<i>r</i>				1	,048
	<i>p</i>					,840
Faktör 5	<i>r</i>					1
	<i>p</i>					

***Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır*

Yöneticilerin çok faktörlü liderlik ölçeği faktörleri (alt boyutları) arasında ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon analizi sonucunda, Faktör 1 ile Faktör 3 arasında pozitif yönde ve güçlü bir ilişki ($r=,603$ ve $p=,005$) ve Faktör 2 ile Faktör 3 arasında pozitif yönde ve orta seviyede güçlü ilişki bulunmuştur ($r=,563$ ve $p=,010$).

4.4. Çalışanlar ve Liderlerin Çok Faktörlü Liderlik Tarzları Faktörleri Arasında İlişkiyi Araştırmaya Yönelik Pearson Çarpım Moment Korelasyonu

Çalışan ve liderlerin, Çok Faktörlü Liderlik Tarzları ölçeğinin maddelerine verdikleri puanlar üzerinde yapılan faktör ve güvenirlik analizleri sonucu ortaya çıkan, çalışanlar için 7, liderler için 4 faktör arasında bir ilişkinin olup olmadığını araştırmaya yönelik Pearson Çarpım Moment Korelasyon analizi yapılmış ve sonucu aşağıda, Tablo 6.19.'da verilmiştir.

Tablo 4.19. Çalışan ve Liderlerin, Liderlik Ölçeği Faktörleri Arasında Anlamlı Bir İlişki Olup Olmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi Sonuçları

FAKTÖRLER		Parametreler	Liderler			
			İdeal Etki/Karizma	Zihinsel Teşvik	Bireysel Düzeyde İlgi	Pasif O. İstisnalara Yön.
Çalışanlar	Zihinsel Teşvik	<i>r</i>	-0,243	-,493*	0,130	0,001
		<i>p</i>	0,301	0,027	0,583	0,996
	Sorumluluk Almaktan Kaçınan	<i>r</i>	0,393	,520*	-0,002	-0,080
		<i>p</i>	0,087	0,019	0,992	0,737
	İlham Verici M.	<i>r</i>	-,562**	-0,377	-0,077	0,288
		<i>p</i>	0,010	0,101	0,748	0,218
	Pasif	<i>r</i>	,539*	,620**	-0,048	0,112
		<i>p</i>	0,014	0,004	0,840	0,639
	İdeal Etki/Karizma	<i>r</i>	-0,308	-0,276	0,217	0,239
		<i>p</i>	0,187	0,239	0,359	0,311
	Kuralcı/Otoriter	<i>r</i>	0,307	0,083	0,428	-0,276
		<i>p</i>	0,188	0,729	0,060	0,239
	Bireysel Düzeyde İlgi	<i>r</i>	-0,062	-0,083	0,146	0,154
		<i>p</i>	0,796	0,728	0,538	0,517

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır

Korelasyon analizi sonucunda;

- Çalışanların Zihinsel Teşvik faktörüne verdikleri puanla ile liderlerin Zihinsel Teşvik faktörüne verdikleri puan arasında istatistiksel olarak $p<,05$ anlam düzeyinde ters yönlü ve orta seviyede bir ilişki bulunmuştur ($r= -,493$). Çalışan ve liderlerin bu faktör ile algıladıklarının ters yönlü olduğu anlaşılmaktadır.
- Çalışanların Tam Serbesti faktörüne verdikleri puanla ile liderlerin İdeal Etki/Karizma faktörüne verdikleri puan arasında istatistiksel olarak $p<,001$ anlam düzeyinde pozitif yönlü ve orta seviyede bir ilişki bulunmuştur ($r=,520$). Çalışanların Tam Serbesti faktörüne verdikleri puanların, Liderlerin İdeal Etki/Karizma faktörüne verdikleri puanla doğru orantılı olarak artmaktadır.
- Çalışanların İlham Verici Motivasyon faktörüne verdikleri puanla, liderlerin İdeal Etki Karizma faktörüne verdikleri puan arasında istatistiksel olarak $p<,001$ anlam düzeyinde negatif yönde ve orta seviyede bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r= -,562$). Çalışanların İlham Verici Motivasyon faktörüne verdikleri puan ile liderlerin İdeal Etki/Karizma faktörüne verdikleri puan arasında ters bir orantı vardır.
- Çalışanların Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim faktörüne verdikleri puan ile liderlerin İdeal Etki/Karizma faktörüne verdikleri puan arasında istatistiksel olarak $p<,05$ anlam düzeyinde pozitif ve orta seviyede bir ilişki bulunmaktadır ($r=,539$). Çalışanların Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim faktörü için verdikleri puan ile liderlerin İdeal Etki/Karizma faktörüne verdikleri puan arasında doğru bir orantı vardır.
- Çalışanların Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim faktörüne verdikleri puan ile liderlerin Zihinsel Teşvik faktörüne verdikleri puan arasında istatistiksel olarak $p<,001$ anlam düzeyinde pozitif yönde ve güçlü seviyede bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r= ,620$). Çalışanların Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim faktörü için verdikleri puan ile liderlerin Zihinsel Teşvik faktörüne verdikleri puan arasında doğru bir orantı vardır.

Önerme 1: Çalışanların yaş değişkenine bağlı olarak *dönüşümsel liderlik tarzlarını* algılamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Yaş değişkeni gruplarının Faktör 1 (Zihinsel Teşvik) bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu Tablo 6.20.'de görülmektedir. ($F=3,889$ ve $p=0,025$). Zihinsel Teşvik için yaş değişkeninin hangi grupları arasında anlamlı fark olduğunu araştırmaya yönelik yaptığımız post hoc Tukey HSD testi bize, 21-30 yaş ile 31-40 yaş grupları arasında Zihinsel Teşvik faktörünü algılamada fark olduğunu söylemektedir. Ortalama puanlarına bakıldığında, 21–30 yaş grubunda olan çalışanların, 31–40 yaş grubunda olan çalışanlara göre bu faktörü daha olumlu algıladıkları anlaşılmaktadır ($X_{21-30\ yaş}=3,97$ ve $X_{31-40\ yaş}=3,42$).

