

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİCİLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE
TRANSFORMASYONEL LİDERLİK ÖZELLİKLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Alper Şaban BÜYÜK

**Enstitü Anabilim Dalı : Psikoloji
Enstitü Bilim Dalı : Psikoloji Bölümü**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Selçuk ASLAN

HAZİRAN – 2017

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**YÖNETİCİLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE
TRANSFORMASYONEL LİDERLİK ÖZELLİKLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Alper Şaban BÜYÜK

**Enstitü Anabilim Dalı : Psikoloji
Enstitü Bilim Dalı : Psikoloji Bölümü**

“Bu tez .../.../2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Alper Şaban BÜYÜK

.../.../2017

ÖNSÖZ

Tez çalışmam sırasında bana yol gösteren ve sınırsız desteğini esirgemeyen Nişantaşı Üniversitesi Psikoloji Bölüm Başkanı Yrd. Doç. Dr. Selçuk ASLAN'a özel teşekkürlerimi iletmeyi bir borç biliyorum.

Bugünlere gelmemde her zaman yanımda olan, maddi ve manevi desteklerini her zaman yanımda hissettiğim sevgili aileme sonsuz teşekkürler.

Alper Şaban BÜYÜK

.../.../2017

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
İÇİNDEKİLER	II
KISALTMALAR	V
TABLolar LİSTESİ	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: LİDERLİK	5
1.1. Liderlik Kavramı.....	5
1.2. Liderliği Etkileyen Etmenler.....	6
1.3. Liderlik Davranışları	9
1.4. Liderlik Kuramları	11
1.4.1. Geleneksel Liderlik Kuramları.....	11
1.4.1.1. Özellikler Kuramı	11
1.4.1.2. Davranışsal Liderlik Kuramı.....	12
1.4.1.3. Durumsallık Kuramları	13
1.4.2. Modern Liderlik Kuramlarına Genel Bakış	16
1.4.2.1. Etkileşimci Liderlik.....	16
1.4.2.2. Karizmatik Liderlik.....	17
1.4.2.3. Vizyoner Liderlik	18
1.4.2.4. Stratejik Liderlik	18
1.4.2.5. Ruhsal Liderlik.....	19
1.4.2.6. Dönüşümcü Liderlik	20
İKİNCİ BÖLÜM: TRANSFORMASYONEL (DÖNÜŞÜMCÜ) LİDERLİK	22
2.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı	22
2.2. Liderlik ve Dönüşüm İlişkisi.....	23
2.3. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	24
2.4. Dönüşümcü Liderliğin Önemi	25
2.5. Dönüşümcü Lider Özellikleri.....	26

2.6. Dönüşümcü Liderlik ile Diğer Liderlik Kuramları Arasındaki İlişkiler	27
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE LİDERLİK İLİŞKİLERİ	30
3.1. Kişilik Kavramı ve Kuramsal Yaklaşımlar	30
3.1.1. Analitik Yaklaşımlar	30
3.1.2. Psikanalitik Yaklaşımlar	31
3.1.3. Biyolojik Yaklaşımlar	32
3.1.4. İnsancıl Yaklaşımlar	33
3.1.5. Bilişsel Yaklaşımlar	33
3.1.6. Davranışsal ve Sosyal Öğrenme Yaklaşımları	34
3.1.7. Ayırıcı Özellik Yaklaşımları	35
3.1.8. Bireysel Psikoloji Yaklaşımı	35
3.2. Beş Faktör Kişilik Modeli	36
3.2.1. Dışadönüklük-İçedönüklük	37
3.2.2. Yumuşakbaşlılık - Uzlaşılabilirlik	38
3.2.3. Özdisiplin – Sorumluluk	39
3.2.4. Nevrotiklik – Duygusal Denge	39
3.2.5. Deneyime – Gelişime Açıklık	40
3.3. Dönüşümcü Liderlik ve Beş Faktör Kişilik Modeli Üzerine Yapılan Araştırmalar	41
ARAŞTIRMA	42
4.1. Araştırmanın Amacı	42
4.2. Araştırmanın Önemi	42
4.3. Araştırmanın Yöntemi	43
4.4. Veri Toplama Araçları	44
4.4.1. Kişisel Bilgi Formu	44
4.4.2. Beş Faktör Kişilik Ölçeği	44
4.4.3. Podsakoff Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	46
4.5. Sınırlılıklar ve Varsayımlar	46
4.6. Araştırmanın Modeli	47
4.7. Evren ve Örneklem	47
4.8. Hipotezler	48
4.9. Analiz ve Bulgular	49

4.9.1. Betimleyici İstatistikler	49
4.9.2. Beş Faktör Kişilik Envanterine İlişkin İstatistikler	53
4.9.3. Dönüşümcü Liderlik Envanterine İlişkin İstatistikler	54
4.9.4. Korelasyon Analizi Bulguları.....	56
4.9.5. Regresyon Analizi Bulguları	59
4.9.6. Gruplararası Karşılaştırma Bulguları	64
4.9.6.1. Cinsiyetler Arası Karşılaştırmalar.....	64
4.9.6.2. Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Bakımından Karşılaştırılması.....	66
4.9.6.3. Yöneticilerin Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Farklılıkları.....	68
4.9.6.4. Yöneticilerin Yaşları ile Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki.....	70
4.9.6.5. Kadın ve Erkek Yöneticilerin Beş Faktör Kişilik Özellikleri Bakımından Karşılaştırılması.....	72
4.9.6.6. Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Beş Faktör Kişilik Özellikleri Farklılıkları	74
4.9.6.7. Yöneticilerin Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Beş Faktör Kişilik Özellikleri Bakımından Farklılıkları.....	76
4.9.6.8. Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Beş Faktör Kişilik Özellikleri Bakımından Karşılaştırılması.....	79
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	82
KAYNAKÇA	88
EKLER.....	98
EK: 1 KİŞİSEL BİLGİ FORMU	98
EK: 2 DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ	99
EK: 3 BEŞ FAKTÖR ENVANTERİ.....	101
EK: 4 BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ALT BOYUTLARINA AIT BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER.....	104
EK: 5 DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ ALT BOYUTLARINA AIT BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER.....	107
ÖZGEÇMİŞ.....	109

KISALTMALAR

Akt	: Aktaran
BKE	: Borderline Kişilik Envanteri
D.I.S.C.	: Dominant (Dominance), İz bırakan (Influence), Sadık (Steadiness), Ciddi (Compliance)
EKA	: Eysenck Kişilik Anketi
EKA-GG	: Gözden Geçirilmiş Eysenck Kişilik Anketi
EKE	: Eysenck Kişilik Envanteri
FEMA	: Federal Emergency Management Agency
MKE	: Maudsley Kişilik Envanteri
MTA	: Maudsley Tıp Anketi
SES	: Sosyoekonomik Statü
vd.	: ve diğerleri
yy	: yüzyıl

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1:	Cinsiyetlere Bağlı Temel Liderlik Farklılıkları.....	7
Tablo 2:	Jung'un Kişilik Kuramı - Yönelimler ve Özellikler.....	31
Tablo 3:	Beş Faktör Kişilik Özellikleri Alt Boyutlarının Soru Dağılımları	45
Tablo 4:	Beş Faktör Kişilik Envanteri Alt Boyutları Değerlendirme Tablosu	45
Tablo 5:	Bireylerin Cinsiyetlerine İlişkin Dağılımları.....	49
Tablo 6:	Bireylerin Gelir Düzeyine İlişkin Dağılımlar.....	50
Tablo 7:	Bireylerin Kurumdaki Konumlarına İlişkin Dağılımlar.....	51
Tablo 8:	Bireylerin Hizmet Süreleri, Kardeş Sayıları ve Sorumluluğundaki Personel Sayılarına İlişkin Dağılımlar	52
Tablo 9:	Beş Faktör Kişilik Özellikleri Betimleyici İstatistikler.....	53
Tablo 10:	Demografik Değişkenlere Göre Beş Faktör Kişilik Özellikleri Betimleyici İstatistikleri	54
Tablo 11:	Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Betimleyici İstatistikler.....	55
Tablo 12:	Demografik Değişkenlere Göre Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Betimleyici İstatistikleri	56
Tablo 13:	Korelasyon Analiz Sonuçları	57
Tablo 14:	Regresyon Analizi Model Özeti.....	60
Tablo 15:	Anova Analizi	60
Tablo 16:	İdealleştirilmiş Etki Katsayılar Tablosu.....	61
Tablo 17:	İlham Verici Motivasyon Katsayılar Tablosu	62
Tablo 18:	Entellektüel Teşvik Katsayılar Tablosu	63
Tablo 19:	Bireysel Düzeyde İlgili Katsayılar Tablosu	64
Tablo 20:	Cinsiyet ve Dönüşümcü Liderlik Verileri Normallik Testi Sonuçları	65
Tablo 21:	Yöneticilerin Cinsiyetleri ile Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişkiye Ait Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	65
Tablo 22:	Eğitimi Düzeylerine Göre ve Dönüşümcü Liderlik Verileri Normallik Testi Sonuçları	67

Tablo 23: Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre ile Dönüşümcü Liderlik Puan Ortalamalarının Karşılaştırılmasına Ait Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	67
Tablo 24: Kurumdaki Pozisyon ve Dönüşümcü Liderlik Verileri Normallik Testi Sonuçları.....	69
Tablo 25: Yöneticilerin Kurumdaki Pozisyonları ile Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişkiye Ait Kruskall Wallis H Testi Sonuçları.....	70
Tablo 26: Yaş ve Dönüşümcü Liderlik Verileri Normallik Testi Sonuçları	71
Tablo 27: Yöneticilerin Yaşları ile Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişkiye Ait Mann Whitney U Testi Sonuçları	71
Tablo 28: Cinsiyet ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Verileri Normallik Testi Sonuçları.....	73
Tablo 29: Yöneticilerin Cinsiyetleri Temelinde Beş Faktör Kişilik Özellikleri Bakımından Karşılaştırılmasına Ait Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	73
Tablo 30: Eğitim Durumları ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Verileri Normallik Testi Sonuçları	75
Tablo 31: Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Gruplarının Beş Faktör Kişilik Özellikleri Temelinde Karşılaştırılmasına Ait Mann Whitney U Testi Sonuçları	75
Tablo 32: Kurumdaki Pozisyon ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Verileri Normallik Testi Sonuçları	77
Tablo 33: Yöneticilerin Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Beş Faktör Kişilik Özellikleri Bakımından Karşılaştırılmalarına Ait Kruskall Wallis H Testi Sonuçları.....	78
Tablo 34: Yaş ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Verileri Normallik Normallik Testi Sonuçları.....	79
Tablo 35: Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Beş Faktör Kişilik Özellikleri Bakımından Karşılaştırılmasına Ait Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	80

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Cinsiyetlerin Liderlik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması	8
Şekil 2: Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler.....	14
Şekil 3: House ve Evans'ın Amaç-Yol Kuramı.....	16
Şekil 4: Fry'ın Ruhsal Liderlik Modeli.....	19
Şekil 5: Dönüştürücü Liderlik ile Etkileşimci Liderlik Arasındaki Fark.....	27
Şekil 6: Eysenck'in Kişilik Yapısı.....	32
Şekil 7: Araştırmanın Modeli	47
Şekil 8: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	49
Şekil 9: Katılımcıların Gelir Düzeylerine Göre Dağılımları.....	50
Şekil 10: Katılımcıların Kurumdaki Konumlarına Göre Dağılımları.....	51

Tezin Başlığı: Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ile Transformasyonel Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	
Tezin Yazarı: Alper Şaban BÜYÜK	Danışman: Yrd. Doç. Dr. Selçuk ASLAN
Kabul Tarihi:	Sayfa Sayısı: 109
Anabilimdalı: Psikoloji	Bilimdalı: Psikoloji
<p>Bu araştırma yöneticilerin kişilik özellikleri ile dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır.</p> <p>Araştırmada kişilik özelliklerinin ölçümü için 60 maddelik “Beş Faktör Kişilik Ölçeği” ile dönüşümcü liderlik özelliklerinin ölçümü için 23 maddelik “Podsakoff Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın evreni Kredi Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü’nde görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Örneklem olarak rasgele örneklem seçim yöntemi ile 150 yönetici belirlenmiştir.</p> <p>Anket yöntemi ile toplanan verilerin analizleri sonucunda dönüşümcü liderlik alt boyutlarında idealleştirilmiş etki ile yaş, hizmet süresi, dışadönüklülük, duygusal denge ve gelişime açıklık olumlu ilişkili, doğum sonrası, kardeş sayısı ve yumuşakbaşlılık ise olumsuz ilişkili, İlham verici motivasyon ile kişilik özelliklerini alt boyutlarından dışadönüklülük, duygusal denge ve gelişime açıklık olumlu ilişkili, yumuşakbaşlılık ise olumsuz ilişkili, Entelektüel teşvik yaş, eğitim düzeyi ve hizmet süresi arasında olumlu ilişki, Bireysel düzeyde ilgi hizmet süresi ile olumlu, eğitim düzeyi ile olumsuz ilişkili bulunmuştur. Dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutunu yordayan değişkenlerin yaş ve eğitim düzeyi olduğu, kişilik özelliklerinden de dışadönüklülük, duygusal denge ve gelişime açıklık özelliklerinin yordadığı, ilham verici motivasyon boyutunu yordayan değişkenlerin eğitim düzeyi, hizmet süresi ile dışadönüklülük, özdenetim ve gelişime açıklık kişilik özellikleri olduğu, entelektüel teşvik boyutunu kişilik özelliklerinden duygusal dengenin yordadığı, bireysel ilgi boyutunu yordayan değişkenin hizmet süresi, kişilik özelliklerinin ise yumuşakbaşlılık ve duygusal denge olduğu bulunmuştur.</p>	
Anahtar Kelimeler: Yönetici, kişilik özellikleri, dönüşümcü liderlik	

Title of the Thesis: Investigation of Relationship Between Managerial Personality Traits and Transformational Leadership Traits	
Author: Alper Şaban BÜYÜK	Assist.Prof. Selçuk ASLAN
Date:	Nu. of pages: 109
Department: Psychology	Subfield:
<p>Personality traits are the sum of the physical, emotional, social and mental qualities acquired from birth and after birth of the individual. Individuals continue to develop with family, education and social environment. "Theory of Properties" from traditional leadership theories suggests that leadership is rooted in personal characteristics. The process describes developed leadership principles and situationality. Modern leadership theories make explanations according to different qualities of leadership. Transforming between modern theories Leadership describes the type of leader who has the vision to make structural transactions and renewals in organizations.</p> <p>As a result of analysis of the data collected by the survey method in the dimensions of transformational leadership idealized domain with age, length of service, extraversion, emotional stability and openness positively associated with development, birth, number of siblings, and negatively associated agreeableness, inspirational motivation, and personality traits sub-dimensions, extraversion, emotional stability and openness to development are positively associated, negatively associated yumusakbaslilik, promote intellectual, age, education level and a positive relationship between length of service, with the duration of the service of interest at the individual level is positive, was negatively associated with the level of Education. The variables that predicted the size of the domain of transformational leadership idealized age and education level of personality, extraversion, emotional stability and openness to development interprets the characteristics of inspirational motivation dimension the variables that predicted the level of Education, length of service with extraversion, self-regulation and personality traits to the development of openness, intellectual the emotional balance of the personality and interpret the size of the incentive, the size of the predictor variable on the period of service individual interests, personality traits, and emotional balance was found to have agreeableness job.</p>	
Keywords: Manager, personality traits, transformational leadership	

GİRİŞ

Liderlik konusu birçok bilim alanının ilgi sahasına girdiği için farklı bakış açıları ile farklı şekillerde analiz edilmiştir. Öncelikle yönetim biliminin konuları içinde yer alan liderlik, psikoloji, sosyoloji, politika ve felsefe gibi bilimlerden tarafından da ele alınarak incelenmiştir. Ortak yaklaşımlara bakıldığında ise genellikle bireysel özellikler, liderlik davranışları, etkileşim modeli, rol ilişkileri, izleyenlerin algıları, izleyenler üzerindeki etki, görev ve amaçlar ve örgütsel kültürün etkisi açısından tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. Liderlik bütün tanımlarda bir süreç olarak vurgulanmaktadır. Yapılan tanımlamalar arasındaki temel farklılıklara ise etkinin kullanılışı ve etkiyi yapan kişi, etkileme girişiminin amacı, etkinin kullanılmasına ilişkin tutum ve tavırlar örnek gösterilebilir (Buluç, 2009: 10).

Liderlik, insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. İnsanların gruplar halinde yaşamaya başlaması ile birlikte, grupları yönlendiren kişiler de ortaya çıkmıştır. Tarihsel süreçte liderliğe yönelik tanımlamaların yapıldığı, liderin özelliklerinin ortaya konulduğu çalışmalar yapılmış, ancak bilimsel anlamda liderlik konusu 20. yy. ile birlikte ele alınmıştır. Bu yüzyılda birçok kuramcının konuya yönelik yaptığı araştırmalar sonucunda farklı liderlik kuramları ortaya atılmıştır (Aksoy, 2012: 5).

Liderlik ve yönetim alanındaki bilimsel çalışmaların 20. yy'da yapılan çalışmalar arasında en önemli konular içinde yer aldığı görülmektedir. Liderliğin çözümlenebilmesi yönünde bu yüzyılda birçok kuramcı ve uygulayıcı çalışma yapmıştır (Kış ve Konan, 2014: 360). Liderlikle ilgili kuramlar incelendiğinde genel bireysel özelliklerin araştırıldığı, davranışsal liderliğin ve durumsal liderliğin incelendiği, modern liderlik teorilerinin yer aldığı dört grup altında çalışmalar yapıldığı görülür (Bayram, 2013: 12; Robbins ve Judge, 2013: 377; Horner, 1977: 270). Doğrudan lidere odaklanan bilimsel çalışmalarda liderin özellikleri incelenmiş, liderler "Büyük Adam" olarak nitelendirilmiştir (İbicioğlu vd, 2009: 4). Özellikler kuramı üzerinden konuya yaklaşan araştırmacılar, liderin hakimiyet, akıl, iletişim vb. kişilik özellikleri ile lider performansını anlamaya yönelik çalışmalar yapmışlardır (Robbins ve Judge, 2013: 377; Tutar, 2010: 28). Ancak liderin nasıl olunabildiği yönünde özellikler yaklaşımı yetersiz kalınca araştırmacılar farklı nedenleri araştırmaya başlamış, bu noktada liderin grup

üyelerinden farklı davranışlar sergilediğinin ortaya çıkartılması üzerine davranışsal liderlik yaklaşımı ortaya atılmıştır. Bu yaklaşıma göre lider, kişilere veya görevlere odaklanması noktasında farklı davranışlar ortaya koymaktadır (Güney, 2012: 363). Farklı kişilik özellikleri taşıyan liderlerin, aynı konularda farklı davranışlar gösterdikleri de araştırmalarda belirlenmiştir. Bu durum, farklı durumlarda liderlerin duruma uygun bir davranış sergilediklerini öne süren durumsallık yaklaşımını ortaya çıkarmıştır (Tutar, 2010: 32). 1980’li yıllardan sonra özellikle teknoloji ve iletişim alanında yaşanan gelişmelere bağlı olarak örgütsel yapılar da değişmeye başlamış, liderlik konusunda da modern liderlik teorileri üzerine bilimsel araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (İbicioğlu vd., 2009: 4-5).

Liderlik konusundaki kuramlara genel olarak bakıldığında dört temel konu üzerine odaklanıldığı görülmektedir. Bunlar; liderlerin özelliklerini ele alan “özellikler kuramı”, liderlerin davranışlarının grup üyelerinden daha farklı olduğunu ileri süren “davranışsal liderlik kuramları”, farklı durumlarda duruma uygun davranış sergileyebilme yeteneğini inceleyen “durumsallık kuramları” ile “modern liderlik kuramları”dır (Bayram, 2013: 12). Bütün kuramlar, etkin liderliğin örgütsel açıdan taşıdığı önemi vurgulamaktadır. Örgütsel yapılarda sistemin işleyişi ve verimliliği, liderlere doğrudan bağlantılıdır. Bu bağlamda kuramlar, liderlik davranışlarının örgüt üzerindeki olumlu veya olumsuz sonuçlarını kuramsal açıdan ortaya koyabilmek adına önem taşımaktadır. Konuya yönelik nicel araştırmalar da liderlik ile araştırılan değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek adına önemlidir (Güney, 2012: 360-361).

Begeç (1999: 18) 1950 yılına kadar liderlik konusunda yapılan çalışmaların liderliği doğuştan gelen bir yetenek olarak kabul ettiğini, bunu da özellikler kuramı çerçevesinde açıkladıklarını belirtmektedir. Begeç’e göre 1980’li yıllara kadarki süreçte konu ile ilgili yapılan çalışmalarda liderlerin, farklı durumlarda ortaya koydukları davranış şekilleri üzerine geliştiren durumsallık kuramı etkili olmuştur. 1980 sonrasında özellikle teknolojik alanda yaşanan hızlı değişimlerin de etkisi ile yeni liderlik kuramları ortaya atılmaya başlanmıştır. Bütün bu özelliklerin liderlerin kişilik özellikleriyle ilişkili olduğu düşünüldüğünden araştırmada ele alınan bir diğer değişken kişilik özellikleridir.

Dönüşümcü liderlik kavramı 1970’li yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. Bu model, örgütsel dönüşüm sürecindeki liderlik davranışlarını, eylemlerini ve stratejilerini

içermektedir (Keleş, 2009: 20). Sağlıklı bir dönüşüm süreci, ancak vizyon sahibi ve yeniliklere açık liderler tarafından başarılı bir şekilde yürütülebilir. Dönüşümcü liderler çalışanlara vizyon kazandırabilen, yenilik ve değişim gerekliliklerini açıklayabilen ve onları hedeflere yönelik motive edebilen kişilerdir (Temel, 2016: 39). Çalışanların çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutabilen, onların kendilerini yenileyebilmeleri için gerekli olanakları oluşturan, dönüşüm için gerekli koşulları hazırlayabilen özelliklere sahiptirler (Hartog vd, 1999: 248). Eraslan (2006:24) dönüşümcü liderlerin devrimci değişimciler olduğunu belirtmektedir.

Dönüşümcü liderlik üzerine yapılan çalışmalar, dönüşümcü liderliğin dört temel alt boyutu olduğunu ortaya koymuştur. Bunlardan idealleştirilmiş etki boyutu, karizma kavramı anlamına gelmekte, liderin astlarına vizyon ve misyon bilinci kazandırması olarak açıklanmaktadır (Hartog ve Van, 1997: 19). Telkinle motive etme boyutu liderin astlara önemli amaçları basit olarak açıklayabilmesi, astların çabalarını yönlendirebilecek sembol, slogan ve basit duygusal öğelerden yararlanması olarak özetlenebilir (Çelik, 1998: 426). Astların mevcut durumu değerlendirebilmeleri, vizyonları formüle edebilmeleri, uygulama esaslarını belirleyebilmeleri gibi konularda sorgulayıcı ve katılımcı olmalarını sağlayan boyut, dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutudur. Liderin astlarla birebir ilgilenmesi, onlara kılavuzluk yapması ve bireysel destek davranışları sergilemesi de dönüşümcü liderliğin bireysel destek boyutunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda organizasyonlarda yüksek performansa ulaşabilmek için gerekli değişimleri ve yenilenmeyi gerçekleştirebilecek liderler, dönüşümcü lider olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2012: 398).

Liderlik davranışlarına yönelik yapılan araştırmalarda genel olarak vizyon oluşturabilme, strateji belirleyebilme, güven verici olma, etik değerlere sahip olma ve sahip çıkma, yaptığı işi bilme ve hakim olma, değişimleri yönetebilme, farklı kültürleri ortak bir çatı altında toplayabilme gibi davranışların liderlerde bulunması gereken ortak davranışlar olarak ortaya konulduğu görülmektedir (Güney, 2012: 360; Bayram, 2013: 12; Tutar, 2010: 29). Özellikle kriz dönemlerinde çalışanlara enerji aşılayabilmek, korkuları giderebilmek, özgüven aşılayabilmek, hızlı ve doğru kararlar alabilmek ve bunları uygulamaya koyabilmek etkin liderlik davranışları arasında önemli bir yer tutmaktadır (Charan, 2009: 32-33).

İnsanları başka insanlardan ayıran, doğuştan gelen veya sonradan kazanılan özellikler bütünü, kişilik kavramını oluşturmaktadır (Cüceloğlu, 2012). Cüceloğlu (2012)'na göre kişilik, bireylerin çevresiyle kurduğu ve diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir. Kişiliği oluşturan birçok alt boyut ve özellik vardır. Bu nedenle kişilik konusunda birçok farklı yaklaşım ve kuram ortaya atılmış, her kuram kendi bilimsel disiplini doğrultusunda kişilik özelliklerine açıklamalar getirmiş, kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik envanterler geliştirmiştir.

İnsanların ruhsal denge durumlarını tespit edebilmek, iş başvurularında kişinin işe yatkınlığını ölçmek amacıyla geliştirilen envanterler, kişilik envanterleri olarak adlandırılmaktadır (Gider, 2015: 66). Kişiliğin niceliksel olarak ölçülebilmesinde, ölçülecek konuya yönelik bir kişilik envanteri kullanılabilir. Beş Faktör Kişilik Envanteri de bunlardan birisidir. Bu envanter, Goldberg tarafından tanımlanan “içedönüklük-dışadönüklük”, “uyumluluk”, “sorumluluk”, “duygusal denge” ve “entelektüel hayal gücü” olarak adlandırılan (Apple, 2011: 13-14) beş kişilik faktörünü ölçmek üzere tasarlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM: LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik, insanlık tarihinin ilk dönemlerinde grup yaşamlarının başlamasıyla birlikte grupları yönlendiren anlamında kullanılmaya başlanmıştır. Liderlik adlandırmasının ilk olarak Platon (MÖ 428 – 348) tarafından “çevreyi dolaşarak yönetmek” şeklinde yapılan tanım olduğu, Sokrates’in öğrencilerinden Ksenofon (MÖ 431 – 354) tarafından yazılan Cyropaedia adlı eserin, liderlik üzerine yazılan ilk kitap olduğu, Anabasis eserinde de liderlik alanında önemli bilgilere yer verildiği kabul edilmektedir (Şahne ve Şar, 2015: 110).

Liderlik konusu, yönetim alanında çalışma yapan sosyal bilimcilerin en çok ilgisini çeken konulardan birisidir. Üzerine birçok çalışma ve araştırma yapılmasına karşılık, liderlik ile ilgili her durumda geçerli tek bir model geliştirilememiştir. Bunun nedenleri arasında liderin hangi durumlarda ve ne zaman ortaya çıkacağı, hangi özellik ve yeteneklere bağlı olarak lider olacağı gibi soruların yanıtlanamamış olması yatmaktadır (Aslan, 2002: 167). Liderlik, belirli amaçlar doğrultusunda insanları bir araya getirme ve amaçlara ulaşmak adına onları etkileyebilme bilgi ve yeteneklerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Lider, belirli bir amaç uğruna insanları örgütleyen ve bir araya getiren, grup içi iletişimi sağlayan ve grubu yönlendiren kişidir (Güney, 2012: 7-8). Grubun belirlenen amaçlar ve hedefler doğrultusunda başarılı olmasını sağlayan ise yönetici olarak adlandırılmaktadır. Yönetici, kendisine verilen yasal yetkiler aracılığı ile mevcut kuralları uygulayan, işlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda düzenli yürütmesini sağlayan, mal ve hizmet üretiminin yapılması adına çalışanları, kâr ve riski onlara ait olmak üzere yönlendiren kişidir (Güney, 2012: 7-8). Liderlik ile ilgili yapılan tanımların ortak vurguları doğrultusunda liderliğin dört bölümden oluştuğu söylenebilir. İlk olarak liderliğin bir aktivite veya süreç olması gelmektedir. İkinci bölümde bu sürecin etki, örnek davranış ve iknayı içermesi yer alır. Üçüncü bölüm liderin takipçilerinin olmasıdır. Dördüncü olarak grubun bir amaca ulaşma çabası, liderin bu amaca yönelik olarak grup organizasyonunu sağlaması, grup kültürünü oluşturması işlevleri gelmektedir (Aslan, 2002: 168).

Liderlerin en önemli özelliklerinden birisi dürüstlüktür. Dürüstlük, yüksek bir adalet duygusuna sahip olmak anlamına da gelmektedir. Grubun güvenini kazanamayan, dürüst

olduğuna inandıramayan kişi lider olamaz. Lider 6rnek bir kişiliğe sahip olmalı, her konuda gerekli titizliği g6sterebilmeli ve 6zellikle mali konularda şeffaf olmalıdır (Osma, 1983: 280-281). Liderin insanları etkileyebilmesi, onlarla kuracağı etkili iletişime bağlıdır. Etkili iletişim kurmanın birinci kuralı, dili iyi kullanabilmektir (6zburun, 2004: 56).

Mükemmel liderlerin başta gelen niteliklerinden bir diğerisi basiret sahibi olmalarıdır. Olayların sonunu 6nceden g6rebilme, sezgi sahibi olma anlamına gelen basiret, ileriye g6rme yeteneği olarak da tanımlanmaktadır (G6r, 2014: 42). Basireti az insanlar sadece y6netici olabilir, lider olamaz. B6y6k liderler, sezgisi kuvvetli, gelişen olayların sonunu 6nceden kestirebilme kabiliyetine y6ksek d6zeyde sahip kişilerdir. B6y6k liderlerin bir başka ortak 6zelliği cesaretleri, akıl, y6rek ve bileklerini kullanabilmeleridir. Tarihte pasif ve pısrık bir b6y6k lider 6rneği yoktur (G6r, 2014: 42, 46-47).

Liderlik konusunda yapılan 6alışmalara bakıldığında tarihte iyi ve k6t6 bir6ok lider 6rneği olduğu g6r6lmektedir. Hitler, ırk6ı tutumu, ahlaki olumsuzlukları ile k6t6 lider 6rneklerinin 6n sıralarında yer alırken Gandhi, şiddet ve zulme karşı direnme konusunda iyi 6rnekler arasında sayılmaktadır. Mustafa Kemal Atat6rk'6n ise liderlik 6alışmalarında 6ok 6zel ve ayrı bir yeri bulunmaktadır. Atat6rk, tarihteki en 6nemli karizmatik liderlerden birisi olup, sadece askeri alanda değil, sivil hayatta ve politik sahada g66l6 lider 6zellikleri ile tarihte yerini almıştır. Karakteri ve vizyonu ile 6rnek bir lider olduğu b6t6n araştırmacılar tarafından tartışmasız bir şekilde kabul edilmektedir (Dural, 2012: 185).

1.2. Liderliği Etkileyen Etmenler

Liderliği etkileyen bir6ok etmen bulunmaktadır. Bunlara 6rnek olarak aşağıdakiler verilebilir (Erdoğruca, 2011: 4; 6zt6rk, 2005: 17):

- Kişilik, tutum, yetenek, değerler sistemi ve kişisel g6venirlik,
- Y6netme g6c6,
- Y6netilenlerin beklentileri, tutumları, bilgileri, motivasyonları, 6zellikleri ve ihtiya6ları,
- Y6netilen grup ile y6netici arasındaki ve y6netilenler arasındaki ilişkiler,

- Organizasyon türü, sosyal ve kültürel yapısı ve doğası,
- Hedeflenen amaçlar, bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak teknolojiler ve uygulanacak politikalar,
- Yönetim stratejileri ve örgütsel yapı,
- Karar almaya yatkınlık,
- Dış çevre etkisi,
- Ulusal kültür.

İnsanların doğası, güçten etkilenme eğilimindedir. Bireyler arasında etkilenebilirlik düzeyleri arasında farklılıklar bulunmasına karşılık liderlik, gücünü bireylere yansıtabilme yeteneği gerektirmektedir (Alkın, 2006: 30).

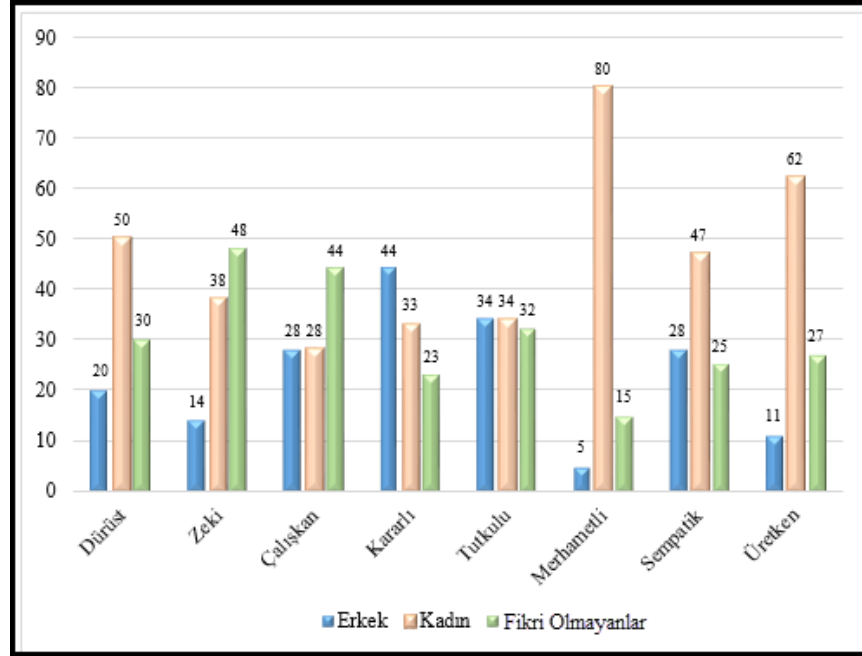
Toplumsal rol kuramında cinsiyet farklılığının liderlik davranışlarını etkileyen önemli bir değişken olduğu ileri sürülmektedir. Liderler, toplumun onları erkek ve kadın olarak kategorize ettiği beklentisi üzerine hareket tarzlarını geliştirmektedirler. Cinsiyet ve liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda erkeklerin gerçekçi, yetenekli ve iddialı, kadınların ise nazik, duyarlı, sıcak ve etkileyici özellikleri ile ön plana çıktığı görülmektedir (Özsoy, 2010: 55). Dobbins ve Platz (1986) ile Klenke (1993) ise kadınların da erkeklere benzer bir yönetim tarzı sergilediklerini ileri sürmektedir (akt. Özsoy, 2010: 55). Cinsiyete bağlı liderlikteki temel farklar Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Cinsiyetlere Bağlı Temel Liderlik Farklılıkları

Erkek Yöneticiler	Kadın Yöneticiler
Hiç ara vermeden ve acımasız bir hızla çalışırlar.	İstikrarlı bir hızla fakat gün boyunca programlanmış küçük aralarla çalışırlar.
Bu yöneticilerin zamanları, bölünme ara verme ve kırılma ile tanımlanır.	Görevleri rastgele olarak görmezler ve verilen araları teşvik edici olarak görürler.
İşleriyle doğrudan ilişkisi olmayan faaliyetler için çok az zaman ayırırlar.	İşleriyle doğrudan ilişkisi olmayan faaliyetler için zaman ayırırlar.
Rastlantısal karşılaşmaları tercih ederler.	Rastlantısal karşılaşmaları tercih ederler fakat haberleşmeyi sürdürerek zamanı planlarlar.
Örgütlerinin dışındaki kişilerle karmaşık bir şebeke oluşturarak ilişkilerini devam ettirirler.	Örgütlerinin dışındaki kişilerle karmaşık bir şebeke oluşturarak ilişkilerini devam ettirirler.
Şirketi yönetmek için gerekli günlük zamanı yansıtmaktan yoksundurlar. Enformasyonu zorlukla paylaşırlar.	Liderlik ekolojisine odaklanırlar. Kendi kimliklerini çok yönlü ve karmaşık olarak görürler. Zamanlarını planlayarak paylaşırlar.

Kaynak: Eagly ve Carli (2013), The female leadership advantage: An evaluation of the evidence, *The Leadership Quarterly*, 14: 809-810.

Cinsiyet ve liderlik konusunda Amerika’da 2008 yılında yapılan bir araştırma (PewResearch Center, 2016), kadınların liderlik özelliklerinin başında gelen “dürüstlük” ve “zeka” konusunda erkeklerden daha önde geldiklerini göstermektedir (Şekil 1).



Şekil 1: Cinsiyetlerin Liderlik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Kaynak: PewResearchCenter, (2016). Men or Women: Who’s the Better Leader?, <http://www.pewsocialtrends.org/2008/08/25/men-or-women-whos-the-better-leader/>, Erişim Tarihi: 12.12.2016

Şekil 1’de görüldüğü gibi, araştırma sonuçlarına göre erkekler sadece “kararlılık” konusunda kadınlardan daha yüksek algılanmış, “çalışkanlık” ve “tutkulu olmak” konusunda kadınlar ve erkekler eşit çıkmış, diğer tüm konularda kadınların özellikleri daha yüksek çıkmıştır (PewResearchCenter, 2016).

Demografik kuram, liderlerin cinsiyet, eğitim, yaş, etnik grup, işte çalışma süresi gibi demografik özelliklerin liderlik davranışlarını etkilediğini ileri sürmektedir (Pfeffer, 1983). Kişilerin bireysel gelişimi “yaş” değişkenine bağlıdır. Yaşa bağlı gelişimin iş ve kariyer üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır (Schermerhorn vd, 1977: 19). Bova ve Kroth (2001: 63) liderlik davranışlarının ilerleyen yaşla birlikte artan tecrübeden dolayı yaşa bağlı olarak farklılıklar gösterdiğini ileri sürmüştür. Buna karşılık Jurkiewicz (2000) yaş değişkeninin liderlik davranışına etkisi olmadığını belirtmektedir.

Liderlik davranışları ve yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda, 40 yaş üzeri yöneticilerde örgütsel bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğu ve değerlere daha fazla

bağlı kaldıkları, daha fazla “koçluk” rolü üstlendikleri, yönetsel olarak katılımcı yönetime daha fazla yöneldikleri ve insani değerleri daha üst noktada değerlendirmeye aldıkları tespit edilmiştir (Bova ve Kroth, 2001; Lee, 1988; Wah, 1999). Buna karşılık organizasyonel değişikliklerin yaşanması durumunda 40 yaş üstü yöneticilerin duruma daha tutucu yaklaştıkları da araştırmalardan çıkan bir başka sonuçtur (Lee, 1988: 30). Benzer şekilde 45 yaş üzeri yöneticilerde strese dayalı rahatsızlıklar daha fazla görüldüğü için bu yaştaki yöneticilerin temkinli ve tutucu davranışlar sergilediği de belirtilmektedir. (Bova ve Kroth, 2001: 60). Daha küçük yaşlarla ilgili olarak 25-35 yaş aralığında bireylerin daha fazla kişisel gelişime önem verildiği ve daha fazla yaratıcı oldukları, değişimlere daha açık olunduğu, daha fazla riske girilebildiği ve rekabete daha fazla önem verildiği tespit edilmiştir (Arıcı, 2002: 4-5).

Bireyin yaşamını, yetiştiği ailenin sosyoekonomik statüsü doğrudan etkilemektedir. Zaman içerisinde çevre ve eğitim ile farklı kazanımlar elde edilerek sosyo-ekonomik statü değiştirilebilse bile, büyük bir çoğunluk için başlangıçtaki statünün yaşam boyunca çok fazla değişiklik göstermediği bilinmektedir. Bu kapsamda bireyin sosyo-ekonomik düzeyi, liderlik davranışlarını iki türlü etkilemektedir. Birinci olarak düşük düzeyde sosyo-ekonomik bir çevrede yetişen bireylerin yaşamla daha fazla mücadele etmek zorunda kalmaları, onların gelecekte lider olma hırslarını artırmaktadır. İkinci olarak yüksek düzey sosyo-ekonomik bir çevrede yetişen birey, elindeki olanakları ve iyi bir eğitim alma şansını kullanarak liderlik vasıflarına sahip olabilmektedir (Kızıloğlu, 2011: 66-68). İbicioğlu (2009: 18) tarafından yapılan araştırmaya göre liderin yetiştiği yerin sosyo-ekonomik düzeyinin liderlik davranışlarına etkisi olduğu, liderlik davranışlarının sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

1.3. Liderlik Davranışları

Liderlik, koşullar ne olursa olsun düşünce özgürlüğünü sağlamayı, savunmayı ve korumayı gerektirir. Yeni açılımlar özgür düşünceden beslenir. Etik lider, hata yapılmadan başarıya ulaşamayacağını bilen, hatayı doğruya yönlendirebilen bir düşünce yapısına sahiptir (Altılar, 2005:196, 215). Başarılı bir lider, çevresine ve insanlara karşı açık ve net olmalıdır. İnsanlara karşı açık ve net olmak, insanların saygı duymasına yol açan bir davranış şeklidir. Açıklık politikası uygulamak, elde edilmek istenilen sonuçların da verimli olmasını sağlayacaktır (Ferrazzi, 2013: 168).