Tablo 4.20. Bağımlı Değişkenlerin ANOVA ve Post Hoc Tukey HSD Testi Sonuçları (Yaş)

Bağımlı Değişken	Varyans Kaynağı (Yaş)	X	sd	F	p	Post Hoc Test
						Tukey HSD
Zihinsel Teşvik	21–30 Yaş (1)	3,97	2	3,889	0,025*	1 ile 2
	31–40 Yaş (2)	3,42				
	41 Yaş ve üstü (3)	3,62				
İlham Verici M.	21–30 Yaş (1)	3,18	2	0,967	0,385	-
	31–40 Yaş (2)	2,86				
	41 Yaş ve üstü (3)	3,21				
İdeal Etki/Karizma	21–30 Yaş (1)	3,98	2	0,998	0,373	-
	31–40 Yaş (2)	3,63				
	41 Yaş ve üstü (3)	3,95				
Bireysel Düzeyde İlgi	21–30 Yaş (1)	3,63	2	0,522	0,595	-
	31–40 Yaş (2)	3,36				
	41 Yaş ve üstü (3)	3,46				

* $p<0,05$

Önerme 2: Çalışanların yaş değişkenine bağlı olarak *etkileşimsel liderlik tarzlarını* algılamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Yaş değişkeni gruplarının Faktör 2 (Sorumlulu Almaktan Kaçınan) bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu Tablo 6.21’te görülebilir. ($F=3,544$ ve $p=,040$). Sorumlulu Almaktan Kaçınan için yaş değişkeninin hangi grupları arasında anlamlı fark olduğunu araştırmaya yönelik yaptığımız post hoc Tukey HSD testi bize, 21-30 yaş grubunun 31-40 yaş ve 41 yaş ve üstü grupları arasında Sorumlulu Almaktan Kaçınan faktörünü algılamada fark olduğunu söylemektedir. Ortalama puanlarına bakıldığında, 21–30 yaş grubunda olan çalışanların, 31–40 yaş ve 41 yaş ve üstü grubunda olan çalışanlara göre bu faktörü daha az olumlu algıladıkları anlaşılmaktadır ($X_{21-30\ yaş}=1,71$, $X_{31-40\ yaş}=2,10$ ve $X_{41\ yaş\ ve\ üstü}=2,03$).

Tablo 4.21. Bağımlı Değişkenlerin ANOVA ve Post Hoc Tukey HSD Testi Sonuçları (Yaş)

Bağımlı Değişken	Varyans Kaynağı (Yaş)	X	sd	F	p	Post Hoc Test
						Tukey HSD
Sorumlulu Almaktan Kaçınan	21–30 Yaş (1)	1,71	2	3,544	0,040*	1 ile 2,3
	31–40 Yaş (2)	2,10				
	41 Yaş ve üstü (3)	2,03				
Pasif	21–30 Yaş (1)	1,91	2	0,219	0,804	-
	31–40 Yaş (2)	2,02				
	41 Yaş ve üstü (3)	2,13				
Kuralcı – Otoriter	21–30 Yaş (1)	2,73	2	0,001	0,999	-
	31–40 Yaş (2)	2,74				
	41 Yaş ve üstü (3)	2,73				

* $p<0,05$

Önerme 3: Çalışanların *medeni durum* değişkenine bağlı olarak *dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarını* algılamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmaya katılanların liderlerin medeni durumları, onların etkileşimsel liderlik boyutlarını algılamalarında bir farklılaşmaya neden olup olmadığı t testi ile sınanmış ve sonuçları aşağıda, Tablo 6.22.'da özetlenmiştir.

Tablodan da görüleceği üzere, araştırmaya katılanların liderlerin evli veya bekar olmaları, onların dönüşümsel liderlik tarzlarından İlham Verici M. ($t=-2,09$ ve $p=0,040$) ve Zihinsel Teşvik ($t=-2,03$ ve $p=0,048$) liderlik tarzları için farklı değerlendirmeler yapmalarına neden olmaktadır. Evli ve bekârların verdikleri ortalama puanlara baktığımızda bekâr olanların, evli olanlara göre ilham verici liderlik tarzını daha olumlu değerlendirdiklerini, bu boyutu daha çok önemsediklerini görüyoruz ($X_{evli}=3,71$ ve $X_{bekâr}=4,08$). Benzer şekilde, bekar olanların Zihinsel Teşvik liderlik tarzını, evli olanlara göre daha yüksek ortalama puanlar vererek olumlu değerlendirdikleri görülmektedir ($X_{evli}=3,12$ ve $X_{bekâr}=3,52$).

İdeal Etki/Karizma ve Bireysel Düzeyde İlgi liderlik tarzı içinse medeni durumun istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı anlaşılmaktadır. Evli ve bekârların bu iki liderlik tarzını birbirlerine yakın bir şekilde değerlendirdikleri anlaşılmaktadır

Tablo 4.22. Çalışanların, ölçeğin *dönüşümsel liderlik* alt boyutlarına verdikleri puanlarının *medeni durum* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları

Boyutlar (Dönüşümsel Liderlik)	Medeni Durum	N=20	X	ss	t-test		
					t	sd	p
İlham Verici M.	Evli	18	3,71	0,80	-2,09	98	0,040*
	Bekâr	2	4,08	0,76			
Zihinsel Teşvik	Evli	18	3,12	1,00	-2,03	98	0,048*
	Bekâr	2	3,52	0,81			
İdeal Etki/Karizma	Evli	18	3,78	1,03	-1,24	98	0,218
	Bekâr	2	3,93	1,07			
Bireysel Düzeyde İlgi	Evli	18	3,85	1,03	-1,36	98	0,204
	Bekâr	2	3,90	1,00			

* $p<.05$

Araştırmaya katılanların etkileşimsel liderlik tarzlarını değerlendirmelerinde medeni durumlarının bir farklılaşma kaynağı olup olmadığını araştırmak üzere yaptığımız t testleri sonuçları aşağıda, Tablo 6.23.'de verilmiştir.