Bir liderde bulunması gereken özelliklerin başında etik değerlere sahip çıkma ve dürüstlük gelmektedir. Dürüstlük, liderlikte güven oluşturmanın öncülüğüdür. Dürüstlük olmadan güven sağlanamaz (Altılar, 2004: 467). Etik lider davranışlarına bakıldığında, her türlü güçle baş edebilme, örgütünü de güçlülere karşı dayanıklı hale getirebilme, toplumsal ve örgütsel değerlerden ayrılmadan örgütü hedeflerine ulaştırabilme, karar verme ve değerlendirme süreçlerinde çalışanların görüşlerine önem verme davranışları, önde gelen davranışlar olarak sayılabilir. Ayrıca etik bir liderin çevresindekilere ve çalışanlarına karşı, onları daha iyi anlamak adına sevgi göstermesi gerektiği görülmektedir. Etik bir lider nezaketli, güler yüzlü, stres altında dengeli, tehlike anında sakin, sabırlı, şefkatli, duyarlı ve iyi ahlaklı bir kişiliğe sahiptir. Adil davranışlar sergiler, çalışanların haklarını korur ve kuralları adil şekilde uygular. İşgörenlerini iyi tanır ve sorunlarına karşı duyarlı davranışlar sergiler. Sergilediği davranışlarla çalışanlarına örnek oluşturur (Mertler, 2015: 37-38).

Özellikle kriz dönemlerinde çalışanlara enerji aşılamak, korkularını özgüvene dönüştürmek adına liderin ön saflarda yer alması büyük önem taşımaktadır. Bu gibi durumlarda liderin gerçekçi bir duruş sergilemesi gereklidir. Doğruluk, entelektüel dürüstlük, içi dışı bir olmak ve gerçeklikle yüzleşme yeteneği gibi özellikler her zaman önemlidir ancak kriz dönemlerinde kritik bir öneme sahiptir. Kriz dönemlerinde kararlılık göstermek, insanlara iyimserlik ve cesaret aşılamak liderlik davranışları açısından önde gelmektedir (Charan, 2009: 32-33).

Lider, çevresindekilerin sevgisinden çok saygısını kazanmak için gayret gösterir. Kesinlikten çok açıklığa önem verir. Uyumsuzlukları hoş görür ve insanlar arasındaki fikir ayrılıklarının dile getirilmesine destek olur (Lencioni, 2004: 84-86). Liderlik edecek kişinin liderlik edeceği grubu çok iyi tanıması, grubu yönlendirebilme ve yönetme becerisinin olması gereklidir. Bu bağlamda liderin öncülük etme kabiliyetinin olması bir zorunluluktur. Ayrıca lider birinci olmayı hedeflemekte, hırslı, güçlü bir ruh ve heyecana sahip, kararlı, dinamik, duruş ve tavır sahibi, çalışkan, güçlü performansa sahip, otorite sahibi, komuta etme gücü olan, inisiyatif alabilen, gündem yaratabilen, idealleri olan ve arkasındakileri bu idealler doğrultusunda hedefe yönlendirebilen bir dava insanıdır. Kitleleri etkileyebilme ve yönlendirme gücüne ve kabiliyetine sahiptir (Bolat, 2011: 19-20). Lider, sınırları doğru tespit edebilen, özellikle acil durumlarda hızlı karar verebilen

problemleri süratle çözebilen, gerekli tepkileri doğru yer ve zamanda verebilen davranışlar sergiler (FEMA, 2007: 4).

Bennis ve Nanus (1985) tarafından liderlik davranışları ile ilgili yapılan araştırmada dört stratejik yetenekten bahsedilmektedir. Bunlar “vizyona odaklanma”, “iletişim”, “güven yaratma-ileriye görebilme ve istikrar sağlama” ve “pozitif kendine güven” yetenekleridir. Kotter (1988) tarafından yapılan araştırmada etkin lider davranışlarının karışık organizasyonlarda “değişimi başarmak” ve “vizyon oluşturmak” olmak üzere iki esasa dayandığı sonucuna ulaşılmıştır. Michigan Üniversitesinde liderlik ile ilgili yapılan bir çalışmada lider davranışları “güven verici olmak, işi tanımak, yönetim fonksiyonlarına hakim olmak, kültürü ve değişimi yönetebilmek” olarak sıralanmıştır (Keskin, 2010: 11). Ortaya konan yaklaşımlara genel olarak bakıldığında vizyon, iletişim, güven, değişim, uzmanlık, ileriye görebilme ve güven verici olma davranışları liderlerde olması gereken davranışlar olarak sıralanabilir.

1.4. Liderlik Kuramları

Liderlik kuramları “geleneksel” ve “modern” liderlik kuramları olmak üzere iki bölüm altında incelenmiştir.

1.4.1. Geleneksel Liderlik Kuramları

Geleneksel liderlik kuramları üç bölümde incelenmektedir. 1940’lı yıllara kadar olan bölüm özellikler yaklaşımı dönemini, 1940 ile 1960 yılları arası bölüm davranışsal yaklaşımlar dönemini ve 1960’dan sonrası ise durumsallık yaklaşımlar dönemini kapsamaktadır (Buluç, 2009: 15).

1.4.1.1. Özellikler Kuramı

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda, liderliği açıklamak üzere farklı noktalara odaklanarak kuramlar üretilmiştir. Bu kuramlardan “Özellikler Kuramı”, liderliğin kişisel özelliklerden kaynaklandığını öne sürmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 377). Kişisel özellikler, liderin liderlik sürecindeki etkinliğini belirleyen en önemli unsurdur. Liderin kişisel özellikleri arasında yaş, boy ve cinsiyet gibi fiziksel özellikler yanında bilgi, kararlılık, ikna gücü, özgüven, inisiyatif kullanabilme becerisi, ileriye görebilme, güven verme, hükmetme, güzel konuşma, olgunluk, dürüstlük gibi özellikler de bulunmaktadır

(Tutar, 2010: 28). Özellikler kuramına göre liderlik sonradan edinilen bir özellik değildir. Liderlik doğuştan gelir. Liderlik kavramını açıklamak için doğuştan gelen kişisel özelliklerin incelenmesi gereklidir (Horner, 1977: 270).

Özellikler kuramı, liderlerin takipçilerinden sahip oldukları özelliklerden dolayı farklı olduklarını öne sürmektedir. Başarılı ve başarısız liderler birbirinden ayıran özellikler dört grupta incelenmektedir (Güney, 2012: 359-362):

1. Fiziksel Özellikler: Objektif olarak tanımlanabilen ve ölçülebilen cinsiyet, boy, yaş, ağırlık, görünüm gibi özelliklerdir. Liderlikte fiziksel özellikler önem taşımaya karşılık sadece fiziksel özelliklerle lider olunamaz.
2. Zihinsel Özellikler: Zeka, konuşma yeteneği, yargı ve bilgi gibi özellikler bu gruba girmektedir. Yapılan araştırmalar, liderlerin çocuk yaştaki zeka düzeylerinin normalin üstünde olduğunu, daha rahat ilişkiye girebildiklerini ve duygusal açıdan daha olgun olduklarını ortaya koymuştur (Güney, 2012: 359-362). Grup üyeleri, liderlerinin kendilerinden daha zeki ve üstün olduğunu gördüklerinde daha fazla güven duymakta ve bağlanmaktadır.
3. Kişilik Özellikleri: Kendine güven, ikna etme yeteneği, hitabet, olaylara yön verebilme, başkalarını yönetme, kendini değerlendirebilme, iyi bir dinleyici olma ve anlama kabiliyeti, sınırlarına hakim ve sakin olabilme, sorumluluk duygusu, inisiyatif kullanabilme gibi özelliklerdir. Bir lider, bu kişilik özelliklerine ne kadar yüksek oranda sahipse o kadar başarılı ve güçlü bir lider olacaktır.
4. Sosyo-Ekonomik Özellikler: Lider seçimlerinde psikolojik özelliklerin dışında sosyo-ekonomik özellikler de önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalar liderlerin büyük bir çoğunluğunun sosyo-ekonomik düzeyi yüksek sayılabilecek çevreden geldiklerini göstermektedir. Sosyo-ekonomik özellikler liderlik gücünü artırmasına karşılık tek başına lider olmak için yeterli değildir (Kızıloğlu, 2011: 66-68).

1.4.1.2. Davranışsal Liderlik Kuramı

Davranışlar Kuramına göre lideri lider yapan kişisel özellikleri değil, gösterdiği davranışlardır. Davranışlar kuramı, liderin insan odaklı ve iş odaklı davranışlarını ön plana çıkarmakta, liderin sergilemesi gereken davranışları açıklamaktadır (Tutar, 2010:

29). Liderlik davranışı öğrenilebilir bir davranış biçimidir. Buna göre liderler eğitilebilmekte ve liderlik özellikleri güçlendirilebilmektedir (Horner, 1977: 270-271).

Davranışlar kuramı liderin izleyiciler karşısında ne yaptığı ve nasıl yaptığı konularını incelemektedir. Kuramı savunanların temel yaklaşımı davranışların kişilik özelliklerine göre daha kolay tanımlanabilir ve gözlenebilir olmasıdır. Davranışlar üzerinden liderlik açıklanmaya çalışılırken liderin karar verirken ne yaptığı, işleri nasıl yaptığı, grup üyelerini nasıl yetiştirdiği ve hangi tür davranışları sergilediği sorularına yanıt aranmaktadır (Güney, 2012: 363-364).

Davranışlar kuramı kapsamında Ohio Üniversitesinde yapılan araştırmalarda liderlik biçiminin grup üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmış, birbirinden bağımsız iki temel faktör tespit edilmiştir. Bu faktörlerden birincisi yapıyı harekete geçirme faktörü örgütsel amaçları belirleyen liderin astların rollerini amaçlara ulaşabilme yönünde örgütlenme derecesidir. İkincisi insanları dikkate alma ve anlama faktörüdür. Bu faktör, liderin astların düşüncelerini anlama derecesidir (Horner, 1977: 270; Tutar, 2010: 29-30). Michigan Üniversitesinde yapılan araştırmalarda takipçilerin tatmini ve grubun verimliliğini artıran faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmalar sonucunda insana yönelik davranışlar sergileyen liderlerin yönetimindeki organizasyonlarda iş tatmini ve verimliliğinin yüksek olduğu, iş tatmini ve verimliliğin düşük olduğu organizasyonlarda ise liderlerin işe yönelik davranışlar sergiledikleri görülmüştür (Güney, 2012: 366).

1.4.1.3. Durumsallık Kuramları

1960'lı yıllardan sonra ortaya atılan “Durumsallık Kuramı”na göre her ortam için tek bir liderlik biçimi yoktur. Liderler değişik koşullarda değişik liderlik tarzı sergilemelidirler. Liderin etkinliğini grubun yetenek ve beklentileri, grubun ve liderin tecrübeleri, ulaşılmak istenen amacın niteliği ile örgütün özellikleri belirlemektedir (Tutar, 2010: 32).

Durumsallık kuramı etkili liderliğin, izleyenlerin, liderin özelliklerinin, liderlik türünün ve liderin içinde bulunduğu durumun bir fonksiyonu olduğunu öne sürmektedir. Bu kuram ile ilgili farklı yaklaşımların ortak noktası, liderliğin sadece insanlar arası ilişkiye önem vermesi veya bireylerin yerine getirdikleri göreve önem vermesi gibi davranışsal

ayrımalar, her durum ve koşulda geçerli değildir. Bazı durumlarda görev bazı durumlarda ilişki ağırlıklı liderlik tarzının etkili olacağı savunulmaktadır (Aksoy, 2012: 13-14).

Durumsallık kuramlarına göre liderlik davranışları üzerinde etkili olan bazı durumsal faktörler bulunmaktadır. Liderlerin kişilik özellikleri ve davranışları, farklı durumlarda farklı şekiller almaktadır (Bayram, 2013: 22). Lider davranışlarını etkileyen faktörler Şekil 2’de verilmiştir.



Şekil 2: Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler

Kaynak: Koçel, T., (1998), “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayınları, İstanbul.

Durumsallık kuramlarının gelişmesinde birçok teorik ve uygulamalı çalışmanın katkısı bulunmaktadır.

Fiedler’in Etkin Liderlik Yaklaşımı: Fiedler (1965) durumsal liderlik kuramlarının öncüsü olarak kabul edilmektedir. Fiedler’in durumsallık kuramına göre liderin başarısını etkileyen davranışlar, buldukları ortam ve yönettikleri astların durumuna bağlıdır. Etkin liderlik, astlar ile var olan ortamda uyumlu liderlik davranışı geliştirilmesi ile mümkündür. Fiedler, lider davranışlarının üç önemli değişkenden etkilendiğini ileri sürmektedir (Bayram, 2013: 24):

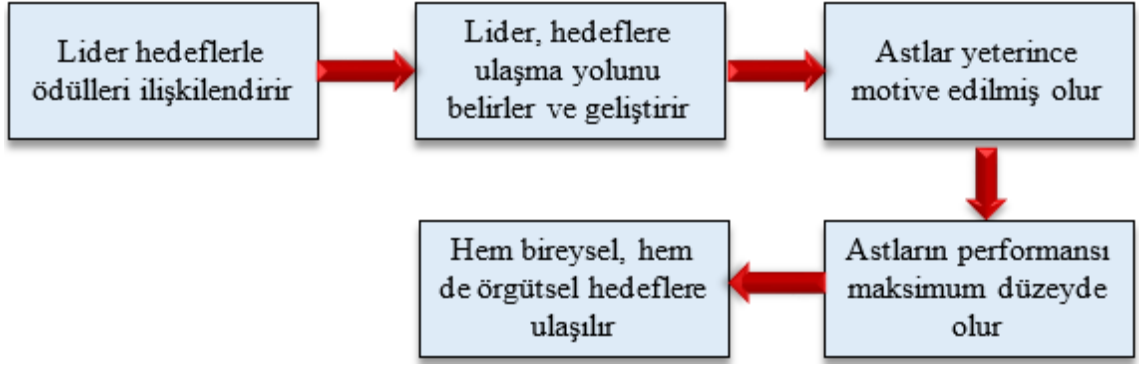
- İşin yapısı: Liderlik davranışı, yapılması planlanan işin tanımlanmasına, kurallarına ve akış sürecine bağlıdır. Bunun için Fiedler liderlere yatay örgütlenmeye gidilmesini, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin artırılmasını, görevle ilgili yeni ve açıklayıcı yönergelerin geliştirilmesini, astların düşüncelerine önem verilmesini, sorunların açık şekilde

tanımlanmasını, yeni görev ve sorumlulukların liderlerce gönüllü olarak üstlenilmesini ve kararlı olunmasını önermektedir.

- **Kontrol gücü:** Liderin çalışanların performanslarını ne ölçüde etkileyebildiği ve ne derecede müdahale edebildiği ile ilgilidir. Fiedler'in kontrol gücü ile ilgili liderlere önerileri ise konumun sağladığı gücün gerektiğinde kullanılması, astların yaptıkları işlerle ilgili bilgi edinilmesi, astlara ulaşan bilginin kontrol edilmesi, yetkinin bir kısmının devredilebilmesi, karar alma ve planlama süreçlerine astların katılımlarının sağlanması ve gücü göstermek için tuzak kurmaktan kaçınılması olarak sayılabilir.
- **Lider ile çalışan ilişkisi:** Liderin çalışanlarca nasıl değerlendirildiği ve takdir edildiği, liderin çalışan isteklerine nasıl yaklaştığı ile ilgilidir. Bu konuda Fiedler liderlere astlara gereken zamanın ayrılması, iş dışında farklı etkinliklerin düzenlenmesi, güvenilen astlardan özel çalışmalar istenmesi, astların gerektiğinde ödüllendirilmesi ve bilginin gerektiği kadarının astlarla paylaşılması önerilerinde bulunmaktadır.

Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Yaşam Döngüsü Kuramı: Bu kurama göre lideri lider yapan temel değişken, lideri izleyenlerin olgunluk düzeyleridir. Lideri izleyenlerin olgunluğu ise uzmanlık, kişilik özellikleri, yaşantı, yeterlilik, iş bilgisi, örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri, makamları, lideri algılama biçimleri, özelliklerinin düzeyleri ve liderden beklentileri alt değişkenlerinden oluşmaktadır. Lider, izleyenlerini olgunlaştırarak etkinliğini artırabilir (Zel, 2012: 124).

House ve Evans'ın Amaç-Yol Kuramı: Bu kuram, kişilerin motivasyonunun ödül ve değer vermeye veya ödülün çekiciliğine bağlı olarak da gelişmesine bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Kavrama göre liderin etkinliği, motivasyonuna bağlıdır. Kavramın özü liderin izleyenlerini güdülemesine dayanmaktadır. Liderin temel rolü, amaçlara giden yolların ve sonuçların izleyenlere açık şekilde anlatılmasını sağlayarak hedeflere ulaşma sürecinde karşılaşılabilecek olumsuzlukları ortadan kaldırmaktır (Aygün, 2012: 29). House ve Evans'ın Amaç-Yol Kuramı Şekil 3'de verilmiştir.



Şekil 3: House ve Evans'ın Amaç-Yol Kuramı

Kaynak: Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara: Nobel Yayınları.

House ve Evans'ın Amaç-Yol Kuramına göre liderler, dört liderlik davranışından birisini sergilemektedir. Bu davranışlardan birincisi izleyenlerine beklentilerini bildiren ve ortam koşullarını sağlayan “Otoriter Liderlik” davranışdır. İkinci davranış tipi “Destekleyici Liderlik” olarak adlandırılmakta ve bu davranış tipine göre lider, görevleri daha keyifli duruma getirmekte, izleyenlerin sorun ve ihtiyaçlarını gidermekte, dostane bir ortam oluşturmaktadır. Üçüncü davranış tipi olan “Katılımcı Liderlik”te ise lider izleyenlerin düşüncelerine önem vermekte, onların düşüncelerine uygun görevler belirlemektedir. Dördüncü ve son davranış tipi “Başarıya Dönük Liderlik” olarak adlandırılmaktadır. Buna göre lider, performans için gelişmeyi vurgulayan, izleyenlerinin başarılarını artırmak için gerekli hamleleri yapan ve izleyenlerinin beklentilerini destekleyen hedefler belirlemektedir (Güney, 2012: 378).

1.4.2. Modern Liderlik Kuramlarına Genel Bakış

1980’li yıllarla birlikte geleneksel liderlik kuramlarının dışında, liderlik kavramını açıklamak üzere yeni kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlardan Etkileşimci Liderlik, Karizmatik Liderlik, Vizyoner Liderlik, Stratejik Liderlik, Ruhsal Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik konuları bu bölümde ele alınarak incelenmiştir.

1.4.2.1. Etkileşimci Liderlik

İlk kez Bass (1985) ve Avolio (1988) tarafından geliştirilmiş modern liderlik kuramlarından birisidir (Buluç, 2009: 12). Astların beklentilerini doğru bir şekilde algılayan ve beklenen performansı göstermeleri durumunda ödüllendirilmelerini sağlayan liderlik, etkileşimli liderlik olarak tanımlanmaktadır. Etkileşimci liderlik, ast ile üst arasında karşılıklı bağımlılık esasına dayanmaktadır. Bu durum liderin izleyenlerin

beklentilerini yerine getirmesi için izleyenlerin liderin isteklerini yerine getirmesi olarak açıklanmaktadır. Etkileşimci liderlikte liderlerin davranışları koşullu ödüllendirme, aktif ve pasif aykırı durumlarla yönetim, serbest bırakıcı boyutlarında gerçekleşmektedir. Ödüllendirme boyutunda lideri izleyenler, amaçlara ulaşılması durumunda ödüllendirileceklerine inanırlar ve lider de bu inancı destekleyecek şekilde performansa dayalı maddi ve manevi ödüllendirmeler yapar. Aykırı durumlarda yönetim ise genellikle örgütsel performansın, kimi durumlarda da çalışan performansının düşük olması durumlarında başvurulan bir yöntemdir. Lider bu türlü durumlarda sorunların ortaya çıkmasını bekler. Sorun ortaya çıktığında ise izleyenlerden çözüm önerileri alarak sorunun, izleyenlerin sunduğu çözümler doğrultusunda ortadan kalkmasını sağlar. Serbest bırakıcı liderlikte ise liderin rolü ile izleyenlerin rolü arasında farklılık olmadığı kabul edilir. Lider örgüt içinde güç kullanmaktan kaçınır. İzleyenler örgütün amaçlarının belirlenmesi ve hedeflere ulaşma konusunda söz sahibidirler. Lider, izleyenlerin gereksinim duyduğu kaynak ve bilgi temini ile yükümlüdür (Yavuz ve Tokmak, 2009: 19).