Tablodan da görüleceği üzere, araştırmaya katılanların medeni durumları, onların etkileşimsel liderlik tarzlarını değerlendirmelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmaya neden olmamaktadır. Sorumluluk almaktan kaçınma için $t=0,15$ ve $p=0,879$, kuralcı/otoriter liderlik tarzı için $t=1,55$ ve $p=0,123$ ve son olarak pasif liderlik tarzı için $t=0,46$ ve $p=0,644$ bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların etkileşimsel liderlik tarzları için verdikleri ortalama puanlara baktığımızda, evli ve bekâr olanların birbirlerine çok yakın puanlarla liderlik tarzlarını değerlendirdiklerini görmekteyiz. Sorumlulu Almaktan Kaçınan liderlik tarzı için $X_{evli}=4,14$ ve $X_{bekâr}=4,11$; Kuralcı – Otoriter liderlik tarzı için $X_{evli}=3,54$ ve $X_{bekâr}=3,21$ ve Pasif liderlik tarzı için $X_{evli}=4,10$ ve $X_{bekâr}=4,00$ olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 4.23. Deneklerin, ölçeğin *etkileşimsel liderlik* alt boyutlarına verdikleri puanlarının *medeni durum* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları

Boyutlar (Etkileşimsel Liderlik)	Medeni Durum	N=100	X	ss	t-test		
					t	sd	p
Sorumlulu Almaktan Kaçınan	Evli	74	4,14	0,73	0,15	98	0,879
	Bekâr	26	4,11	1,17			
Kuralcı – Otoriter	Evli	74	3,54	0,87	1,55	98	0,123
	Bekâr	26	3,21	1,06			
Pasif	Evli	74	4,10	0,91	0,46	98	0,644
	Bekâr	26	4,00	1,03			

* $p < .05$

Önerme 4: Çalışanların şu anki sektörde çalışma süreleri değişkenine bağlı olarak *dönüşümsel liderlik tarzlarını* algılamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Çalışanların sektörde çalışma sürelerinin (grupların), onların dönüşümsel liderlik tarzlarını değerlendirmelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı yaptığımız ANOVA testi sonrası (Tablo 6.24.) anlaşılmıştır ($p=,433$). Tablo 6.24.'de grupların faktörleri değerlendirmelerinde verdikleri puanların birbirlerine çok yakın olduğu görülebilir.

Tablo 4.24. Bağımlı Değişkenlerin ANOVA ve Post Hoc Tukey HSD Testi Sonuçları (Sektörde Çalışma Süresi)

Bağımlı Değişken	Varyans Kaynağı (Sektörde Çal.S.)	X	sd	F	p	Post Hoc Test
						Tukey HSD
Zihinsel Teşvik	1-5 Yıl (1)	3,79	2	0,851	0,431	-
	6-10 Yıl (2)	3,53				
	11 Yıl ve üstü (3)	3,59				
İlham Verici Motivasyon	1-5 Yıl (1)	3,15	2	0,800	0,453	-
	6-10 Yıl (2)	2,83				
	11 Yıl ve üstü (3)	3,12				
İdeal Etki / Karizma	1-5 Yıl (1)	3,77	2	0,072	0,930	-
	6-10 Yıl (2)	3,88				
	11 Yıl ve üstü (3)	3,79				
Bireysel Düzeyde İlgi	1-5 Yıl (1)	3,57	2	0,608	0,547	-
	6-10 Yıl (2)	3,30				
	11 Yıl ve üstü (3)	3,58				

* $p<0,05$

Önerme 5: Çalışanların sektördeki çalışma süresi değişkenine bağlı olarak *etkileşimsel liderlik tarzlarını* algılamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Çalışanların sektördeki çalışma süreleri değişkeni grupları arasında etkileşimsel liderlik tarzlarını değerlendirmede istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmamıştır. Tablo 6.25. incelendiğinde sektörde çalışma süresi gruplarının faktörler için verdikleri ortalama puanların (X 'ler) birbirlerine çok yakın ve istatistiksel olarak da anlamlı farklılaşmaları olmadığı görülebilir (p 'ler).

Tablo 4.25. Bağımlı Değişkenlerin ANOVA ve Post Hoc Tukey HSD Testi Sonuçları (Sektörde Çalışma Süresi)

Bağımlı Değişken	Varyans Kaynağı (Sektörde Çal. S.)	\bar{X}	sd	F	p	Post Hoc Test
						Tukey HSD
Sorumluluk Almaktan Kaçınan	1-5 Yıl (1)	1,84	2	0,399	0,672	-
	6-10 Yıl (2)	2,01				
	11 Yıl ve üstü (3)	2,03				
Pasif	1-5 Yıl (1)	1,92	2	0,175	0,839	-
	6-10 Yıl (2)	2,02				
	11 Yıl ve üstü (3)	2,09				
Kuralcı – Otoriter	1-5 Yıl (1)	2,88	2	1,474	0,235	-
	6-10 Yıl (2)	2,49				
	11 Yıl ve üstü (3)	2,83				

* $p < 0,05$

Önerme 6: Liderlerin yaş değişkenine bağlı olarak *dönüşümsel liderlik tarzlarını* algılamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 6.26.'da, liderlerin yaş değişkeni grupları arasında, onların dönüşümsel liderlik tarzlarını değerlendirmelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu görülecektir ($p = 0,037$).