1.4.2.2. Karizmatik Liderlik

Karizma kavramının liderliğe uyarlanması Max Weber tarafından yapılmış ve 1980'li yıllarla birlikte örgütsel alanda kullanılmaya başlanmıştır. Bass (1985) karizmanın örgütlerde lideri sıradan yöneticilerden ayıran bir unsur olduğunu belirtmiş, karizmatik liderin örgütsel ortamlarda potansiyel olarak var olduğunu ve örgütsel başarı için karizmatik liderliğin gerekli olduğunu ileri sürmüştür (Aslan, 2009: 258).

Genel olarak örgütlerin geçiş dönemlerinde ve stresli durumlarda karizmatik liderlik ortaya çıkmaktadır. Karizmatik liderler demokratik bir yaşam felsefesine ters düşer. Dikkat merkezinde olması gereken, karizmatik liderden çok onu ortaya çıkaran koşullardır (Alkın, 2006: 37). Karizmatik liderlerin doğuştan sıra dışı güç ve özelliklere sahip olduğu varsayılmaktadır. İzleyenler, liderin olağandışı özelliklerini algıladıkları için ondan etkilenirler (Aslan, 2009: 258, 260).

1.4.2.3. Vizyoner Liderlik

1990 yılından sonra “işe yönelik liderlik”, “öğrenen liderlik”, “süper liderlik” ve “vizyona dayalı liderlik” gibi farklı adlarla liderlik yaklaşımlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Bu yaklaşımlar, liderlerin vizyon sahibi olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Heintel (1995) tarafından vizyona dayalı liderliğin sağlanabilmesine yönelik beş temel aşamadan bahsedilmiştir. Bunlar, “bir noktaya odaklanmak ve yön vermek”, “o anki gerçekleri tanımlayabilmek”, “engelleri teşhis etmek ve ortadan kaldırmak”, “sahiplik hissini geliştiren bir ortam oluşturmak”, “kişilerin kendi kendilerini yönetmelerini teşvik etmek”tir (Bulut ve Uygun, 2010: 32-33). Kelime anlamı görünüm olan vizyon, örgütlerin geleceğe yönelik amaçlarını ve ulaşmayı düşündükleri hedefleri gösteren bir resim olarak tanımlanabilir. Vizyoner liderlik, geleceğe yönelik hedefler doğrultusunda toplulukları etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonlar oluşturabilme ve insanları ikna edebilme yeteneğidir. Vizyoner lider, geleceğe yönelik bakışlarını örgütün bütün kademelerini ikna ederek paylaşır. Üyeler, vizyoner liderlerinin düşünceleri doğrultusunda onu izler. Örgütlerin vizyon sahibi olmaları, değişime uyum gösterme ve öğrenme yeteneklerinin iyi düzeyde olduğunu da gösterir (Buluç, 2009: 11).

1.4.2.4. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik kavramı ilk olarak Adair (1980) tarafından ortaya konulmuştur. Adair stratejik lideri, örgütteki değişim süreçlerinde liderlik vasfından beklenenleri başarılı şekilde yerine getiren kişi olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda stratejik liderin özellikle değişim zamanlarında ortaya çıktığı söylenebilir. Stratejik lider kurumun yönetimini üstlenebilen ve sorumluluk almaktan çekinmeyen, stratejik yönetim süreçlerini planlayan ve uygulamaya koyan, geri bildirimleri doğru değerlendirerek kaynakları etkin şekilde kullanabilen kişidir (Sert, 2015: 11).

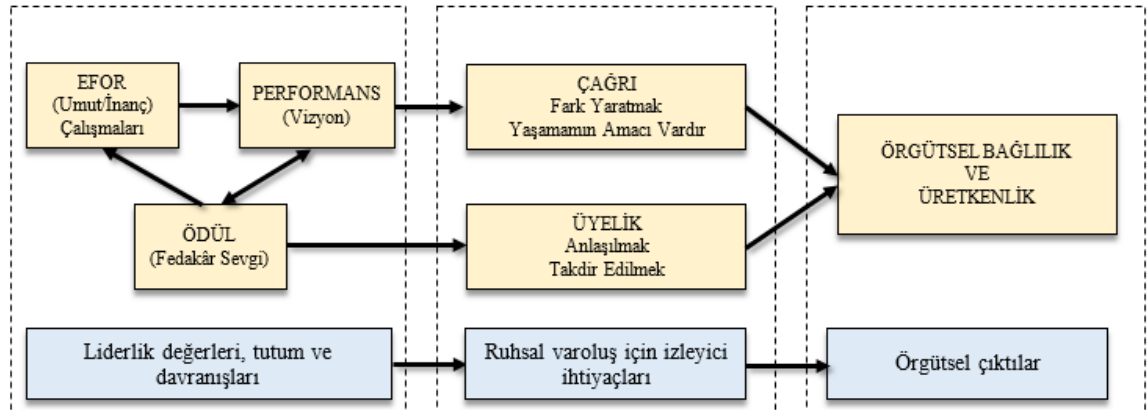
Stratejik liderlik, gelecek yaratabilecek değişiklikleri başlatmak için geleceği görebilme, vizyon oluşturabilme, esnekliği sağlayabilme, stratejik düşünebilme ve diğerleri ile çalışabilme becerileri olarak tanımlanmaktadır. Stratejik liderlik süreçleri, rakipler tarafından daha zor anlaşılmakta ve daha zor taklit edilebilmekte olduğu için rekabetçi bir avantaj yaratmaktadır (Ireland ve Hitt, 2005: 63). Örgütlerin yönetilmesinde mantıklı, iyi düşünülmüş stratejik ve kritik eylemleri yönetebilmek ve denetleyebilmek stratejik

liderlik olarak tanımlanmaktadır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 127). Karmaşık ve stratejik çevrede vizyon yaratabilme ve önemli kararlar alabilme becerisi olarak da ifade edilmektedir. Stratejik liderliğin amacı, stratejik planlamada bitiş noktalarını belirleyebilmek, bu kapsamda en iyi yolları seçebilmek ve bitiş noktalarına ulaşabilmek için en etkili yöntemleri uygulayabilmektir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 127).

Stratejik liderlik “oluşturmak”, “yönetmek” ve “ekip kurmak” kümelerinin kesiştiği bir Venn şeması olarak düşünüldüğünde, üç kümenin kesiştiği ortak noktada yer almaktadır. Başka bir ifade ile çalışanları yönlendiren, ihtiyaçları analiz edebilen, kendisinden sonra yerini alabilecek kişileri yetiştirebilen, olası kötü ve olumsuz durumlara karşı kriz risklerini tahmin edebilen ve bu bağlamda kaynakları yönlendirebilen liderlik, stratejik liderlik olarak tanımlanmaktadır (Sert, 2015: 12).

1.4.2.5. Ruhsal Liderlik

Ruhsal liderlik, gizli bir ruhsal bütünlük kavramını içeren, liderin ruh bütünlüğü, izleyenlerini önemsemesini vurgulayan bir kavramdır. Ruhsal liderlik teorisi 2003 yılında Louis W. Fry tarafından ortaya sürülmüş ve ruhsal lider, insanlara ruhsal olarak hayata tutunabilme hissi benimsetme, içsel olarak onları motive edebilme yeteneklerine sahip olan kişi olarak tanımlanmıştır (Fry, 2003: 694). Fry’ya göre insanların işyerlerinde ruhsal açıdan hayatta kalabilmeleri, ruhsal lider tarafından sağlanabilmektedir. Lider ve izleyenler için gerekli olan şey, ruhsal varoluştur. Ruhsal liderin temel görevi işyerinde ruhsallığı sağlamak ve bu ruhsallığa dokunuşlar yapmaktır (Gündüz, 2014: 32). Fry tarafından ortaya atılan ruhsal liderlik modeli Şekil 4’de verilmiştir.



Şekil 4: Fry’ın Ruhsal Liderlik Modeli

Kaynak: Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 695.

Şekil 4’de görüldüğü gibi Fry’ın ruhsal liderlik sürecinin temel olarak üç aşaması bulunmaktadır. Birinci aşamada ruhsal liderin umut-inanç, vizyon ve fedakâr sevgi özellikleri yer almaktadır. Ruhsal liderde bu özelliklerin eksik olması durumunda insanların özel ve iş yaşamlarında bir anlam ararken gösterecekleri ruhsal varoluş çabaları anlamsız kalabilmektedir. İkinci aşamada izleyici ihtiyaçları devreye girmektedir. Ruhsal lider izleyenlerde belirli bir fark yaratabileceği duygusunu oluşturur. Aynı zamanda izleyenler, ruhsal lider tarafından anlaşıldıklarını ve takdir edildiklerini hissederler. Ruhsal liderin çalışanların ruhsal varoluş süreçlerine verdiği destek, onlarda bir gruba ait olma, grubun üyesi olma duygusu oluşturur. Üçüncü aşamada ise örgütsel çıktılar yer almaktadır. Ruhsal açıdan beklentileri karşılanan kişilerin üretkenliklerinin ve örgütsel bağlılıklarının artması beklenmektedir (Gündüz, 2014: 34-35).

Ruhsal liderlik, çalışanlar arasındaki bağlılığı artıran ve anlamlılığı geliştiren, çalışanlarda ortak bir amaca yönelik çalışma duygusu oluşturmayı sağlayan, örgütsel ruhsallık aracılığı ile verimlilik ve performansın artırılmasına çalışan bir liderlik türüdür. Ayrıca çalışanların örgütsel ruhsallığı hissetmesi, işe adanmış duygusu yaşamaları ve bu şekilde işlerini ve kendilerini anlamlandırmaları çalışmalarının tamamı, ruhsal liderlik kapsamı içerisine girmektedir (Tan, 2015: 35).

1.4.2.6. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, Dawston tarafından yazılan Rebel Leadership (İsyan liderliği) adlı çalışmada, 1973 yılında ele alınmıştır. Dönüşümcü liderliğe yönelik sistematize etme çalışmaları ise 1978 yılında James McGregor Burns tarafından yapılmıştır. Bernard Bass ve arkadaşları tarafından dönüşümcü liderlik teorisi geliştirilmiştir (Akyol vd., 2013: 106). Astların neyin doğru ve önemli olduğu konusunda bilinçlenme düzeylerini artıran, onları örgütsel ve toplumsal çıkarlar doğrultusunda güdüleyebilen liderler, dönüşümcü lider olarak tanımlanmaktadır (Ceylan vd., 2005: 34).

Dönüşümcü liderlik, örgütsel yapıda köklü ve ani değişimleri gerçekleştirebilecek bir liderlik türüdür. Değişen koşullara hızlı ayak uydurabilme ve örgütü yeni koşullara uygun duruma getirebilme yeteneğine sahip olan dönüşümcü liderlerin yönetimindeki örgütlerde öğrenme ve yeniliğe ihtiyaç duyma ön plandadır. Bu anlamda dönüşümcü liderlik, şartlara uygun yönelimleri görebilme, gerçek durumu tanımlama, değişimin

getireceği heyecanı yaratma ile ilgilidir. Dönüşümcü lider aynı zamanda vizyon sahibi bir liderdir. Çalışanların beceri ve yeteneklerini keşfedebilme, kendilerine güvenlerini artırma ve beklenenden daha fazla performans göstermelerini sağlama konusunda uygulamalar geliştirebilir. Dönüşümcü liderlerin yaratıcı ve ısrarcı bir kişilik yapıları vardır. Enerjilerini ve sezgilerini kullanarak çalışanların ihtiyaçlarına da özen gösterecek şekilde bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışırlar. Etkili konuşma yeteneklerini güçlü duygusal bağlar kurmak için kullanırlar (Kılınçarslan, 2013: 21).

Dönüşümcü liderliğin diğer özellikleri kendilerini değişim temsilcisi olarak özdeşleştirmeleri, yürekli ve cesur olmaları, insanlara inanmaları, örgütsel değerlere önem vermeleri, sürekli öğrenmeye açık olmaları, karmaşıklıkları çözme yeteneğine sahip olmaları ve ileri görüşlü olmaları olarak sayılabilir (Sertoğlu, 2010: 96).

Dönüşümcü liderlik karizma, bireysel ilgi, ilham verme ve entelektüel teşvik olmak üzere dört boyutta ele alınabilir. Karizma boyutu, izleyenlerin liderlerine özenmeleri, saygı göstermeleri ve itaatkar davranmaları anlamındadır. Liderin tutum ve davranışları, izleyenler tarafından ideal bulunmaktadır. Liderin izleyenlerine eşit şartlarla ödül vermesi ve onlarla birebir ilgilenmesi, bireysel ilgi boyutudur. İlham verme boyutu, liderin geleceğe yönelik vizyon oluşturması, izleyenlerine hedeflere giden yolları göstermesi anlamındadır. Liderin izleyenlerin yetenek ve becerilerini ortaya koyabilecekleri uygun koşulları oluşturabilmesi ise entelektüel teşvik boyutunu oluşturmaktadır (Bakan vd., 2015: 203-204).

İKİNCİ BÖLÜM: TRANSFORMASYONEL (DÖNÜŞÜMCÜ) LİDERLİK

2.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı

Orijinal adı İngilizce’de “Transformational Leadership” olan dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak 1970’li yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. 1973 yılında Downton’un “İsyan Liderliği” adlı çalışma ile literatüre giren dönüşümcü liderlik konusunda Burns (1978), Weber’in karizmatik liderlik kavramından hareketle önceki çalışmalardan farklı bir şekilde dönüşümcü liderlik konusunda çalışmalar yapmıştır. 1985 yılında Bass tarafından yapılan “Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans” çalışması ile dönüşümcü liderlik kavramı daha da geliştirilmiş ve örgütsel yapılarda uygulanabilir bir duruma getirilmiştir (Keleş, 2009: 20).

Bass, Burns'un dönüştürücü liderlik modelini temel alarak daha gelişmiş ve arındırılmış bir model ortaya koymuştur. Bass, teorisinde liderin ihtiyaçlarından çok astların ihtiyaçlarının önemli olduğunu vurgulamıştır. Bunu da dönüştürücü liderliğin sonuçları müspet olmayan durumlarda da uygulanabileceğini öne sürerek yapmıştır. Ayrıca Burns'un tanımladığı etkileşimci ve dönüştürücü liderlik tiplerinin birbirinden bağımsız oluşan ya da gelişen süreçler olmadığı tersine ikisinin de devamlılık arz eden bir süreçte yer aldığını ifade etmiştir. Serbest bırakıcı liderliğin de bu süreçte yer aldığını belirtmiştir. Bass'a göre, bir lider her iki tip liderlik davranışını da sergileyebilir. Buna ek olarak serbest bırakıcı liderlik özelliklerini de farklı durumlar karşısında gösterebilir. Önemli olan nokta, liderliğin birbiri ile iç içe geçmiş farklı davranış modellerini içerebilmesidir (Conger, 1999: 145). Bass teorisinde duygusal faktörlere daha fazla önem vermiştir. Karizmatik özelliklere sahip olmanın dönüştürücü liderlik için yeterli olmadığını ileri sürmüştür. Bass'a göre, dönüştürücü liderler astlarını beklenen performanstan fazlasını gösterebilmeleri için motive ederken şu hususlar üzerinde önemle durmaktadırlar (Güney, 2012: 395):

- Astlarını belirlenen hedefler ve paylaşılan değerler konusunda yeterli seviyede bilgilendirirler.
- Takım ve örgütlerin amaçlarını astların amaçlarından daha öncelikli hale getirirler.
- Astlarını yüksek hedefler koymaya teşvik ederler.

Dönüşümcü liderlik modeli, örgütsel dönüşüm sürecindeki liderlik davranış, eylem ve stratejilerini içermektedir. Bu bağlamda dönüşümcü lider çalışanlara vizyon kazandırabilmeli, yeniliğin ve değişimin gerekliliğini açıklayabilmeli ve çalışanlarını belirlenen hedefler doğrultusunda motive edebilmelidir. Dönüşümcü liderlik Burns tarafından bir süreç olarak ele alınmıştır. Burns'e göre liderler ve çalışanlar, amaçlanan bir değişimin oluşabilmesi için karşılıklı olarak birbirlerini motive etmektedirler (Temel, 2016: 39).

2.2. Liderlik ve Dönüşüm İlişkisi

Örgütsel yapılarda yeni eğilim ve gelişmelerin sadece değişim kavramıyla açıklanabilmesi artık yetersiz kalmaktadır. Değişim yerine dönüşüm kavramı, yaşanan durumu tanımlamak açısından daha doğru bir tanımlama yapmayı sağlamaktadır. Toplumları, işletmeleri, kurumları, kuruluşları yönetenler yapacakları yeniliklere, değişimlere ve gelişmelere nasıl yön vereceklerini belirlemeye çalışmaktadırlar (Güney, 2012: 393). Bu bağlamda değişim ve yeniden yapılanma, örgütleri niteleyen önemli kavramların başında yer almaktadır. Hızlı ve ani değişimlerin, çevresel belirsizliklerin her geçen gün daha fazla artması, örgütleri de yapısal olarak dönüşüme zorlamaktadır. Örgütlerde sağlıklı bir dönüşüm süreci, vizyon sahibi ve yeniliklere açık liderler tarafından başarılı şekilde yürütülebilir. Dönüşümcü liderler, çalışanların sürekli kendilerini yenileyebildikleri, örgütsel çıkarları kendi çıkarlarından üstün tuttıkları örgütlerin yaratılmasında dönüşüm için gerekli koşulları hazırlayabilme özelliklerine sahiptirler (Bozkır, 2014: 26).

Eraslan (2006: 14)'ın ünlü yönetim bilimcilerinden olan Kotter'den aktardığı bilgiye göre liderler, dönüşümleri hazırlayan ve dönüşüm için gerekli organizasyonları yapan kişilerdir. Eylemlerin motivasyonunu yapar, kazanç ve risklerini de paylaşırlar. "Dönüşümcü liderler devrimci değişimcilerdir". Devrimci değişimlerin yapılabilmesi yaratıcı fikirlere ve çözümlere ihtiyaç duymakta, uygulama için takipçilerle birlikte hareket etmek gerekmektedir. Değişim için gerekli cesareti lider takipçilerine aşılar ve onları değişim karşıtı anlayışa karşı koymaya yöneltir.

2.3. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Bass ve Avalio tarafından yapılan çalışmalar doğrultusunda ortaya konulan çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine göre liderlik kavramı yedi boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar karizma, ilham verme, zihinsel teşvik, bireysel düzeyde ilgi, koşullu ödöl, istisnalarla yönetim ve özđür bırakıcı liderlik olarak adlandırılmaktadır. Bass ve arkadaşları tarafından daha sonra karizma ve ilham verme alt boyutlarının benzer olduğu tespit edilmiş ve ölçek altı boyuta indirgenmiştir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 262).

Zaman içerisinde konuyla ilgili yapılan çalışmalar sonucunda dönüşümcü liderliğin davranışsal olarak dört önemli alt boyutunun olduğu tespit edilmiştir. Bu boyutlar idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarıdır (Bozkır, 2014: 29).

- **İdealleştirilmiş Etki:** Dönüştürücü liderliğin temelini oluşturan bu kavram, karizma kavramı olarak da kullanılmaktadır. Liderin astlarına bir vizyon ve misyon bilinci kazandırması idealleştirilmiş etki olarak adlandırılmaktadır. Bu davranışı sergileyebilen bir lider astlarının saygısını ve güvenini kazanır, astların lidere olan bağlılıkları güçlenir (Hartog ve Van, 1997: 19). Lider, davranışları ve özellikleri ile astları etkiler ve sonuçta astları tarafından idealize edilir. Bu boyut davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilen idealleştirilmiş etki olarak iki alt boyutta ele alınabilir (Güney, 2012: 397).
- **Telkinle Motive Etme (İlham Verici Motivasyon):** Astların ve örgütlerin yüksek beklentilerini karşılayabilmeleri, astların çabalarını yönlendiren sembollerden, sloganlardan ve basit duygusal öğelerden yararlanmaları ve önemli amaçları basit olarak açıklayabilmeleri dönüştürücü liderlerin telkin yolu ile motive etme yollarından bazılarıdır (elik, 1998: 426). Bu yollarla liderler astları arasında amaç birliği ve grup bilinci sağlayarak onların işlerini yaparken geleceğe umutla bakmalarını yani motive olmalarını sağlarlar. Ayrıca astlarının beklentilerini yüksek düzeye çekerek onların normalde gösterdiklerinden daha fazla gayret göstermelerini sağlayarak güç ve enerjilerinin tümünden yararlanırlar. Astların amaç ve belirlenen hedeflerine ulaşmalarında liderin davranışları bir motivasyon aracıdır (Güney, 2012: 397).
- **Entelektüel Uyarım:** Dönüştürücü lider entelektüel uyarım davranışı ile astlarının mevcut durumu değerlendirmeleri, vizyonlarını formüle etmeleri ve uygulama esaslarını

belirlemeleri gibi konularda sorgulama ve katılım içinde olmalarını sağlarlar. Entelektüel uyarım, astların durumlarının belirsizliğinden kaynaklanan olumsuzlukları ortadan kaldırır. Bu davranış astların daha yaratıcı ve yenilikçi olmalarına yardım ederken aynı zamanda geleneksel değer ve tutumlarını örgüt yararına yeniden ele alınmasını kolaylaştırır. Sonuçta astların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları artar (Güney, 2012: 398).