Tablo 4.26. Bağımlı Değişkenlerin ANOVA ve Post Hoc Tukey HSD Testi Sonuçları (Yaş)

Bağımlı Değişken	Varyans Kaynağı (Yaş)	\bar{X}	sd	F	p	Post Hoc Test
						Tukey HSD
İlhan Verici Motivasyon	31-40 Yaş (1)	3,38	2	0,074	0,929	-
	41-50 Yaş (2)	3,34				
	51 Yaş ve üstü (3)	3,20				
İdeal Etki/ Karizma	31-40 Yaş (1)	3,56	2	0,381	0,689	-
	41-50 Yaş (2)	3,27				
	51 Yaş ve üstü (3)	3,64				
Zihinsel Teşvik	31-40 Yaş (1)	3,58	2	0,788	0,471	-
	41-50 Yaş (2)	4,00				
	51 Yaş ve üstü (3)	3,60				
Bireysel Düzeyde İlgi	31-40 Yaş (1)	4,38	2	3,824	0,037*	1 ile 2,3
	41-50 Yaş (2)	3,63				
	51 Yaş ve üstü (3)	3,44				

* $p < 0,05$

Liderlerin yaş değişkeni grupları arasında dönüşümsel liderlik tarzlarından Faktör 4 (Bireysel Düzeyde İlgi) için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma vardır ($F=3,824$ ve $p=,038$). Buna göre 31–40 yaşında olan liderler diğer yaş gruplarındaki liderlere göre Faktör 4’ü (Bireysel Düzeyde İlgi) daha yüksek ortalama puanlarla değerlendirmekte, bu faktörü diğerlerine göre daha olumlu bulmaktadırlar ($X_{31-40\text{ yaş}}=4,38$, $X_{41-50\text{ yaş}}=3,63$ ve $X_{51\text{ yaş ve üstü}}=3,44$).

Önerme 7: Liderlerin yaş değişkenine bağlı olarak *etkileşimsel liderlik tarzlarını* algılamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 4.27. Bağımlı Değişkenlerin ANOVA ve Post Hoc Tukey HSD Testi Sonuçları (Yaş)

Boyut	Gruplar	N	X	ss	ANOVA					Post Hoc Tukey HSD Test	
	Yaş				Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p		
Pasif İstisnalarla Yönetim	31–40 (1)	4	1,75	,96	G.Arası	0,30	2	0,15	,38	,691	-
	41–50 (2)	8	1,50	,60	G.İçi	6,75	17	0,40			
	51 ve üzeri (3)	8	1,75	,46	Toplam	7,05	19				

* $p < .05$

Liderlerin yaş grupları arasında etkileşimsel liderlik tarzlarından Faktör 5’i (Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim) değerlendirmelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığına yönelik yaptığımız ANOVA testi (Tablo 6.27.) sonucu anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p=,691$). Yaş gruplarına ait ortalama puanlara bakıldığında (X ’ler) puanların birbirlerine yakın ve düşük olduğu görülmektedir.

Önerme 8: Liderlerin şu anki sektörde çalışma süresi değişkenine bağlı olarak *dönüşümsel liderlik tarzlarını* algılamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Faktör 1 (İlham Verici Motivasyon) ($F=4,072$ ve $p=,037$), Faktör 2 (İdeal Etki/Karizma) ($F=4,849$ ve $p=,035$) ve Faktör 4 (Bireysel Düzeyde İlgi) ($F=6,899$ ve $p=,013$) için sektörde çalışma süresine göre anlamlı farklar bulunmuştur. Faktör 1 için 1–15 yıldır sektörde olan liderlerin, diğer gruplara göre bu faktörü daha olumlu değerlendirdikleri (X 'ler) görülmektedir. Faktör 2 için 16–30 yıldır sektörde olan liderlerin, diğer gruplara göre bu faktörü daha az olumlu değerlendirdiği ve son olarak Faktör 4 için 1–15 yıldır sektörde olan liderlerin, diğer gruplara göre bu faktörü daha olumlu değerlendirdikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 4.28. Bağımlı Değişkenlerin ANOVA ve Post Hoc Tukey HSD Testi Sonuçları (Sektörde Çalışma Süresi)

Bağımlı Değişken	Varyans Kaynağı (Sektörde Çal. S.)	X	sd	F	p	Post Hoc Test
						Tukey HSD
İlham Verici Motivasyon	1–15 Yıl (1)	3,58	2	4,072	0,037*	1 ile 2,3
	16–30 Yıl (2)	3,17				
	31 Yıl ve üstü (3)	3,23				
İdeal Etki/Karizma	1–15 Yıl (1)	3,75	2	4,849	0,035*	2 ile 1,3
	16–30 Yıl (2)	3,17				
	31 Yıl ve üstü (3)	3,63				
Zihinsel Teşvik	1–15 Yıl (1)	3,87	2	0,363	0,701	-
	16–30 Yıl (2)	3,85				
	31 Yıl ve üstü (3)	3,57				
Bireysel Düzeyde İlgi	1–15 Yıl (1)	4,30	2	6,899	0,013*	1 ile 2,3
	16–30 Yıl (2)	3,56				
	31 Yıl ve üstü (3)	3,43				

* $p < 0,05$

Önerme 9: Liderlerin şu anki sektörde çalışma süresi değişkenine bağlı olarak *etkileşimsel liderlik tarzlarını* algılamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 6.31.'ten de görülebileceği üzere, liderlerin sektörde çalışma süreleri değişkeni grupları arasında, etkileşimsel liderlik tarzlarından Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim faktörünü değerlendirmelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır ($p=,945$). Liderlerin sektörde çalışma süresi gruplarına ait ortalama puanlara bakıldığında (X 'ler) farkların son derece az ve istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4.29. Bağımlı Değişkenlerin ANOVA ve Post Hoc Tukey HSD Testi Sonuçları (Sektörde Çalışma Süresi)

Boyut	Gruplar	N	X	ss	ANOVA					Post Hoc Tukey HSD Test	
	Sektörde Çal. S.					Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F		p
Pasif İstisnalarla Yönetme	1–15 Yıl (1)	5	1,60	,89	G.Ar	0,05	2	,02	,56	,945	-
	16–30 Yıl (2)	8	1,63	,58	<i>G.İçi</i>	7,00	17	,41			
	31 Yıl ve üstü (3)	7	1,71	,49	<i>Toplam</i>	7,05	19				

* $p < .05$

SONUÇ

Günümüz dünyası gelişen teknoloji, artan rekabet koşulları nedeniyle büyük bir değişimin içerisinde. Ekonomik gelişmeler, eğitim düzeyinde artış ve buna bağlı olarak gelişen bilinç artışı bu değişimin hemen her alanda etkili olmasına yol açmaktadır. İşletme disiplininin ana konularından biri olan işletmeler de bu değişimden payına düşeni almaktadır.