• **Bireysel Destek:** Dönüştürücü liderler her bir astına birey olarak yaklaşarak onlara kişisel gelişimleri konusunda kılavuz olmaya çalışırlar. Dolayısıyla bireysel destek davranışı daha çok demokratik özellikler içermektedir. Liderler, astların kendine bağımlılıklarını arttırmak yerine onların daha bağımsız hareket edebilecek bilgi birikimine ulaşmalarını sağlamaya çalışırlar. Astları ile aralarındaki mesafeyi sürekli azaltmaya çalışırlar. Lider, astların kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak daha üst seviyede gereksinimlerini karşılamak düşüncesindedir. Görev dağılımı, astlara devamlı yeni bilgiler öğrenebilmelerini sağlayacak şekilde yapılır. Lider, astlarını birey olarak ele alır, onların üzüntülerini ve sevinçlerini paylaşır. Beklentilerini üst seviyeye çıkarmalarına yardımcı olur. Lider astların bireysel farklılıklarını, ihtiyaçlarını ve yeteneklerini dikkate alırken astlarına da başkalarının ihtiyaç ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini öğretir (Güney, 2012: 398).

2.4. Dönüşümcü Liderliğin Önemi

Dönüşümcü liderlerin temel görevi yeni bir vizyon oluşturmak, yeni bir dünya görüşü ve gerçeklik yaratarak bu gerçeklikle uyumlu yeni standartlar geliştirmek, normlar ve davranışlar oluşturmak, takipçilerinin anlayacağı şekilde bu gerçekliklere ve vizyona ulaşma yollarını göstermektir. Takipçiler, liderleri tarafından yaratılan yeni gerçeklikte yeni anlamlar keşfederek davranışlarına ve yaşamlarına yeni anlamlar kazandırabilmekte, geleceğe yönelik yeni beklentiler oluşturabilmektedirler (Erarslan, 2006: 12). Bu bağlamda dönüşümcü liderlik, çalışanların yeni bir vizyon etrafında birleşebilmeleri, yaşamlarına ve yaptıkları işlere yeni anlamlar kazandırabilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır.

Dönüşümcü lider organizasyonlarda değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir (Erkunt, 2015: 49). Bunun oluşabilmesi için liderin vizyon sahibi olması ve bu vizyonu takipçilerine kabul ettirebilmesi gerekir. Takipçilerin kabullendiği vizyon ile örgütsel yaşam daha “anamlı” duruma gelmekte, çalışanlarda bir

heyecan oluşmakta, çalışanlar lideri kendilerine rol model olarak almaktadır. Bu bağlamda köklü örgütsel değişikliklerin yapılması gerektiğinde dönüşümcü liderlik önemli olmaktadır. Örgütsel değişimlerin başlatılmasında ve değişimin gerçekleştirilmesinde dönüşümcü liderliğin pozitif etkisi vardır (Özçalışkan, 2012: 55).

Dönüşümcü lider izleyicilerinin gereksinimlerini takip eden, onların kendi potansiyellerini geliştirebilmeleri için yol gösteren özelliklere sahiptir. Bu özelliklerinden hareketle çalışanların bireysel olarak ihtiyaçlarının karşılandığı duygusunu yaşamaları, liderlerinin kendi gelişimleri yönünde çaba sarfettiğini düşünmeleri, çalışanların moral ve motivasyonu üzerinde olumlu etkiler yaratmakta, performanslarının artmasını sağlamaktadır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 263).

Dünyadaki makro dönüşümlerin bir sonucu olarak yönetim alanında da dönüşümler yaşanmaktadır. Yönetim alanındaki dönüşümleri geliştiren ve uygulamaya koyan liderlerin dönüşümcü lider özelliklerine sahip olması gerekmektedir (Temel, 2016: 37).

2.5. Dönüşümcü Lider Özellikleri

Dönüştürücü liderlerin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Bozkır, 2014: 28; Güney, 2012: 399):

- Astlarının tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerini arttırarak normalde beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek astlarını motive ederler.
- Dönüştürücü liderler astlarında kolektif bir örgüt kültürü yaratmaya çalışırlar.
- Astlarının kişisel gelişimine odaklanırlar. Astlarının sorunlara daha yaratıcı ve yenilikçi yaklaşmasını sağlayarak sorunları çözmeye etkinliklerini arttırırlar.
- Dönüştürücü lider, örgütteki bir dönüşüm sürecinde gerekli olan enerjiyi kendileri ve astları için üretirler ve bunu dönüşümün her safhasına yayarlar.
- Dönüşümü destekleyerek örgütün yeniden yapılanmasını sağlarlar. Sistemde meydana gelebilecek değişimleri sistematik olarak kademelendirerek astları bu değişime hazırlarlar.
- Dönüştürücü liderlik sadece en üst seviyede değil örgütün her kademesinde yer alarak dönüşümü gerçekleştirirler.

- Dönüştürücü lider, bilgilenen kişilerin güdülenme düzeylerinin artacağı düşüncesinden hareketle astlarını bilgilendirerek sürekli eğitir. Bunu yaparken astlarına, edindikleri bilgiler ile pratik çözümler yapabilmeye ve sorunlara farklı açılardan bakabilme özelliği kazandırmaya çalışır. Kişilerin bilinçaltını sezer. Astlarına karşı empatik davranırlar.

Bazı sosyal bilimciler dönüştürücü liderlerin özelliklerini vizyoner olmak, cesaretli olmak, devamlı öğrenmeye açık olmak, astlarına inanmak, zorluklar ve belirsizlikler karşısında yılmamak ve değişim ajanı olmak olarak saymaktadır (Güney, 2012: 399). Dönüştürücü liderler güvenilir, iletişim kabiliyeti yüksek, yenilikçi, yaratıcı, ikna edici, uzun vadeli düşünebilen, takım ruhu yaratabilen, katılımcı rasyonel ve yol gösterici olma özelliklerine sahip olan liderlerdir (Hartog vd, 1999: 248).

2.6. Dönüşümcü Liderlik ile Diğer Liderlik Kuramları Arasındaki İlişkiler

Etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderlik biçimlerine zaman yönelimi ve ilişkilendirilmesi açısından bakıldığında; etkileşimci liderliğin gelenek ve göreneklere, başka bir ifade ile geçmişe bağlı olarak bugünü değerlendirirken dönüştürücü liderlik daha fazla yenilik ve reforma açık bir şekilde geleceğe bakmak anlamına gelmektedir. Etkileşimci liderler yetkilerini, çalışanları ödüllendirmeyi ve çalışanların daha fazla çaba göstermeleri için statü ve para vermeyi yöntem olarak tercih ederken dönüştürücü liderlerin kullandıkları yöntemlerin başında astlarının vizyon sahibi olmalarına yardımcı olmak gelmektedir (Güney, 2012: 396).



Şekil 5: Dönüştürücü Liderlik ile Etkileşimci Liderlik Arasındaki Fark
Kaynak: Güney, S. (2012). Örgütsel Davranış. Nobel Akademik Yayıncılık, 2. Baskı, 396.

Dönüşümcü liderlikte diğerlerine ilham vermek, bireysel ilgi göstermek ve yeni düşünce tarzlarına teşvik etmek varken etkileşimci liderlikte denge durumunun devam ettirilmeye çalışılması, ödüllerle performansın artırılması daha çok tercih edilmektedir. Dönüşümcü liderlik faktörlerinin etkililik ve memnuniyet ile ilişkisi, etkileşimci liderlik faktörlerine göre daha yüksek düzeydedir (Güney, 2012: 396). Dönüşümcü liderlik ile etkileşimsel liderlik arasındaki genel farklar ise şu şekilde sıralanabilir (Erkunt, 2015: 54):

- **Özellikler:** Etkileşimsel liderlik evrensel fikirleri kullanırken, dönüşümsel liderlik devrimsel fikirleri kullanmaktadır. Etkileşimsel liderler geleneksel yönetici bakış açısına yakınlık gösterirken dönüşümsel liderlerin bakış açısı girişimseldir. Etkileşimsel liderler sonuçlara odaklanırken dönüşümsel liderler vizyona odaklanmaktadır.
- **Yürütme:** Etkileşimsel liderler daha çok emir ile işleri yürütürken, dönüşümsel liderlerde telkin etme tercih edilmektedir. Etkileşimsel liderlikte organizasyon kuralları ön planda tutulup çalışanlar ödül ile motive edilirken, dönüşümsel liderlikte bu durum daha çok değerler ve vizyon odaklıdır. Dönüşümsel liderler vizyon üzerinde iletişim kurmayı tercih etmektedir.
- **Yetki Türü:** Etkileşimsel liderler yetkilendirme yapmayı tercih ederken dönüşümsel liderler güçlendirme ile yetkiyi artırma yöntemini tercih etmektedirler.
- **Motivasyon:** Etkileşimsel liderlikte koşulsal ödüllendirme ile motivasyon yöntemi kullanılırken, dönüşümsel liderlikte motivasyon telkin ile sağlanmaktadır.
- **Güç:** Etkileşimsel liderler gücünü geleneksel yaklaşımlardan alırken dönüşümsel liderlerin gücü karizmatik yapılarından kaynaklanmaktadır.
- **Liderlik:** Etkileşimsel liderlikte iş tanımları, roller baştan belirlenerek birey ve organizasyon ayrı tutulmaktadır. Dönüşümsel liderlikte ise lider, danışan ve öğreten bir yapıya sahiptir. Bireyi güçlendirerek kişiselleştirmeye çalışır.
- **Performans:** Etkileşimsel liderlikte çalışanların beklenen performansı göstermesi yeterlidir. Dönüşümsel liderlikte ise bireyler beklenenden fazlasını yapmaktadır.
- **Gelişim Türü:** Etkileşimsel liderlikte gelişmeler adım adım yapılmakta, dönüşümsel liderlikte ise köklü değişimler yapılmaktadır.

Yetkilendirme, vizyon, zihinsel özendirme, gereksinimleri üst noktalara çekme, ilham verme, model olma ve anlam verme boyutlarında bu iki liderlik yaklaşımı, birbirlerine

yakın davranışlar sergilemektedir (Judge vd., 2006: 205). Bass'a göre dönüşümcü liderlikte karizma önemlidir ve dönüşümcü liderler karizmatik özellikler taşımaktadırlar. Bass, Avolio ve Jung tarafından Çok Faktörlü liderlik Ölçeği'nin revizyonu çalışmaları sonrasında karizma ve ilham verici liderlik, aynı faktörün iki bileşeni olarak tespit edilmiştir (Avolio vd., 1999: 443-445).

Karizmatik liderlik ile dönüşümcü liderliğin birbirinden farklı olduğunu savunan görüşler de bulunmaktadır. Bu görüşlere göre dönüşümcü liderliğin bazı özellikleri karizmatik liderlikte bulunmamaktadır. Dönüşümcü liderler karizmatik olmakla birlikte kişiselleştirilmiş ilham ve zihinsel özendirme ile takipçilerine daha fazla ilgi göstermektedirler. Dönüşümcü liderler hareketli ve belirsizlik içeren ortamlarda karizmatik liderlere göre daha etkin olabilmekte, değişim için gerekli kaynakları ve destekleri sağlayabilmektedirler (Küpçü, 2012: 52).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE LİDERLİK İLİŞKİLERİ

3.1. Kişilik Kavramı ve Kuramsal Yaklaşımlar

Kişilik kelimesinin kökeni Latince “persona” kelimesine dayanmaktadır. Batı dillerinde personality/personnalite olarak geçen kişilik kelimesi, bireyler arasındaki farklılıkları anlatan bir kavram olarak kullanılmaktadır (Aydın, 2014: 23). Tarihte kişilik kavramı ile ilgili ilk kuram Hipokrates/Galen tarafından ortaya konan kişilik veya mizaç kuramı olarak bilinmektedir. Bu kuram mizacın ana türlerini psikolojik ve biyolojik farklılıklar olarak sınıflandırmıştır (Özyeşil, 2012: 52).

Kişilik, bireylerin başka bireylerden ayrılmasını sağlayan, doğuştan gelen ve sonradan kazanılan fiziksel, duygusal, sosyal ve zihinsel özelliklerinin bütünüdür (Özdemir vd., 2012: 566). Kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir (Cüceloğlu, 2012: 404). Kişilik, bireyin eylemlerini ifade eden, geliştirilebilen organize sistemin bir parçasıdır (Mayer, 2007: 1).

Kişilik kavramı birçok alt boyuttan ve özellikten oluştuğu için farklı yaklaşımlarda açıklanmış ve konuya yönelik farklı kuramlar ortaya atılmıştır.

3.1.1. Analitik Yaklaşımlar

Analitik kuramı ileri süren Carl Gusta Jung, Freud’dan yola çıkarak ruh biliminde kendine özgü kuramlar geliştirmiştir. Ruhu dinamik ve hareket halinde olan, zaman içerisinde kendini düzenleyebilen bir sistem olarak tanımlayan Jung’a göre libido, bu sistemin canlı tutulmasını sağlayan ruhsal enerjidir. Birey, yaratıcı bir gelişim içinde kendini yenilemeye çalışan bir varlıktır. Soya çekim ve ırk, kişiliğin gelişiminde önemli rol oynamaktadır (Ünlü, 2001: 134). Jung, insanların gelişiminde amaç ve isteğe verdiği önemle Freud’dan ayrılmaktadır. Freud yaşamı, ölene kadar devam eden içgüdüsel eylemler olarak görürken Jung, insanların sürekli kendilerini yenileme çabaları olduğunu ve yaratıcı gelişim gösterdiğini savunmaktadır (Doğan, 2010: 13).

Jung'un kuramına göre kişiliğin içedönüklük ve dışadönüklük olmak üzere iki yönelimi vardır. İçedönük kişilik dış dünyaya kapalı, dışadönük kişilik ise dış dünyaya açık kişilik tipleridir. Bu yönelimler her insanda vardır, ancak birisi diğerine baskındır. Baskın olan tip bireyin kişilik özelliklerini belirlemede etkin olur. Kişiliğin duyusal, duygusal, düşünsel ve sezgisel dört ana işlevi, iki yönelimle birlikte kişiliğin temel yapısını tarif etmektedir (Aydın, 2014: 31-32). Jung'un tanımladığı kişilik tipleri Tablo 2'de özetlenmiştir.

Tablo 2: Jung'un Kişilik Kuramı - Yönelimler ve Özellikler

	İçedönük	Dışadönük
Duyusal	Öznedir. Etkiye karşı vereceği tepki kestirilemez.	Mutlak gerçeklik ve nesnellik içerir. Kendini herhangi bir nedenle üzmez. Kolaylıkla bir şeyi denemeyi bırakıp başkasına geçer. Sokakta rastlanılan birçok kişi bu gruptadır.
Duygusal	İçine kapalı ve sessizdir. Bu kişilerin duygularını anlayabilmek çok zordur. İçinde birçok şey yaşasa da dışarıya karşı umursamaz görünür. İçi tutkularla dolosa bile heyecanını dışarıya belirtmez. Jung, kadınların büyük çoğunluğunun bu grupta olduğunu belirtmektedir.	Toplumcu, dış dünyaya açık bir tiptir. Duygu yönü ağır bastığı için etki altına girmesi de kolay olur. Konulara duygusal gözle bakar.
Düşünsel	Soyut fikirlerden etkilenen ve kendini gözleyen bir kişiliktir. Somuta yönelme gücü olmasına karşılık fikirleri içsel açıdan izler.	Somut dünyaya yöneliktir. Katı olabilirler. Kuramları olgulara tercih ederler. Genel olarak doktor ve mühendis tipi olduğu söylenebilir.
Sezgisel	Rüya alanında yaşar. Sınırsız hayal kurar. Fikirlerinin ne kadar güzel olduğunu başkalarına kabul ettirmeye çabalar. Kimse tarafından anlaşılmadığını düşünür.	Sezgileriyle yaşayan tiptir. Bir şeyi başarmak için her yolu bilinçsizce deneyebilir. Bu özelliğe sahip olanlar ne giymeleri, nasıl konuşmaları gibi durumları hissederler. Bu tipteki erkeklerin politika, borsa ve ticarete başarılı oldukları söylenebilir.

Kaynak: Ünlü, S. (2001). Anadolu üniversitesi. Açıköğretim Fakültesi Yayınları. Kişilik Kuramları: Ünite 8. (<http://w2.anadolu.edu.tr/aos/kitap/ehsm/1024/unite08.pdf>). Erişim Tarihi: 05.01.2017, 134-135.

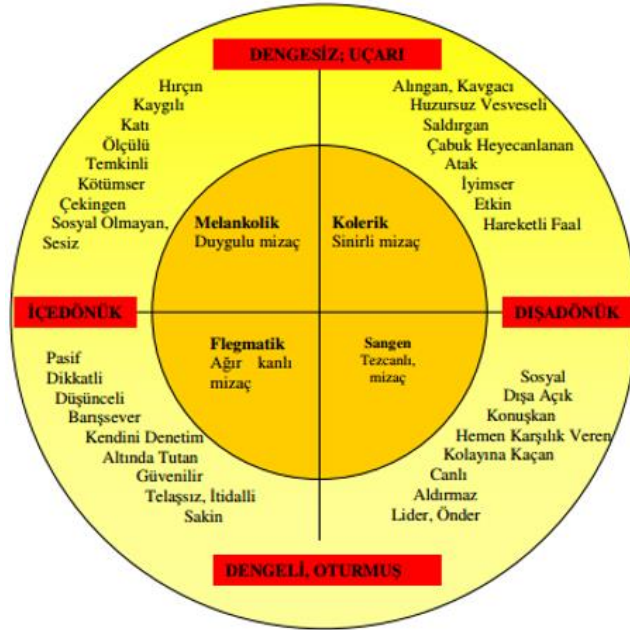
3.1.2. Psikanalitik Yaklaşımlar

Freud'un psikanalitik yaklaşımına göre kişilik üç ana yapıdan oluşmaktadır. Bunlar alt benlik (id), benlik (ego) ve üst benlik (süper ego) olarak adlandırılmaktadır. Bireyin doğuştan sahip olduğu bütün dürtülerin kaynağı olan alt benlik, kişiliğin biyolojik parçasıdır. Kişiliği düzenleyen, denge ve uyum sağlayan parçası ise benliktir. Üst benlik ise bireyin davranışlarının doğruluğuna karar vererek toplumun değer yargılarına uygun davranmasını sağlayan, kişiliğin ahlaki yönüdür (Özdemir vd., 2012: 570).

Psikanalitik yaklaşımlar özel kişiliği incelemekte, kişiliğin nasıl geliştiği ile ilgilenmektedir. Burada özel kişilik, bireyin davranışlarını yönlendiren bilinçdışı güdülerini göstermektedir. Psikanalitik yaklaşımlar konusunda çalışma yapan araştırmacılar iki ortak düşünce etrafında birleşmişlerdir. İlk olarak bilinçdışı tarafından sağlanan güdülenme, kişiliğin şekillenmesindeki en önemli faktördür. İkinci nokta ise karşıt güdülenmeler ile önleme arzusu geliştiren savunma mekanizması arasındaki çatışmadır. Kişilik bu etkilerle şekillenmektedir (Isır, 2006: 49).

3.1.3. Biyolojik Yaklaşımlar

Hans Jurgen Eysenck kişilik ile ilgili çalışmalarında ilk kez “nitelik” ve “tip” kavramlarını kullanarak kişilik kavramına yeni bir boyut getirmiştir. Bireyin belirli biçimde davranış sergileme eğilimlerinin bütünü “niteliği”, niteliklerin bir araya gelmesi ve örgütlenmesi ise “tipi” oluşturmaktadır. Kişilik nitelik ve tipin bileşimidir. Eysenck’in kişilik yapısı, bir ucu içedönüklük, diğer ucu dışadönüklük olan yatay eksenden ve bir ucu nevrotik diğer ucu normal tipleri gösteren dikey eksenden oluşmaktadır. Bütün insanların kişilik yapıları, eksenler arasında bir yerdedir ve bu yer gözleme, dereceli ölçekle ve testler ile saptanabilmektedir (Aydın, 2014). Eysenck’in kişilik yapısı Şekil 6’da verilmiştir.