İşletmelerin devamlılığını sürdürebilmek için değişimlere uyum sağlayabilme konusunda çok daha duyarlı ve hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Aksi takdirde ayakta kalabilmeleri imkansızlaşacaktır. Kuşkusuz, değişimlere ayak uydurma konusunda yapılacak tüm uygulamaların mimarları da yöneticiler olacaktır. Yöneticiler astlarını değişimlere açık olma, benimseyebilme, yeni değişim fırsatları bulma konularında motive edecek kişilerdir.

Yöneticilik konusu işletme disiplinde çok fazla yer verilen bir konudur. Yeni yönetim anlayışında odaklanılan noktanın insan olgusu olması yönetimin ve dolayısı ile yöneticinin önemini artırmaktadır. Yönetici tüm değişimlere kolayca ayak uydurabilmeli, kendini yenileyebilmeli ve etrafındakileri yönlendirmelidir. İşte bu noktada liderliğin önemi ortaya çıkmaktadır. Literatürde liderlik ve yöneticiliğin ayrı kavramlar olduğuna geniş yer verilmektedir. Fakat yapılan çalışmalarda bu iki kavramın birbirlerinin yerine kullanıldıkları dikkat çekmektedir. Değişim yöneticiler için de kaçınılmazdır ve lider bir yönetici olmadıkları sürece etkili olmaları pek mümkün olmamaktadır. Liderlik artık yönetimin bir parçası durumuna gelmiştir.

Bu çalışmada, liderler ve çalışanların, etkileşimli ve dönüşümcü liderlik kavramlarını algılayışları arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla demir-çelik sektöründe faaliyet gösteren iki büyük inşaat demiri üreticisi firmaya “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” verilmiştir. Bu anketin başında da demografik ölçümlere yapan sorular sorulmuştur.

“Çok Faktörlü Liderlik Anketi” bulgularına göre çalışanlar için liderlik tarzı 7 faktör altında, yöneticiler içinse 5 faktör altında toplanmıştır. Çalışanlar için yapılan analizlerde oluşan faktörlerin literatürle büyük oranda paralellik gösterdiği tespit edilmiştir. 7 faktörün 4’ü dönüşümcü liderlik, 3’ü ise etkileşimsel liderlik boyutları şeklinde oluşmuştur. Yöneticiler için yapılan analizlerde ise oluşan 5 faktörün literatürle paralellik gösterdiği söylenebilir. Faktörlerin 4’ü dönüşümcü liderlik, 1’i ise etkileşimsel liderlik boyutu şeklinde oluşmuştur. Literatürden farklı olarak oluşmayan faktörlerin yöneticilerin liderlik tarzlarını algılayışlarında ki farklılıklardan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Çalışmada tespit edilen liderlik boyutlarının birbiri arasındaki korelasyonuna bakılmıştır. Zihinsel Teşvik faktörüne çalışan ve liderlerin verdikleri puanlara göre algıladıklarının ters yönlü olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticiler Çalışanlarını zihinsel yönden teşvik edici faaliyetleri gerçekleştirdiklerini düşünürken çalışanlar bunun tam tersi düşünceye sahiptirler. Çalışanların Sorumluluk Almaktan Kaçınan faktörüne verdikleri puanların, liderlerin İdeal Etki/Karizma faktörüne verdikleri puanla doğru orantılı olarak artmaktadır. Çalışanların İlham verici Motivasyon faktörüne verdikleri puanla, yöneticilerin İdeal Etki/Karizma faktörüne verdikleri puanlar arasında ters orantılı bir ilişki vardır. Çalışanların Pasif faktörüne verdikleri puanlarla liderlerin İdeal Etki/Karizma faktörüne verdikleri puanlar arasında doğru bir orantı olduğu tespit edilmiştir. Aynı ilişki yöneticilerin Zihinsel Teşvik faktörüne verdikleri puanlarda da görülmektedir.

Çalışmada tespit edilen faktörlerin demografik özelliklerle nasıl bir değişim gösterdiği de incelenmiştir. Demografik özelliklerden ; Çalışanlar için Yaş, Medeni Durum, Sektörde Çalışma Süresi kullanılırken, Yöneticiler için Yaş ve Sektörde Çalışma Süresi kullanılmıştır. Cinsiyet özelliği hem çalışanlar hem de yöneticiler için normal dağılım göstermediği için kullanılmamıştır. Aynı şekilde yöneticiler için Medeni Durum özelliği tüm yöneticilerin evli olması sebebiyle kapsam dışı bırakılmıştır.