Şekil 6: Eysenck'in Kişilik Yapısı

Kaynak: Revelle, W. (2007). Personality and Individual Differences: The home for psychological generalists. <https://www.personality-project.org/revelle/publications/revelle.issid.07.pdf>, 30.

Eysenck'e göre kişiliğin incelenmesi aşamasında faktör analizi yönteminden yararlanmak gereklidir. İnsanın kişilik yapısını ölçmek için psikometrik tekniklerin tek başına yeterli olmadığına inanmış ve biyolojik temellerin ortaya konulması ile kişilik yapısının anlamlı hale geleceğini belirtmiştir (Dal, 2009: 93).

3.1.4. İnsancıl Yaklaşımlar

İnsancıl yaklaşımlar, kişiliğin temel öğelerinin neler olduğundan çok değişebilir olmasına ve gelişim göstermesine yönelmektedir. Bu yaklaşımda bilimsel açıdan üzerinde çok durulmayan sevgi, yaratıcılık, kişisel gelişim, kendini geliştirme gibi olgular üzerinden kişiliğe bakış oluşturulmuştur. İnsanların her biri diğerlerinden farklı ve kendine özgüdür. İnsancıl yaklaşım, koşulların uygun olması durumunda insanların genel eğiliminin dostluk, yardımseverlik ve yapıcılık özelliği gösterdiğini savunmaktadır. İnsanın doğal özelliklerinin engellenmesi ve saptırılması durumunda genel eğilim saldırganlığa ve yıkıcılığa dönüşür (Doğan, 2010: 19).

İnsancıl yaklaşımı savunan araştırmacılar mevcut kişilik özelliklerini incelemişlerdir. Her birey kendi davranışlarından sorumludur. Yaşamını değerli ve anlamlı hale getirmek de kişinin kendi elindedir. Geçmiş veya gelecekte önce yaşanan an önemlidir. İnsancıl yaklaşıma göre davranışların denetim altına alınması yerine özgür bırakılması gereklidir (Dal, 2009: 95).

İnsancıl yaklaşım, anormal davranışların belirleyicisi noktasında savunma mekanizmaları ve yanılığın öğrenmeye önem vermektedir. Bunlar kişisel gelişimi engelleyen bir etki yaratmaktadır. İnsancıl yaklaşıma göre bireyin güvenliği ile ilgili tehdit edici durumlar oluştuğunda mantık dışı savunma süreçleri devreye girmektedir. Bu süreç sürekli duruma gelirse, birey gerçek ve yaşam arasında uyumsuzluk yaşayabilmekte ve uyumsuz davranışlar ortaya çıkabilmektedir (Çevirici, 2014: 10).

3.1.5. Bilişsel Yaklaşımlar

Bu yaklaşım, duyguların ve davranışların bilişsel yapıdan etkilendiği varsayımına dayanmaktadır. Birey bilişleri ve çıkarsamaları ile dünyasını nasıl yapılandırıyor ise davranışları ve duygulanımı da ona göre olacaktır. Çıkarsamalar, deneyimler sonucu oluşur. Bilişsel kuramcılardan Beck kişiliği iki boyutta ele almıştır. Bunlar sosyotropik

ve otonomik kişilik boyutlarıdır. Bireysel yaşam tatmini yerine diğer insanlarla ilişkilere daha fazla önem veren kişilik, sosyotropik olarak adlandırılmaktadır. Otonomik kişilikte ise bireyler kişisel başarıya önem vermektedir ve bireysel üstünlük ve kontrol etme gücüne sahip olma önemsenmektedir (Doğan, 2010: 20).

Bandura, insan davranışlarının anlaşılabilmesi için çevresinin dikkatli bir şekilde incelenmesi gerektiğini savunmuştur. Öğrenme cezalandırılacak davranışların yapılmaması, ödüllendirilecek davranışların yapılması ile gerçekleşmektedir. Kişinin nasıl davranması gerektiğine farklı bilişsel süreçler ve stratejiler karar vermektedir. Bireysel bilişsel süreçlerin farklı olması, bireylerin davranışlarının da farklı olmasına yol açmaktadır. Bandura'ya göre başka kişileri gözleyerek veya geçmiş yaşantılara dayalı olarak bir işin gelecekte oluşturabileceği sonuçlar tahmin edilebilir. Sonucun olumlu olması durumunda birey işe güdülenmiş olur (Aydın, 2014: 47-48).

3.1.6. Davranışsal ve Sosyal Öğrenme Yaklaşımları

Bu yaklaşım bireyin kişilik gelişiminin temelinin, bireyin çevresi ile ilişkilerinin ve davranışlarının dikkatli şekilde gözlemlenmesi ile oluştuğunu savunmaktadır (Isır, 2006: 50).

Bu yaklaşıma sosyal öğrenme yaklaşımı veya sosyal bilişsel yaklaşım da denilmektedir. Bu yaklaşım davranışların nedeninin öğrenme ile ilgili olduğunu savunur. Saldırgan kişilik sergileyen bir kişinin geçmişte saldırgan davranışları ile istediklerini elde etmesi yüzünden saldırganlığı pekişmiştir. Davranışın konuları ile kişilik arasında bir fark yoktur. İnsanların her türlü davranışı gibi kişilik de davranışın bir örüntüsüdür. Öğrenme kavramları ile kişilik açıklanabilir (Karabacak, 2010: 57).

Davranışsal yaklaşım öğrenmenin normal dışı davranışlardaki rolünü vurgulamaktadır. Sosyal öğrenme yaklaşımı insanların etkileşimi, taklit ve özdeşime dayanmaktadır. Kuram çocukların diğer insanlarla ilişkileri ile insan olmayı öğrendiklerini ileri sürmektedir. Toplumsal kurallara, sosyal normlara ve standartlara uygun davranış sergilemek zorunda olan bireyler, ilk eğitimlerini ebeveynlerinden alırlar. Öğrenme sürecinde sosyal davranışlar ödüllendirilirken kural dışı davranışlar cezalandırılarak öğrenme sağlanır (Doğan, 2010: 20).

3.1.7. Ayırıcı Özellik Yaklaşımları

Ayırıcı özellikler yaklaşımı, bireylerin belirli biçimde davranış sergileme eğilimlerini yansıtan kişilik özelliklerine sahip olduklarını öne sürmektedir. Bu yaklaşıma göre bireyleri birbirinden, kişiliklerini oluşturan özelliklerin düzeyleri ayırmaktadır (Isır, 2006: 51).

Ayırıcı özellikler üzerine ilk çalışmayı yapan Gordon Allport tarafından geliştirilen kuram, insan kişiliğini kendi içinde kapalı ve kendine özgü bir sistem olarak görmektedir. Ayırıcı özellikler sinir sistemindeki fiziksel yapılardan kaynaklanmakta, kişiliğin en önemli parçaları olarak güdüler, özellik ve eğilimler ile kişisel stil belirtilmektedir (Dal ve Eroğlu, 2015: 363).

Allport'a göre kişinin davranışları, çevresel etkenlerle şekillenmektedir. Bu bağlamda kişinin davranışlarını grup normlarına bağlı inceleme ve kendi içinde inceleme olmak üzere iki strateji üzerinden araştırmıştır. Alport, yetişkin davranışlarından bazılarının izlerinin çocukluğa kadar gittiğini kabul etmekle birlikte erken dönem davranışları ile yetişkin davranışlarının aynı güdüden kaynaklanmadığını da belirtmektedir (Çevirici, 2014: 8).

3.1.8. Bireysel Psikoloji Yaklaşımı

Bireysel psikoloji yaklaşımı, insanların yaşadıkları topluma yönelik yaşam biçimleri geliştirdiğini öne sürmektedir. İnsanlar diğer insanlar ile karşılıklı ilişki kurma gereksinimi duyarlar. Kurulan ilişkinin şeklini toplum belirler. Alfred Adler'e göre her insan kendine özgü ve tektir. Davranışları yaşam biçiminin damgasını taşır ve kişiyi diğer kişilerden ayırır. Cinsel dürtüler kişinin kendine özgü yaşam biçimini oluşturması ve geliştirmesinde önemli bir rol oynamaz. Adler her insanın çaresizlik içerisinde doğduğunu, süreç içerisinde gücünü kanıtlamak, üstünlük kurmak için çaba harcadığını, kusursuz olma yolunda emek sarf ettiğini ileri sürer. Gösterilen bu çaba kendini yaratmayı güdülemektedir. Abartılmış üstünlük çabaları gösterenlerin eksiklik duygularının bir karmaşaya döndüğünü savunur. Adler yaşam biçiminin 4-5 yaşlarında oluştuğunu ve sonraki yaşamın da bu biçime uygun şekilde sürdürüldüğünü ileri sürmektedir (Doğan, 2010: 14-15).

Kişilik, insanın kendisine, diğer insanlara ve topluma karşı geliştirdiği tutumların sonucunda gelişim gösterir. Kişiliğin odak noktası bilinçtir ve herkes davranışlarını bilinçli bir şekilde yapmaktadır. İnsan, doğuştan gelen eksiklik duygusunu kapatma isteği yüzünden sürekli üstün olma peşinde çaba göstermektedir (Ünlü, 2001: 137).

Bu kuramlardan yola çıkılarak araştırmacılar tarafından çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Bu ölçeklerden en sık kullanılanlar, izleyen bölümde özetle belirtilmiştir.

3.2. Beş Faktör Kişilik Modeli

Kişiliğin temel boyutlarını temsil eden beş faktör kişilik modeline yönelik çalışmalar, 1934 yılında Thurstone, 1936 yılında Allport ve Odbert'in araştırmaları ile başlamıştır. Allport ve Odbert tarafından yapılan araştırma sonucunda kişiliklerin tanımlanmasında kullanılabilir 18 bin kelime tespit edilmiştir. Bu kelimeler bireyleri diğer bireylerden ayırmak için kullanılabilir türde kelimelerdir. Başka bir ifade ile bu kelimelerle bireylerin birbirlerinden farklılıkları ortaya konulabilecektir. Allport ve Odbert'in çalışmasından hareketle Cattell tarafından 1943 yılında kelime sayısı 4504'e indirgenmiştir. Cattell bu kelimelerle bireylerin kişilik özelliklerinin tanımlanabileceğini ileri sürmüş, özellik ifadelerini 35 değişkene indirgeyerek faktör analizlerini yapmış ve 16 Kişilik Faktörünü (16PF) ortaya atmıştır. 1963 yılında Norman tarafından yapılan çalışmada bireylerin kişilik özellikleri dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve kültür olmak üzere beş boyut altında toplanmış ve "kişilik özelliklerinin yeterli sınıflandırması" adıyla sunulmuştur (Tekin, 2012: 116-118). 1990 yılında Goldberg tarafından yapılan çalışmalar sonrasında 339 özellik teriminden türeyen ve 100 kümeden oluşan bir set oluşturulmuştur (Goldberg, 1990: 41; Goldberg, 1992: 27).

Bu çalışmalarla birlikte kendi çalışmalarını yürüten Eysenck tarafından içedönüklük-dışadönüklük, nevrotiklik ve psikotizm olarak adlandırılan üç temel kişilik özelliğini içeren bir kişilik envanteri geliştirilmiştir (Tekin, 2012: 118).

Literatürde beş faktör deyimini ilk kullanan araştırmacı Goldberg olmuştur. Goldberg, geliştirilen beş faktör kişilik özelliklerinin, bireylerin kişilik özelliklerinin tanımlanmasında güçlü ve çevreleyici özellikleri olduğunu belirtmektedir. O'nun bu konuda yaptığı çalışmalar sonrasında beş faktör yapısı geliştirilmiş, 50 ve 100 maddeden

oluşan iki ayrı ölçek ortaya çıkartılmıştır. Goldberg tarafından tanımlanan beş faktör “içedönüklük”, “uyumluluk”, “sorumluluk”, “duygusal denge” ve “entelektüel hayal gücü” olarak adlandırılmaktadır (Apple, 2011: 13-14).

Beş faktör ile ilgili yapılan çalışmalar dört önemli noktaya dayanmaktadır (Demirkan, 2006: 59):

- Beş faktörün davranış kalıplarını açığa çıkarma, etki ve gücünü uzun süre koruma özelliği, konuya yönelik yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur.
- Farklı toplumlarda yapılan araştırmalar, bu faktörlerin gösterdiği özelliklerin o toplumun dilinde ve kişilik sisteminde bir karşılığı olduğunu ortaya koymuştur.
- Farklı kültürlerde farklı şekillerde ifade edilmesine karşılık bu faktörlerin farklı yaşlarda, cinsiyetlerde, ırklarda ve dil gruplarında bulunduğu tespit edilmiştir.
- Kalıtsallık konusunda kanıtlama tartışmaları devam etmektedir.

3.2.1. Dışadönüklük-İçedönüklük

Bu faktör temel olarak girişken, konuşkan, heyecanlı, hayat dolu, neşeli ve sosyal olma gibi özellikleri içermektedir. Goldberg (1992)’e göre dışadönüklük faktörünün temel belirleyicileri arasında baskınlık ve aktivite yer almaktadır. Liderlik, güç, sosyalleşmeyi sevme, arkadaşça davranma gibi özellikler de bu faktörü temsil etmektedir (Somer vd., 2002: 23). Dışadönük bireylerde etkinlik, sempatiklik, heyecan arama, kendini açma gibi davranışlar gösterme eğilimleri daha yüksek oranda görülmektedir. Üstün olmak ve ödül kazanmak istekleri, dışadönük bireylerin temel motivasyon etkenleri arasında bulunur (Barrick vd., 2002: 43).

İçedönüklük dışadönüklüğün zıttı olarak değerlendirilmemelidir. İçedönük bireyler sosyal kaygıdan şikayet etmemelerine karşılık yalnız olmayı daha çok istemektedirler. İçedönük kişilik özelliği gösterenler dışadönükler kadar coşkulu değildirler ancak mutsuz veya kötümser de değildirler. İçedönük bireyler psikolojik destek almada zorlanmaktadır (Kahveci, 2001: 26).

Günel (2010: 47) tarafından yapılan araştırmada içedönük kişilik özelliğine sahip kişilerin sessiz, sakin, utangaç, konuşmayı çok sevmeyen ve yalnız olmayı tercih eden kişiler olduğu, dışadönük kişilik özelliği sergileyenlerin ise neşeli, konuşkan, sempatik, sevecen,

dinamik ve girişken kişiler olduğu görülmüştür. Girgin (2007: 51) tarafından yapılan çalışmada da benzer şekilde içedönük bireylerde sessizlik, utangaçlık ve sıkılganlık görülürken dışadönük bireylerde cana yakınlık, konuşkanlık, duygusallık, eğlenmekten hoşlanmak gibi özellikler gözlenmiştir. McCrae ve Costa (1985) tarafından yapılan araştırmada dışadönük bireylerin sempatik etkin, heyecan arayan ve kendini açma davranışları gösterme eğilimleri yüksek bireyler olduğu tespit edilmiştir. Baloğlu (2016) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin beş faktör envanterine göre analizi yapılmış, dışadönüklük boyutunda tespit edilen puan düşüklüğü sosyallik, girişkenlik, yaratıcılık ve meraklı olma gibi özelliklerin okul müdürlerinde diğer kişilik özelliklerine göre daha geride olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Merdan (2013) tarafından yapılan çalışmada dışadönüklük kişilik özelliğinin tüm iş değerleri boyutları ile pozitif yönlü anlamlı ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

3.2.2. Yumuşakbaşlılık - Uzlaşılabilirlik

Uyumluluk boyutu olarak da adlandırılmakta, sosyal uzlaşmacılık ve işbirliği yönünden önemli görülmektedir (Girgin, 2007: 80). Uyumlu olmak, bireyin ılımlı olması, işbirlikçi yaklaşması, yardımseverliği, duygusallığı, olgunluğu, diğer bireylere karşı dikkatli yaklaşımı, kendine yetebilirliği, kibarlığı, hoşgörüsü, fedakârlığı gibi özelliklere sahip olması anlamına gelmektedir (Güneş, 2016: 19).

Yumuşakbaşlılık boyutu, bireylerin insancıl yönünü temsil etmektedir. Yumuşakbaşlılık düzeyi yüksek olan bireylerde insanlara yardımcı olma, uzlaşmaya önem verme, insanlarla çatışmalara girmekten kaçınma, çatışma ortamlarında çözüm için güç ve baskı yöntemlerini tercih etmeme gibi davranışlar görülmektedir. Düşük düzeyde yumuşakbaşlı olanlarda ise düşmanca davranışlar, kayıtsızlık, soğukluk ve kavgacılık gibi davranışlar daha sık görülmektedir. Bu bireyler daha benmerkezci ve kinci olup daha fazla kıskançlık duygularına sahiptirler (Özer, 2013: 144).

Bono, Boles, Judge ve Lauver (2002) tarafından yapılan araştırmada uzlaşılabilirlik özelliği gösteren bireylerin ılımlı, işbirlikçi, duygusal, sempatik, fedakâr, yumuşakçalpli, samimi, başkalarına karşı dikkatli ve arkadaş canlısı oldukları tespit edilmiştir. Nahrgang, Morgeson ve Ilies (2009) tarafından yapılan çalışmaya göre liderler, izleyicileri ile işbirliği yaparak ortak hareket etme konusunda istekli olmaktadır. Smither, London ve

Richmond (2005) uyumluluk özellikleri yüksek düzeyde olan liderlerin daha paylaşımcı olduklarını, izleyicilerine destek verme ve izleyicilerinden destek alma konusunda daha etkin olduklarını ileri sürmektedir.

3.2.3. Özdisiplin – Sorumluluk

Bu boyut bireyin kararlı olmasını, bir amaca yönelmiş olmasını gösteren bir boyuttur. Bireyin kontrol ve disiplin konularında hangi düzeyde olduğunu göstermektedir. Yüksek sorumluluk düzeyindeki bireylerin planlı, düzenli ve kararlı bireyler olduğu, düşük sorumluluk düzeyinde ise güvenilmez, dikkatsiz ve daha kolay dağılabilen bir kişilik yapıları olduğu söylenebilir. Başarma isteği olarak da adlandırılmaktadır (Aktaş, 2011: 110).

Bireylerin başarı ihtiyacında ve çalışma kararlılığında boyutun ilerletici yönü görülmektedir. Ahlaki titizlikte ve tedbirli olma durumlarında ise boyutun engelleyici yönü kendisini göstermektedir. Sorumluluk boyutu düzeyi yüksek olan bireylerde bağımsız çalışma isteğinin de yüksek olduğu görülmesine karşılık, farklı pozisyonlarda da başarı kazanma olasılıkları yüksek olmaktadır (Kaşlı, 2009: 26).

Judge, Bono, Ilies ve Gerhardt (2002) tarafından yapılan çalışma, beş faktör kişilik özelliklerinin lider olarak algılanma ilişkisini ortaya koyan kapsamlı bir çalışmadır. Judge ve arkadaşlarının yaptığı bu çalışmada lider olarak algılanma ve sorumluluk arasında ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Ensari, Riggio, Christian ve Carslaw (2011) tarafından yapılan çalışmada lider olarak algılanmayı yordayan kişilik özellikleri araştırılmış, sorumluluğun lider olarak algılanma açısından anlamlı bir etkisi olduğu ortaya konmuştur. Taggar, Hackett ve Saha (1999) tarafından yapılan çalışmada da benzer şekilde lider olarak algılanmanın sorumluluk ile ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

3.2.4. Nevrotiklik – Duygusal Denge

Bireyin duygusal denge durumu, hayata ve hayatın şartlarına olumlu yaklaşımları ifade etmektedir. Kendine güvenme, sınırlı olma, sıkılgan olma, kötümser olma gibi özellikler bu boyutun kapsamına girmektedir. Olumlu boyutta bireyin inceliği, saygılı olması, güvenilirliği, esnekliği, merhametli olması, nazik olması ve açık kalpliliği gibi özellikler yer almaktadır. Araştırmacılar, örgütsel yapılarda yönetim görevinde yer alan bireylerde

duygusal istikrar boyutunun mutlaka olumlu nitelikler taşıması gerektiğini öne sürmektedir (Kaşlı, 2009: 26).