Çalışanlar için yapılan analizlerde ;

Dönüşümcü liderlik için “Yaş” değişkeni gruplarının Faktör 1 (Zihinsel Teşvik) bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucu 21-30 yaş ile 31-40 yaş grupları arasında Zihinsel Teşvik faktörünü algılamada fark olduğunu söylemektedir. Ortalama puanlarına bakıldığında, 21-30 yaş grubunda olan çalışanların, 31-40 yaş grubunda olan çalışanlara göre bu faktörü daha olumlu algıladıkları anlaşılmaktadır. Etkileşimci liderlik için, “Yaş” değişkeni gruplarının Faktör 2 (Sorumlulu Almaktan Kaçınan) bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu tespit edilmiştir. Ortalama puanlarına bakıldığında 21-30 yaş grubunun 31-40 yaş ve 41 yaş ve üstü grupları arasında Sorumlulu Almaktan Kaçınan faktörünü algılamada fark olduğunu söylemektedir. 21-30 yaş grubunda olan çalışanların, 31-40 yaş ve 41 yaş ve üstü grubunda olan çalışanlara göre bu faktörü daha az olumlu algıladıkları anlaşılmaktadır

“Medeni Durum” değişkeni için yapılan testlerde elde edilen sonuçlara göre, araştırmaya katılan çalışanların liderlerinin evli veya bekar olmaları, onların dönüşümsel liderlik tarzlarından İlham Verici M. ve Zihinsel Teşvik liderlik tarzları için farklı değerlendirmeler yapmalarına neden olmaktadır. Evli ve bekârların verdikleri ortalama puanlara baktığımızda bekâr olanların, evli olanlara göre ilham verici liderlik tarzını daha olumlu değerlendirdiklerini, bu boyutu daha çok önemsediklerini görüyoruz. Benzer şekilde, bekar olanların Zihinsel Teşvik liderlik tarzını, evli olanlara göre daha yüksek ortalama puanlar vererek olumlu değerlendirdikleri görülmektedir. Etkileşimsel lidelik boyutlarına baktığımızda ise araştırmaya katılanların medeni durumları, onların etkileşimsel liderlik tarzlarını değerlendirmelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı görülmüştür.

Sektörde Çalışma Süresi değişkeni için yapılan analizlerde Çalışanların sektörde çalışma sürelerinin (grupların), onların dönüşümsel liderlik tarzlarını değerlendirmelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı anlaşılmıştır. Aynı şekilde çalışanların sektördeki çalışma süreleri değişkeni grupları arasında etkileşimsel liderlik tarzlarını değerlendirmede istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmamıştır.

Liderler için yapılan analizlerde;

Liderlerin yaş değişkeni grupları arasında, dönüşümsel liderlik tarzlarından Faktör 4 (Bireysel Düzeyde İlgi) için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma vardır. Buna göre 31–40 yaşında olan liderler diğer yaş gruplarındaki liderlere göre Faktör 4'ü (Bireysel Düzeyde İlgi) daha yüksek ortalama puanlarla değerlendirmekte, bu faktörü diğerlerine göre daha olumlu bulmaktadırlar. Liderlerin yaş grupları arasında etkileşimsel liderlik tarzlarından Faktör 5'i (Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim) değerlendirmelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığına yönelik yaptığımız test sonucu anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yaş gruplarına ait ortalama puanlara bakıldığında puanların birbirlerine yakın ve düşük olduğu görülmektedir.

Liderlerin Sektörde Çalışma Süresi değişkeni grupları arasında, dönüşümsel liderlik tarzlarından Faktör 1 (İlham Verici Motivasyon), Faktör 2 (İdeal Etki/Karizma) ve Faktör 4 (Bireysel Düzeyde İlgi) için sektörde çalışma süresine göre anlamlı farklar bulunmuştur. Faktör 1 için 1–15 yıldır sektörde olan liderlerin, diğer gruplara göre bu faktörü daha olumlu değerlendirdikleri görülmektedir. Faktör 2 için 16–30 yıldır sektörde olan liderlerin, diğer gruplara göre bu faktörü daha az olumlu değerlendirdiği ve son olarak Faktör 4 için 1–15 yıldır sektörde olan liderlerin, diğer gruplara göre bu faktörü daha olumlu değerlendirdikleri anlaşılmaktadır.

Liderlerin sektörde çalışma süreleri değişkeni grupları arasında, etkileşimsel liderlik tarzlarından Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim faktörünü değerlendirmelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

KAYNAKLAR

- AKAT, İ., BUDAK G. , İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, 1999, İzmir.
- AKDEMİR A., “21. YY’da Dönüşümler ve Dönüştürücü Liderlik Profili” 21.YY’da Liderlik Sempozyumu İstanbul 1997
- AKIN, B., Çözümlü Örneklerle Uygulamalı İstatistik, İstanbul Ofset Basım,2006 İstanbul.
- ARIKAN S., “Değişim Önderliği” , Verimlilik Dergisi, 1994/2
- BALOĞLU, B., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemi, Der Yayınevi,1997 İstanbul.
- BASS B. M. ve STEIDMEIER P., Center for Leadership Studies, School of Management, Binghamton University (Erişim : 27/04/2007) www.cls.binghamton.edu/Basssteid.htm
- BASS B. M., “On The Teaming of Charisma:A Reply To Janice Beyer” Leadership Quarterly vol.101 is.4 2004
- BASS B. M., AVOLÍO B. J., “Re-examining The Component of Transformational and Transactional Leadership Questionnaire” Journal of Occupational Organizational Psychology, Vol.72 Issue 4 Dec.1999
- BAYRAM, N., Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi, 2004 Bursa.
- BENERJİ P. , ” Ethical Preferences of Transformational Leaders: An Empirical Investigation Leadership & Organization Development Journal, V.21 No:8 2000
- BERBER A., Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçindeki Rolü, Yönetim Dergisi, Yıl 11 Mayıs 2000
- BOJE D. M., “Transform Into Super Leaders: Transformational Leadership”, www.cbae.nmsu.edu/338/Transformational_leadership.htm, (erişim:12/04/2007)
- BROWN W., BIRNSTIHL E. A., WHEELER D. W., Leading Without Authority:An Examination of Transformational Leadership Cooperative Extension Work Groups and Teams.
- BROWN J. D. , LORD G. R. , “The Utility of Experimental Research in the Study of Transformational Charismatic Leadership” Leadership Quarterly Vol.10, Is.4, 1999

- BURNS J. G., Transformational Leadership (Erişim:14/03/2007)
<http://managementlearning.com/ppl/burnjam.html>
- CEYLAN Adnan, Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, Yönetim Dergisi Yıl :16 Haziran 2005
- CLERK F., Leadership for Quality, London:McgrawHill Book Comp., 1996,
- COLVIN R. E. , Transformational Leadership: A Prescription for Contemporary Organizations
- DAWSON T., Principle and Practice of Modern Management, New York, Tudor Business Publising.,1993
- EREN E. Yönetim ve Organizasyon 4b. Beta Yayınları İstanbul
- ERGÜL ř., Personel Yönetimi İstanbul Araştırma Yayınları, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, No:9 Mayıs 1996
- GALPIN T. J. , Whwn Leaders Really Walk The Talk:Making Strategy Work Through People, Human Resources Planning, Volume 21 1998
- GORDON J. R., Organizational Behaviour , fifth edition.USA:Prentice Hall
- HARTOG D., MUIJEN V., JAAP J., “Transactional Versus Transformational Leadership: an Analysis of the MLQ” Journal of Occupational & Organizational Psychology, Vol.70, Issue 1, March 1997
- HEIM P., ELWOOD N.C.,” Liderliği Öğrenmek” Çev. Tülay Savaşer, İstanbul, Rota Yayınları, 1997
- HERSEY P., The Situational Leader. Warner Books, International, 1984
- HİAM Al, Closing the Quality Gap, Prentice Hall, Nw Jersey, 1992
- HOWELL J., A Style of Leadership that Really Delivers. İmpact Journal Vol 1. No3
- <http://egemenlikulusundur.org/dagar/onder1.htm> (Erişim 14/04/2007)
- KELLOWAY K. E., BARLİNG J., “What we have learned about developing transformational leaders”, Leaders&organization development journal, MCB University Press, Vol.21 no.7 2005
- KERFOOT K. , EBSCO Publising Print Component Version3.1 (Erişim 17/05/2007)
www.mailgw1.epnet.com
- KIRIM, A., Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık, 1998, İstanbul

- KOSTENBAUM P., “Lider Yalnızca Doğruyu Yapar.” Hürriyet 02/03/2002
- KOTTER J. P. , The Leadership Factor, The Free Press, 1998 New York
- Leadership : An Overview(2001). Southwest Educational Development Laboratory (Erişim 01/03/2007) <http://www.sedl.org/change/leadership.html>
- LeadershipTheories, New Zeland College of Management, (Erişim12/12/2006) <http://www.nzcm.org/hot/leadership.html>
- LOWE K. B., GALEN K. K., “Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Review of the MLQ Literature”, Leadership Quarterly, Vol. 7, Is. 3. Autumn 1996
- Lynn Balster Lontos. ERIC Clearinghouse on educational Management EugeneOR Erişim(15/02/2007) http://www.ed.gov/databases/eric_Digests/ed347636.html
- Mission and Vision Southwest Educational Development Laboratory Erişim 01/03/2007 <http://www.sedl.org/change/leadership.html>
- NELSON D. L. ve CAMPBELL J., Quick Organizational Behavior , 2nd edition USA, West Publishing Comp. 1994
- NUR Y. A.,”Charisma and Managerial Leadership:The Gift That Newer Was” ,Business-Horizons, Temmuz-Ağustos, 1998
- Overview of visionary Leadership Theory (VLT) (Erişim:24/04/2007) www.gwu.edu/~spppa/ANewVisionforPublicLeadershipf.pdf.
- ÖZDAMAR, K., Paket Programlar ile İstatistiksel veri Analizi, 4. Baskı, Kaan Kitabevi, 2002 Eskişehir.
- ÖZEL M. , Liderlik Sanatı, İstanbul İz Yayıncılık, No:243, 1998
- PARRY K.W., Leadership Profiles Beyond 2000 : How Australian Leadership is Different, (Erişim 14/05/2007) www.psmc.au/media/parry.htm
- PAZARCIK O., Liderlik ve İzleyicilik Zirve Performansa Doğru Dönüşüm, Verimlilik Dergisi, 3/1999
- POPPER M., ZAKKAİ E.,”Transactional Charismatic and Transformational Leadership” Leadership&Organization Development Journal, Vol.15, No.6 1994
- ROBBINS S. P., Organizational Behaviour. 8th edition Prentice Hall International,1998

- ROSS M.S., OFFERMAN R. L., “Transformational Leaders:Measurement of Personality Attibutes and Work Group Performance” Personality & Social Psychology Bulletin, Vol.23,Is.10 Oct1997,
- SCHERMERHORN JR. J. R., “Management “Fifth Edition. USA:John Wiley&Sons, Inc. 1996
- SHARMA S., New Zeal and College of Management. (Erişim:20/04/2007) http://www.nzcm.org.nz/hot/leadership_women.htm
- Southwest Educational Development Laboratory : “History of Leadership Research” (Erişim 01/03/2007) <http://www.sedl.org/change/leadership.html>
- STEPHEN G., WEİMERSKİRCH A., Total Quality Management, John Wilwy&Sons Inc. 1995,
- TABAK A. , Tarihsel Gelişimi İerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri, 2001, İstanbul
- TEMEN B. “Leadership” (Yayınlanmış uzmanlık tezi, Marmara Universitesi,2000)
- TRACEY J. B., HINKIN T. , “Transformational Leadership or Effective Manegerial Practices” Group Organization Management, Vol. 23, Issue 3, Sep. 1998
- Ülker G .,“Yönetici ve Lider” 21. YY Liderlik Sempozyumu, Bildiriler Kitabı Cilt – 1 (1997)
- VAYVAY Ö. , EKREN N. , Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik ve İletişimde Liderliğin Rolü, 21. Yuzyılda Liderlik Sempozyumu, Bildiriler Kitabı, Cilt-2, 5-6 Haziran 1997
- VİATOR R. E., “The Relevance of transformational leadership to non-traditional Accounting Services:Information Systems Assurance and Business Consulting” Texas Tech University, Agustos 2001
- WALSH, A., Statistics For The Social Sciences: With Computer Based Applications, Harper & Row,1990, New York.
- WRIGHT P. , KROLL M. J. ve PARNELL J., Strategic Management Concepts and Cases , 3rd Edition. USA Prentice Hall International, 1996
- YAZICIOĞLU, Y., ERDOĞAN, S., SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Detay Yayıncılık, 2004, Ankara.