Nörotisizm olarak da adlandırılan bu faktörde yüksek puan, bireyin karmaşık duygularla sıkça uğraştığını, bundan dolayı düşmanca tepki göstermek, kuruntulu düşüncelere kapılmak gibi uygun görülmeyen başa çıkma mekanizmalarına başvurabildiklerini göstermektedir (Somer vd., 2002: 24).

Kahya ve Şahin (2016) tarafından yapılan çalışmada nevroz düzeyi yüksek olan astların liderlerinden tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Şahin (2012) tarafından yapılan çalışmada başarısız yöneticilerin stres, baskı ve sinirlilik gibi gergin ortamlarda daha güçsüz oldukları, olumsuz yönde etkilendikleri, bunların sonucunda ruh hallerini kontrol edemedikleri için astlarla ilişkilerde sorunlar yaşadıkları, liderlik etkinliklerinin azaldığı belirlenmiştir. Başarılı yöneticilerde ise tam tersine liderlik etkinlikleri artış göstermektedir.

3.2.5. Deneyime – Gelişime Açıklık

Konuya yönelik çalışma yapan araştırmacılar, bu faktör üzerinde farklı görüşler öne sürmektedirler. Bu görüşlere göre deneyime – gelişime açıklık faktörü zekâ veya kültür özelliklerini göstermektedir. Faktörün tanımlayıcı özelliklerine bakıldığında cesur, meraklı, liberal, hayal gücü yüksek, analitik düşünme, karmaşıklık, bağımsızlık, ilgilerin geniş olması, değişiklikten hoşlanma, açık fikirlilik gibi sıfatların yer aldığı görülmektedir (Somer vd., 2002: 24).

Kişilik özellikleri açısından gelişime açıklık düzeyi yüksek olan bireylerde katı kuralları kabul etmeme, geleneksel cinsiyet rollerine karşı çıkma, sınavları fırsat olarak görme, yeni deneyimler yaşamaya istekli olma, insiyatif alabilme ve içgörü sahibi olma gibi özellikler görülmektedir (McCrae ve Costa, 1987: 82).

Kahya ve Şahin (2016) tarafından yapılan çalışmada askeri liderliğin asta yönelik ilgi ve farkındalık boyutlarının astların liderden tatminini etkilediği ve bu ilişkide beş faktör kişilik özelliklerinden gelişime açıklığın düzenleyici rolü bulunduğu tespit edilmiştir. Ulu, Özdevecioğlu ve Ardıç (2016) tarafından yapılan çalışmada imalat sanayinde çalışan işgörenlerin hasta iken işe gelme davranışları ile beş faktör kişilik özelliklerinden

deneyime açıklık, sorumluluk ve duygusal denge alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

3.3. Dönüşümcü Liderlik ve Beş Faktör Kişilik Modeli Üzerine Yapılan Araştırmalar

“Dışadönüklük”, “uyumluluk”, “duygusal denge”, “sorumluluk” ve “deneyime açıklık” boyutlarından oluşan beş faktör kişilik özellikleri ile dönüşümcü lider davranışları arasındaki ilk araştırmanın 2000 yılında Judge ve Bono tarafından yapıldığı bilinmektedir. Judge ve Bono, dönüşümcü liderliğin “dışadönüklük” kişilik özelliği ile önemli bir bağı olduğunu bulgulamışlardır. Bu bağ, “sosyal baskınlık” ve “kendi özellikleri” ile ilişkilidir. Ayrıca “deneyime açıklık” kişilik özelliği boyutu ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğu, “uyumluluk” boyutunun da dönüşümcü liderlik davranışlarının en tutarlı ve güçlü belirleyicisi olduğu ortaya konulmuştur. Buna karşılık “duygusal denge” ve “sorumluluk” boyutları ile dönüşümcü liderlik arasında belirgin bir ilişki bulunamamıştır (Akgündüz vd., 2015: 54-55).

Aliakbari ve Darabi (2013) tarafından yapılan çalışmada beş faktör kişilik özelliklerinden “uyumluluk”, “duygusal denge” ve “deneyime açıklık” boyutları ile dönüşümcü liderlik davranışları arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu bulgulanmıştır. Bono vd. (2012) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik davranışlarının beş faktör kişilik özelliklerinden “duygusal denge” boyutu ile zayıf ve negatif yönlü ilişkide olduğu; “dışadönüklük”, “uyumluluk”, “sorumluluk” ve “deneyime açıklık” boyutlarının ise zayıf ve pozitif yönlü ilişkilerinin olduğu bulgulanmıştır. Cavazotte vd. (2012) tarafından yapılan çalışmada ise dönüşümcü liderlik ile beş faktör kişilik özelliklerinden sadece “sorumluluk” boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çelik (1998) tarafından yapılan çalışmada kişilik özelliklerinden “duygusal denge” ile dönüşümcü liderlik arasında düşük düzeyde bir ilişki olduğu, ancak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin birçoğunu yüksek düzeyde gösterdiği bulgulanmıştır.

ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, temel olarak yöneticilerin kişilik özellikleri ile dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda KYK'nda görev yapan orta ve alt düzey yöneticilerde dönüşümcü liderlik ve alt boyutları ile kişilik özellikleri bakımından farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Ayrıca demografik değişkenler ile dönüşümcü liderlik ve kişilik özellikleri arasında ilişki olup olmadığı, kişilik özelliklerinin dönüşümcü liderlik boyutlarını yordayıp yordamadığı araştırılmıştır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Gruplar halinde yaşamaya başlanılan ilk çağlardan bugüne, toplumsal yapılar; yönetenler ve yönetilenlerden oluşmuştur. Örgütlerin başarısını sağlayan faktörlerin başında da onu yöneten ve yönlendiren liderler yer almaktadır. Örgütsel yapılarda dönüşümleri hazırlayan ve bunun için gerekli altyapıyı hazırlayan liderler, dönüşümcü liderlerdir (Eraslan, 2006: 14). Liderlerin kişilik özellikleri ile dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkilerin ortaya konulması, örgütsel yapılarda sağlıklı ve başarılı dönüşümlerin nasıl yapılması gerektiğine yönelik ipuçları içermektedir.

Gelişen ve değişen dünyada bütün örgütler, yaşanan gelişmelere ayak uydurabilecek şekilde değişim göstermek durumunda kalmaktadır. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, başarı düzeylerini artırmaları ve daha kaliteli hizmet sunabilmeleri, yaşanan çağa ayak uydurabilmeleri ile mümkün olabilecektir. Bu bağlamda örgüt yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Yöneticilerin kişilik özellikleri ile dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişkilerin nicel olarak ortaya konulması bu açıdan önem taşımaktadır. Bu çalışma, Kredi Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü'nde çalışan yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin var olan durumunu ortaya koyması açısından da önemlidir.

Araştırmanın alt problemleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

1. Ele alınan bağımsız değişkenlerle (yaş, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, hizmet süresi, kardeş sayısı, doğum sırası, sorumluluğu altındaki personel sayısı ve kişilik özellikleri alt boyutları) dönüşümcü liderlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Ele alınan bağımsız değişkenler (yaş, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, hizmet süresi, kardeş sayısı, doğum sırası, sorumluluğu altındaki personel sayısı ve kişilik özellikleri alt boyutları) dönüşümcü liderlik alt boyutlarını yordamakta mıdır?
3. Kadın ve erkek yöneticiler dönüşümcü liderlik alt boyutları bakımından farklılaşmakta mıdır?
4. Eğitim düzeyleri farklı olan yöneticiler dönüşümcü liderlik alt boyutları bakımından farklılaşmakta mıdır?
5. Kurumdaki statülerine göre yöneticiler dönüşümcü liderlik alt boyutları bakımından farklılaşmakta mıdır?
6. Yaş temelinde oluşturulan yönetici grupları (31-41 yaş, 42-49 yaş) arasında dönüşümcü liderlik alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık var mıdır?
7. Kadın ve Erkek yöneticiler arasında beş faktör kişilik özellikleri bakımından anlamlı bir fark var mıdır?
8. Eğitim düzeyi, kurumdaki statü, yaş temelinde oluşturulan gruplar arasında kişilik özellikleri bakımından anlamlı bir fark var mıdır?

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Olgu ve olayları nesnelleştirerek gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edilebilir bir şekilde ortaya koyabilmek için nicel araştırma yöntemi kullanılmaktadır. Nicel araştırmada gözlem, ölçme, anket vb. yöntemlerle elde edilen sayısal veriler analiz edilerek bir takım sonuçlara ulaşılmaya çalışılmaktadır. Nicel araştırmanın temel amacı gözlemlenen olayı sayısal verilerle ölçebilmektir. Nicel araştırma yöntemlerinden betimsel yöntem, mevcut durumun araştırılması ve belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmalarda kullanılan bir yöntemdir. Gözlemlenen grubun genel evrenle ilgili

tutumlarının belirlenmesine yönelik çalışmalarda, betimsel yöntem kullanılmaktadır (Gurbetoğlu, 2015).

Bu araştırmada, yönetici kişilik özellikleri ile dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Anket yöntemi ile veriler toplanmış, SPSS programı ile veriler analiz edilmiş ve nicel sonuçlara ulaşılmıştır.

4.4. Veri Toplama Araçları

4.4.1. Kişisel Bilgi Formu

Çalışmada araştırmacı tarafından hazırlanan ve katılımcıların demografik bilgilerine ulaşmak amacıyla yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet, gelir düzeyi, medeni durum, yabancı dil, hizmet süresi, kardeş sayısı, kaçınıcı çocuk olduğu, kurumdaki konumu ve sorumluluğunda bulunan personel sayısı sorularının bulunduğu bir kişisel bilgi formu (Ek-1) kullanılmıştır.

4.4.2. Beş Faktör Kişilik Ölçeği

Katılımcıların “dışadönüklük-içedönüklük”, “yumuşakbaşlılık-uzlaşılabilirlik”, “özdisiplin-sorumluluk”, “nevrotiklik-duygusal denge” ve “deneyime-gelişime açıklık” beş faktör kişilik özelliklerinin ölçülmesi için “Beş Faktör Kişilik Envanteri”nden seçilen 60 soru kullanılmıştır (Ek-3). Ölçeğin oluşturulmasındaki aşamalarda uluslararası kişilik maddelerini içeren havuzdan (361 maddeden) yararlanılarak Soner, Korkmaz ve Tatar (2002) tarafından belirlenen 60 tanesi seçilmiştir. Beş temel faktörün ve 15 alt boyutun iç tutarlık güvenirlik analizleri yapılmıştır. Beş genel faktörün güvenirlik katsayıları 0,84 ile 0,91 arasındadır. Öz Denetim/Sorumluluk için Cronbach Alfa = 0.91, Gelişime Açıklık için Cronbach Alfa 0,84, Yumuşakbaşlılık için Cronbach Alfa 0.86, Dışadönüklük için Cronbach Alfa 0,86 ve Duygusal Denge için Cronbach Alfa 0,84 bulunmuştur. Alt boyutların güvenirlik katsayıları ise 0,69 ile 0.87 ($\bar{x}=0,76$) arasında değişmektedir (Somer, Korkmaz ve Tatar, 2002).

Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin alt boyutlarına karşılık gelen maddeler ve faktör karşılıkları Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3: Beş Faktör Kişilik Özellikleri Alt Boyutlarının Soru Dağılımları

Faktör	Soru Sayısı	Madde Numaraları
Dışadönüklük	15	2-7-17-22-26-27-32-34-37-39-40-42-45-46-57
Yumuşakbaşlı - geçimli - uyumlu	9	4-9-14-19-24-29-33-49-59
Özdenetim - sorumluluk	12	1-3-5-8-10-15-20-25-30-35-55-60
Duygusal denge	14	6-11-12-16-21-23-31-36-38-41-43-51-54-56
Gelişime açıklık	10	13-18-28-44-47-48-50-52-53-58
Toplam	60	

Alt boyutların değerlendirilmesinde kullanılacak puanlandırma karşılıkları, Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4: Beş Faktör Kişilik Envanteri Alt Boyutları Değerlendirme Tablosu

Düşük Puan Özellikleri		Faktör Adı		Yüksek Puan Özellikleri
Mesafeli, ciddi, dikkat çekmeyen, yalnızlığı seven, kararlarını başkalarına dayandırmayan	İçedönük	DIŞADÖNÜKLÜK (D)	Dışadönük	Canlı, girişken, sosyal, hareketli, coşkulu, rahat, doğal, iyimser
İnsanlara güvenmeyen, işbirliğinden çok yarışmaya eğilimli, bağımsız, mücadeleci, uyanık, tepkisel, şüpheli, kendini düşünen	Dikbaşlı	YUMUŞAKBAŞLILIK/ GEÇİMLİLİK (Y)	Yumuşakbaşlı	Çatışmadan kaçınan, hassas, merhametli, geçimli, sakin, insanlara güvenen, işbirliğine yatkın
Esnek, plansız, çabuk karar veren, fevri, kurallara çok bağlı olmayan	Düşük Öz Denetim	ÖZ-DENETİM/ SORUMLULUK (ÖD)	Yüksek Öz Denetim	Düzenli, planlı, amaçlı, kararlı, temkinli, tedbirli, sorumluluk sahibi
Hassas, duygusal, endişeli, gergin, dirençsiz, fevri	Değişken Duygusal Durum	DUYGUSAL DENGE (DD)	Tutarlı Duygusal Durum	Kendine güvenli, engellerle başa çıkmada etkili, sakin, uyumlu, telaşsız
Muhafazakâr, yeniliğe dirençli, ince düşünmeyen, ilgi alanları sınırlı, geleneksel	Somut-Pratik	GELİŞİME AÇIKLIK (GA)	Gelişime Açık	Analitik düşünen, duyarlı, ilgi alanları geniş, yeniliğe açık, yaratıcı

4.4.3. Podsakoff Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Kurum/Birim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik algılamalarını ölçmek amacıyla Podsakoff'un "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" kullanılacaktır. Ölçeğin tümü için Cronbach Alfa 0.93 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (İşcan, 2002: 184-185).

Ölçek 23 maddeden oluşmaktadır ve maddelerin ölçülmesinde "1. Kesinlikle katılmıyorum"dan, "5. Kesinlikle katılıyorum"a kadar derecelenen 5'li likert tipi bir yapı kullanılmaktadır.

Dönüşümcü liderlik ölçeği dört alt boyut ve 23 maddeden oluşmaktadır. Bu boyutlar; "İdealleştirilmiş etki", "İlham verici motivasyon", "Entelektüel teşvik" ve "Bireysel düzeyde ilgi" şeklindedir.

Podsakoff Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Dört Boyutu:

- İdealleştirilmiş etki boyutunu ölçen ifadeler; 1, 2, 4, 7, 8, 10, 13, 14, 16, 19 ve 22 numaralı maddelerden oluşmaktadır.
- İlham verici motivasyon boyutunu ölçen ifadeler; 3, 9, 15, 20 ve 23 numaralı maddelerden oluşmaktadır.
- Entelektüel teşvik boyutunu ölçen ifadeler; 6, 12, 18 ve 21 numaralı maddelerdir.
- Bireysel düzeyde ilgi boyutunu ölçen ifadeler; 5, 11 ve 17 numaralı maddelerdir.

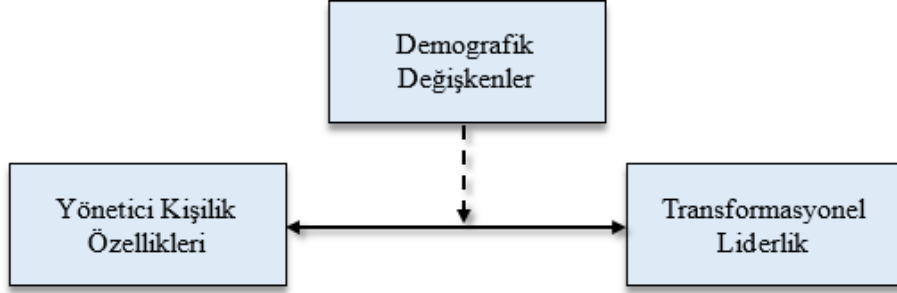
4.5. Sınırlılıklar ve Varsayımlar

Araştırma, Kredi Yurtlar Genel Müdürlüğü'nde yönetici pozisyonunda çalışanlar ile sınırlı tutulmuştur.

Araştırmaya katılanların anket sorularını tam olarak anladıkları ve içtenlikle yanıtladıkları varsayılmıştır.

4.6. Araştırmanın Modeli

Araştırma, yöneticilerin kişilik özellikleri ile transformasyonel liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlamaktadır. Bu amaçla kurulan model Şekil 7’de verilmiştir.



Şekil 7: Araştırmanın Modeli

Bu model kapsamında yönetici kişilik özelliklerinin alt boyutları ile transformasyonel (dönüşümcü - dönüştürücü) liderlik alt boyutları arasındaki ilişkiler analiz edilecektir.

4.7. Evren ve Örneklem

Evren: Araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği evren bir kamu kurumu olan Kredi Yurtlar Kurumunda yönetici statüsünde çalışan bireylerdir.

Araştırmanın örneklemini Kredi Yurtlar Kurumunun çeşitli birimlerinde Şef, Müdür, Başkan Yardımcısı ve Genel Müdür Yardımcısı statüsünde çalışan 150 katılımcı oluşturmaktadır.

Örneklem sayısı tespit edilirken Cochran’ın (1962) örneklem büyüklüğü tespit etme denklemi kullanılmıştır (Özdamar, 2013). Formülde %95 güven aralığında, I. tip hata olasılığı 0,05, t değeri 1,96 tablo değeri için örneklem sayısı minimum 147 olarak hesaplanmıştır. Analizde, geçerli 150 anket kullanılmıştır.

4.8. Hipotezler

Araştırmanın amacına uygun olarak belirlenen hipotezler şunlardır:

1. Erkek ve kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik alt boyutları (idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel ilgi) bakımından aralarında anlamlı bir fark yoktur (H_0).
2. Eğitim düzeyi farklı olan yöneticilerin dönüşümcü liderlik alt boyutları (idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel ilgi) bakımından aralarında anlamlı bir fark yoktur (H_0).
3. Statülerine göre dönüşümcü liderlik alt boyutları (idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel ilgi) bakımından yöneticiler arasında anlamlı bir fark yoktur (H_0).
4. Yaş değişkeni temelinde oluşturulan gruplar arasında dönüşümcü liderlik alt boyutları (idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel ilgi) bakımından yöneticiler arasında anlamlı bir fark yoktur (H_0).
5. Erkek ve kadın yöneticilerin beş faktör kişilik özellikleri (dışadönüklük, yumuşakbaşlılık, duygusal denge, gelişime açıklık, öz denetim) bakımından aralarında anlamlı bir fark yoktur (H_0).
6. Eğitim düzeyi temelinde oluşturulan gruplar arasında beş faktör kişilik özellikleri (dışadönüklük, yumuşakbaşlılık, duygusal denge, gelişime açıklık, öz denetim) bakımından yöneticiler arasında anlamlı bir fark yoktur (H_0).
7. Kurumdaki statülerine göre yöneticiler arasında beş faktör kişilik özellikleri (dışadönüklük, yumuşakbaşlılık, duygusal denge, gelişime açıklık, öz denetim) bakımından anlamlı bir fark yoktur (H_0).

4.9. Analiz ve Bulgular

4.9.1. Betimleyici İstatistikler

Bu bölüm, araştırmaya katılan katılımcıların özelliklerinin tablolar ve grafikler yardımı ile incelenmesini içermektedir.

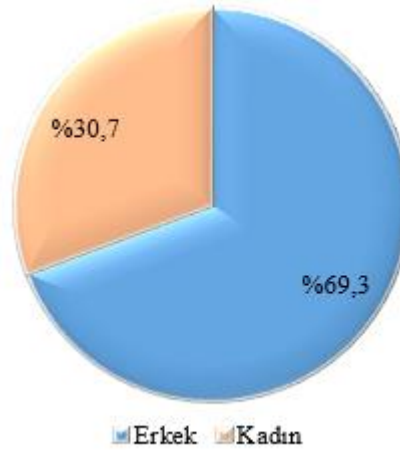
Araştırmaya katılan bireylerin yaşı en küçük olanı 38, en büyük olan 48 yaşında olup katılımcıların yaş ortalaması 42,39 olarak hesaplanmıştır.

Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin dağılımları Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Değişken	Boyut	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	104	69,3
	Kadın	46	30,7
Toplam		150	100

Tablo 5’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan bireylerin %69,3’ü (104 kişi) erkek ve %30,7’si (46 kişi) kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Bireylerin cinsiyetlerine ilişkin dağılımlar Şekil 8’de verilmiştir.