- YUKL G. A. Leadership in Organizations. '2nd edition New Jersey Prentice Hall, 1989.
- ZEL U., Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2001

EK - 1

BÖLÜM I: KİŞİSEL BİLGİLER

1. CİNSİYETİNİZ : ERKEK KADIN
2. YAŞINIZ :
3. MEDENİ DURUMUNUZ : EVLİ BEKAR BOŞANMIŞ
4. HANGİ BÖLÜMDE ÇALIŞIYORSUNUZ? :
5. POZİSYONUNUZ : YÖNETİCİ
ÇALIŞAN
6. KAÇ YILDAN BERİ ŞU ANDAKİ SEKTÖRDE ÇALIŞIYORSUNUZ? :

BÖLÜM II: YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ

ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ANKETİ

Anketin amacı:

Anketin amacı **şu andaki yöneticinizin** ,sizin algıladığınız liderlik davranışlarının tanımlanmasıdır. Lütfen aşağıdaki ifade ve soruların hiç birisini boş bırakmayarak tamamını işaretleyiniz. Bu anket sizden basitçe **şu andaki yöneticinizin** davranışını mümkün olduğunca doğru tanımlamanızı istemektedir. *Eğer Yönetici (Müdür, Müdür Yard.) pozisyonundaysanız, anketi doldururken kendinizi değerlendirmeniz gerekmektedir.*

Lütfen araştırma formuna İSMİNİZİ YAZMAYINIZ. İfadelere içtenlikle yanıt veriniz.

Anket formunu doldururken:

- a. Aşağıdaki her ifadeyi dikkatle OKUYUNUZ.
- b. Okuduğunuz her ifade şu andaki yöneticinizin lider davranışını hangi sıklıkla açıklamaktadır, DÜŞÜNÜN.
- c. Aşağıdaki şıklar içinde hangilerinin en uygun olduğuna KARAR VERİNİZ.
- d. Soldaki sütunlardan birisine **şu andaki yöneticiniz** için seçtiğiniz (1 2 3 4 5) şıklarından birisini yuvarlak içine alarak İŞARETLEYİNİZ

1=Hiç bir zaman

2=Sadece bir kere

3=Bazen

4= Oldukça sık

5=Her zaman

Hiç bir zaman	Sadece bir kere	Bazen	Oldukça sık	Her zaman
1	2	3	4	5

1. Harcadığım çabaya göre / karşılık bana işimde yardımcı olur
1 2 3 4 5
2. Kritik varsayımların uygunluğunu tekrar gözden geçirir
1 2 3 4 5
3. Problem ciddiyet kazanıncaya kadar karışmakta aciz kalır
1 2 3 4 5
4. Dikkati yanlışlıklar, bozukluklar, çarpıklıklar üzerindedir
1 2 3 4 5
5. Önemli bir konu karşısında karışmaktan çekinir
1 2 3 4 5
6. Önem verdiği değerleri inançları bizimle paylaşır
1 2 3 4 5
7. Gerektiğinde ortada yoktur
1 2 3 4 5
8. Problemi çözerken farklı bakış açıları arar
1 2 3 4 5
9. Geleceğe olumlu bakar
1 2 3 4 5
10. Onunla çalışmak insanı gururlandırır
1 2 3 4 5
11. Performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun şekilde ödüllendirildiğimizden emin olur
1 2 3 4 5
12. Harekete geçmesi için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir
1 2 3 4 5
13. Ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatır
1 2 3 4 5
14. Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir
1 2 3 4 5
15. Zamanını başkalarını yetiştirerek,öğreterek geçirir
1 2 3 4 5
16. Performans standartlarını tutturduğumda ne beklemem gerektiğini açıkça ortaya koyar
1 2 3 4 5
17. Mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksizliğine inanır
1 2 3 4 5
18. Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer
1 2 3 4 5

Hiç bir zaman	Sadece bir kere	Bazen	Oldukça sık	Her zaman
1	2	3	4	5

19. Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır

1 2 3 4 5

20. Harekete geçmesi için problemlerin kronikleşmesi gereklidir

1 2 3 4 5

21. Davranışları ona saygı duymama neden olur

1 2 3 4 5

22. Zamanımı “söndürülecek yangınlar” arayarak geçirir

1 2 3 4 5

23. Kararlarının ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alır

1 2 3 4 5

24. Hatalarımın listesini tutar

1 2 3 4 5

25. Güç ve güven hissi verir

1 2 3 4 5

26. Gelecekle ilgili düşleriyle bizi peşinden sürükler

1 2 3 4 5

27. Dikkati hedefe ulaşmadaki başarısızlıkların üzerindedir

1 2 3 4 5

28. Karar vermekten kaçınır

1 2 3 4 5

29. Herbirimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır

1 2 3 4 5

30. İşimizi nasıl yaptığımıza farklı yönlerden bakmamızı önerir

1 2 3 4 5

31. Kendimi geliştirmeye odaklanmamı sağlar

1 2 3 4 5

32. Sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar

1 2 3 4 5

33. Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir

1 2 3 4 5

34. Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular

1 2 3 4 5

35. İyi bir iş yaptığımda memnuniyetini belli eder.

1 2 3 4 5

36. Hedeflerimize ulaşabileceğimize güvendiğini belli eder

1 2 3 4 5