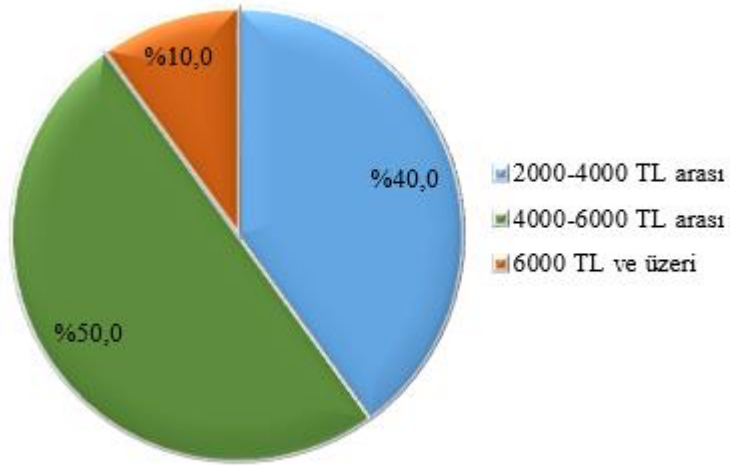
Şekil 8: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Katılımcıların gelir düzeyine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: Katılımcıların Gelir Düzeyine Göre Dağılımları

Değişken	Boyut	Frekans	Yüzde (%)
Gelir Düzeyi	2000-4000 TL arası	60	40,0
	4000-6000 TL arası	75	50,0
	6000 TL üzeri	15	10,0
Toplam		150	100

Tablo 6’da görüldüğü üzere araştırmaya katılan bireylerin gelir düzeyine göre dağılımları şöyledir: Gelir düzeyi 2000-4000 TL arasında olan bireylerin oranı %40 (60 kişi), gelir düzeyi 4000-6000 TL arasında olan bireylerin oranı %50 (75 kişi) ve gelir düzeyi 6000 TL üzerinde olan bireylerin oranı ise %10 (15 kişi)’dur. Bu bilgilere göre araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğunun gelir düzeyi 4000-6000 TL arasındadır. Bireylerin gelir düzeylerine ilişkin dağılımlar Şekil 9’da verilmiştir.



Şekil 9: Katılımcıların Gelir Düzeylerine Göre Dağılımları

Bireylerin kurumdaki konumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Katılımcıların Kurumdaki Konumlarına Göre Dağılımları

Değişken	Boyut	Frekans	Yüzde (%)
Kurumdaki Konum	Şef	60	40,0
	Müdür	75	50,0
	Başkan Yardımcısı	12	8,0
	Genel Müdür Yardımcısı	3	2,0
Toplam		150	100

Tablo 7’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan bireylerin çalıştıkları kurumdaki pozisyonlarına ilişkin dağılımlar gösterilmiştir. Bu bilgilere göre araştırmaya katılan bireylerden çalıştığı pozisyon Şef olanların oranı %40 (60 kişi), Müdür pozisyonunda olanların oranı %50 (75 kişi), Başkan Yardımcısı pozisyonunda olanların oranı %8 (12 kişi) ve Genel Müdür Yardımcısı pozisyonunda olanların oranı ise %2 (3 kişi) olarak görülmektedir. Bireylerin kurumdaki konumlarına ilişkin dağılımlar Şekil 10’da verilmiştir.



Şekil 10: Katılımcıların Kurumdaki Konumlarına Göre Dağılımları

Bireylerin hizmet süreleri, kardeş sayıları ve sorumluluğundaki personel sayılarına ilişkin dağılımlar Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Katılımcıların Hizmet Süreleri, Kardeş Sayıları ve Sorumluluğundaki Personel Sayılarına Göre Dağılımları

Değişken	N	Asgari (Minimum)	Azami (Maksimum)	Ortalama
Hizmet Süresi (Yıl)	150	1,42	13,25	5,69
Kardeş Sayısı	150	1,00	9,00	4,01
Sorumluluğundaki Personel Sayısı	150	5,00	7000,00	106,97

Tablo 8’de araştırmaya katılan bireylerin kurumdaki hizmet süreleri, kardeş sayıları ve sorumluluğundaki personel sayılarına ilişkin dağılımlar gösterilmiştir. Bu bilgilere göre araştırmaya katılan bireylerin kurumdaki Hizmet Süreleri (Yıl) incelendiğinde en düşük hizmet süresi 1,42 yıl ve en yüksek hizmet süresi 13,25 yıl olarak görülmektedir. Ortalama hizmet süresi 5,69 yıl olarak hesaplanmıştır.

Bireylerin kardeş sayıları incelendiğinde bireylerin kardeş sayısı en az 1 ve en çok 9 kardeş oldukları görülmekte ve ortalama kardeş sayılarının 4 olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin sorumluluğundaki personel sayısı incelendiğinde sorumluluğundaki personel sayısı en az 5, en fazla 7000 olarak görülmektedir. Sorumluluğundaki personel sayısı ortalaması 107 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin kişilik özellikleri ile dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacı ile verilerin durumuna uygun olarak parametrik veya parametrik olmayan istatistiksel analiz yöntemleri uygulanmıştır.

4.9.2. Beş Faktör Kişilik Envanterine İlişkin İstatistikler

Beş faktör kişilik özelliklerinin alt boyutlarına yönelik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış, sonuçlar Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: Beş Faktör Kişilik Özellikleri Betimleyici İstatistikler

Boyut	\bar{x}	ss
Dışadönüklük	44,57	6,50
Yumuşakbaşlılık – Geçimlilik - Uzlaşılabilirlik	26,28	3,11
Öz denetim - Sorumluluk	35,50	2,86
Duygusal Denge	37,23	5,42
Gelişime Açıklık	28,37	4,20

Tablo 9’da görüldüğü gibi katılımcıların Beş Faktörlü Kişilik Özelliklerinin “Dışadönüklük” boyutunda ortalama puanları 44,57 (ss=6,50), “Yumuşakbaşlılık – Geçimlilik – Uzlaşılabilirlik” boyutunda ortalama puanları 26,28 (ss = 3,11), “Öz denetim – Sorumluluk” boyutunda ortalama puanları 35,50 (ss=2,86), “Duygusal Denge” boyutunda ortalama puanları 37,23 (ss = 5,42) ve “Gelişime Açıklık” boyutunda ortalama puanları 28,37 (ss=4,20) olarak hesaplanmıştır. En yüksek ortalama puan “Dışadönüklük” alt boyutunda, en düşük ortalama puan ise “Yumuşakbaşlılık – Geçimlilik - Uzlaşılabilirlik” alt boyutunda çıkmıştır.

Katılımcıların cinsiyet, eğitim düzeyi, kurumdaki konumu (statüsü) ve yaş bilgilerine göre Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin alt boyutlarına yönelik hesaplanan ortalama ve standart sapma bilgileri Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10: Demografik Değişkenlere Göre Beş Faktör Kişilik Özellikleri Betimleyici İstatistikleri

		Dışa Dönüklük		Yumuşakbaşlılık		Özdenetim		Duygusal Denge		Gelişime Açıklık	
		\bar{x}	ss	\bar{x}	ss	\bar{x}	ss	\bar{x}	ss	\bar{x}	ss
Cinsiyet	Erkek	43,51	7,06	26,67	3,31	35,43	3,03	36,40	5,55	27,23	3,81
	Kadın	46,98	4,22	25,39	2,40	35,65	2,46	39,09	4,67	30,96	3,93
Eğitim Düzeyi	Lise	35,32	4,27	25,26	3,86	35,61	2,36	33,06	3,53	26,81	5,71
	Üniversite	46,98	4,53	26,55	2,84	35,47	2,99	38,31	5,32	28,78	3,63
Statü	Şef	45,10	5,94	26,50	2,90	35,28	2,61	36,73	5,30	28,57	4,11
	Müdür	43,91	6,89	26,43	3,15	35,57	3,17	37,59	5,76	28,19	4,30
	Başkan Yardımcısı	44,25	6,61	24,67	3,65	35,50	2,15	37,08	4,48	28,67	4,44
	Genel Müdür Yardımcısı	52,00	3,46	24,67	2,89	38,00	1,00	38,67	3,21	28,00	4,58
Yaş	34-41	42,79	8,45	26,54	3,23	36,67	2,35	34,87	3,93	25,87	4,47
	42-49	45,80	4,39	26,10	3,02	34,70	2,91	38,84	5,73	30,09	2,99

Bu çalışmada beş faktör kişilik özelliklerine yönelik yapılan analizler sonucunda “dışadönüklük” alt boyutuna yönelik maddelerin ortalaması 2,97 (soru sayısı = 15; genel ortalama = $44,57/15 = 2,97$), “yumuşakbaşlılık/geçimlilik/uyumluluk” alt boyutuna yönelik maddelerin ortalaması 2,92 (soru sayısı = 9; genel ortalama = $26,28/9 = 2,92$), “özdenetim/sorumluluk” alt boyutuna yönelik maddelerin ortalaması 2,96 (soru sayısı = 12; genel ortalama = $35,5/12 = 2,96$), “duygusal denge” alt boyutuna yönelik maddelerin ortalaması 2,66 (soru sayısı = 14; genel ortalama = $37,23/14 = 2,66$) ve “gelişime açıklık” alt boyutuna yönelik maddelerin ortalaması 2,84 (soru sayısı = 10; genel ortalama = $28,37/10 = 2,84$) olarak hesaplanmıştır. Bu bulgulardan hareketle yöneticilerin kişilik özelliklerinin ortalamadan yüksek çıktığı, en yüksek ortalamaya ait alt boyutun dışadönüklük olduğu, bunu duygusal denge alt boyutunun takip ettiği, üçüncü sırada özdenetim/sorumluluk alt boyutunun yer aldığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

4.9.3. Dönüşümcü Liderlik Envanterine İlişkin İstatistikler

Dönüşümcü liderlik özelliklerinin alt boyutlarına yönelik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış, sonuçlar Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Ait Betimleyici İstatistikler

Boyut	\bar{x}	ss
İdealleştirilmiş Etki	32,37	6,21
İlham Verici Motivasyon	15,31	2,40
Entelektüel Teşvik	11,55	1,96
Bireysel Düzeyde İlgi	9,17	2,54

Tablo 11’de görüldüğü gibi katılımcıların Dönüşümcü Liderliğin alt boyutlarından “İdealleştirilmiş Etki” ortalama puanı 32,37 (ss=6,21), “İlham Verici Motivasyon” ortalama puanı 15,31 (ss = 2,40), “Entelektüel Teşvik” ortalama puanı 11,55 (ss = 1,96) ve “Bireysel Düzeyde İlgi” ortalama puanı 9,17 (ss=2,54) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre katılımcılar, Dönüşümcü Liderliğin “İdealleştirilmiş Etki” alt boyutunda en yüksek ortalamaya, “Bireysel Düzeyde İlgi” alt boyutunda ise en düşük ortalamaya sahiptir.

Katılımcıların cinsiyet, eğitim düzeyi, kurumdaki konumu (statüsü) ve yaş bilgilerine göre Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin alt boyutlarına yönelik hesaplanan ortalama ve standart sapma bilgileri Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12: Demografik Değişkenlere Göre Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Betimleyici İstatistikleri

		İdealleştirilmiş Etki		İlham Verici Motivasyon		Entelektüel Teşvik		Bireysel Düzeyde İlgi	
		\bar{x}	ss	\bar{x}	ss	\bar{x}	ss	\bar{x}	ss
Cinsiyet	Erkek	30,61	5,50	14,86	2,31	11,35	1,88	9,41	2,78
	Kadın	36,35	5,93	16,33	2,29	12,00	2,07	8,63	1,82
Eğitim Düzeyi	Lise	30,45	5,73	12,61	1,58	10,84	1,88	10,71	1,88
	Üniversite	32,87	6,26	16,01	2,05	11,73	1,94	8,77	2,55
Statü	Şef	32,50	6,11	15,22	2,35	11,45	1,76	9,55	2,54
	Müdür	31,99	6,47	15,35	2,44	11,71	2,14	8,95	2,47
	Başkan Yardımcısı	33,33	5,45	15,33	2,61	10,92	1,98	8,67	2,99
	Genel Müdür Yardımcısı	35,33	6,35	16,00	2,65	12,00	0,00	9,33	2,89
Yaş	34-41	28,33	4,94	14,51	2,72	11,15	1,81	8,89	2,40
	42-49	35,13	5,45	15,85	1,98	11,82	2,02	9,37	2,63

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından “İdealleştirilmiş Etki” alt boyutunda genel ortalama 2,94 (soru sayısı=11; genel ortalama = $32,37/11 = 2,94$); “İlham Verici Motivasyon” boyutunun genel ortalaması 3,06 (soru sayısı = 5; genel ortalama = $15,31/5 = 3,06$); “Entelektüel Teşvik” alt boyutunun genel ortalaması 2,89 (soru sayısı = 4; genel ortalama = $11,55/4 = 2,89$) ve “Bireysel İlgi” alt boyutunda genel ortalama 3,06 (soru sayısı = 3 genel ortalama = $9,17/3 = 3,06$) olarak bulunmuştur. Dönüşümcü liderliğin genel ortalaması ise 2,99 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda yöneticilerin “İlham Verici Motivasyon” ve “Bireysel İlgi” boyutlarında genel ortalamanın üstünde oldukları bulgulanmıştır.

4.9.4. Korelasyon Analizi Bulguları

Ele alınan sürekli değişkenlerle bağımlı değişkenler arasında anlamlı ilişki olup olmadığı korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 13’de gösterilmiştir.

Tablo 13: Korelasyon Analiz Sonuçları

	Yaş	Eğitim Düzeyi	Gelir Düzeyi	Hizmet Süresi	Kardeş Sayısı	Kaçıncı Çocuk	Kurumdaki Konum	Sorumluluğundaki Personel Sayısı	İdealleştirilmiş Etki	İlham Verici Motivasyon	Entelektüel Teşvik	Bireysel Düzeyde İlgi	Dışa Dönüklük	Yumuşak Başlık	Öz Denetim	Duyusal Denge	Gelişime Açıklık
Yaş	1																
Eğitim Düzeyi	,617**	1															
Gelir Düzeyi	0,015	0,018	1														
Hizmet Süresi	,515**	0,140	-0,063	1													
Kardeş Sayısı	-,189*	0,041	-0,071	,199*	1												
Kaçıncı Çocuk	-,228**	0,089	-0,102	-,217*	,314**	1											
Kurumdaki Konum	0,018	0,031	,981**	-0,049	-0,066	-0,103	1										
Sorumluluğundaki Personel Sayısı	-0,029	0,068	,287**	-0,022	-0,041	-0,012	,450**	1									
İdealleştirilmiş Etki	,540**	0,158	0,021	,610**	-,165*	-,393**	0,033	0,020	1								
İlham Verici Motivasyon	,277**	,576**	0,034	-,200*	-0,155	0,074	0,040	0,087	,189*	1							
Entelektüel Teşvik	,169*	,185*	-0,002	,391**	0,133	-,213**	0,005	0,028	,301**	-0,020	1						
Bireysel Düzeyde İlgi	0,094	-,309**	-0,116	,678**	0,148	-0,138	-0,105	-0,048	,179*	-,437**	,304**	1					
Dışa Dönüklük	,228**	,728**	-0,021	-0,006	0,074	0,107	0,013	,175*	,291**	,691**	,227**	-,409**	1				
Yumuşak Başlık	-0,070	,168*	-0,126	-0,173	0,079	,183*	-0,131	-0,034	-,568**	-,221**	0,096	0,157	-,218**	1			
Öz Denetim	-,340**	-0,020	0,075	0,111	,306**	0,068	0,094	0,097	-0,035	-0,146	,266**	-0,036	0,158	0,015	1		
Duyusal Denge	,361**	,393**	0,062	,498**	,169*	-,209*	0,065	0,008	,516**	,235**	,669**	0,160	,498**	-,189*	,216**	1	
Gelişime Açıklık	,495**	,191*	-0,023	,446**	-,192*	-,216**	-0,024	-0,057	,705**	,339**	-0,116	0,001	,195*	-,541**	-,280**	0,134	1

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

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

Tablo 13'deki korelasyon sonuçları incelendiğinde Dönüşümcü Liderliğin alt boyutları ile diğer değişkenler arasında aşağıdaki ilişkiler tespit edilmiştir:

- İdealleştirilmiş Etki ile Yaş ($r = .54$) ve Hizmet Süresi ($r = .61$) arasında orta düzeyde ve olumlu yönlü, Kaçınıcı Çocuk değişkeni ile orta düzeyde ve olumsuz yönlü ($r = -.39$), Kardeş Sayısı değişkeni ile düşük düzeyli ve olumsuz yönlü ilişki ($r = -.17$) bulunmaktadır ($p < .05$).
- İlham Verici Motivasyon ile Yaş ($r = .28$) arasında düşük düzeyli ve olumlu yönlü, Eğitim Düzeyi ($r = .58$) arasında orta düzeyli ve olumlu yönlü, Hizmet Süresi ile düşük düzeyli ve olumsuz yönlü ilişki ($r = -.20$) bulunmaktadır ($p < .05$).
- Entelektüel Teşvik ile Hizmet Süresi değişkeni arasında orta düzeyli ve olumlu yönlü ($r = .39$), Kaçınıcı Çocuk değişkeni ile düşük düzeyli ve olumsuz yönlü ($r = -.21$), Yaş ($r = .17$) ve Eğitim Düzeyi ($r = .19$) değişkenleri ile düşük düzeyli ve olumlu yönlü ilişki bulunmaktadır ($p < .05$).
- Bireysel Düzeyde İlgi ile Hizmet Süresi değişkeni arasında orta düzeyli ve olumlu yönlü ($r = .68$), Eğitim Düzeyi değişkeni ile orta düzeyli ve olumsuz yönlü ilişki ($r = -.31$) bulunmaktadır ($p < .05$).

Korelasyon sonuçlarına göre Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile diğer değişkenler arasında aşağıdaki ilişkiler tespit edilmiştir:

- Dışadönüklük özelliği ile Yaş arasında düşük düzeyli ve olumlu ($r = .23$), Eğitim Düzeyi arasında yüksek düzeyli ve olumlu ($r = .73$), İdealleştirilmiş Etki arasında düşük düzeyli ve olumlu ($r = .29$), İlham Verici Motivasyon arasında orta düzeyli ve olumlu ($r = .69$), Entelektüel Teşvik arasında düşük düzeyli ve olumlu ($r = .23$) ve Bireysel Düzeyde İlgi değişkeni arasında orta düzeyde ve olumsuz ($r = -.41$), Sorumluluğundaki Personel Sayısı değişkeni ile düşük düzeyli ve olumlu ($r = .18$) bir ilişki bulunmaktadır ($p < .05$).
- Yumuşakbaşlılık özelliği ile İdealleştirilmiş Etki arasında orta düzeyli ve olumsuz ($r = -.57$) ve İlham Verici Motivasyon arasında düşük düzeyli ve olumsuz ($r = -.22$), Eğitim Düzeyi ($r = .17$), ve Kaçınıcı Çocuk ($r = .18$), değişkenleri arasında düşük düzeyli ve olumlu yönlü ilişki bulunmaktadır ($p < .05$).

- Öz Denetim özelliği ile Kardeş Sayısı ($r = .31$) ve Entelektüel Teşvik ($r = .27$) arasında düşük düzeyli ve olumlu yönlü, Yaş değişkeni ile orta düzeyde ve olumsuz yönlü ilişki ($r = - .34$) bulunmaktadır ($p < .05$).

- Duygusal Denge özelliği ile Yaş ($r = .36$), Eğitim Düzeyi ($r = .39$), Hizmet Süresi ($r = .49$), İdealleştirilmiş Etki ($r = .52$) ve Entelektüel Teşvik ($r = .67$) orta düzeyde ve olumlu yönlü, Kardeş Sayısı değişkeni ile düşük düzeyde ve olumlu yönlü ($r = .17$) Kaçınıcı Çocuk değişkeni ile düşük düzeyli ve olumsuz yönlü ($r = - .21$) ilişki bulunmaktadır ($p < .05$).

- Gelişime Açıklık özelliği ile Yaş ($r = .50$), Hizmet Süresi ($r = .45$) ve İlham Verici Motivasyon ($r = .34$) arasında orta düzeyde olumlu yönlü, İdealleştirilmiş etki arasında yüksek düzeyde ve olumlu ($r = .71$), Eğitim Düzeyi değişkeni ile düşük düzeyde ve olumlu ($r = .19$), Kardeş Sayısı ($r = - .19$) ve Kaçınıcı Çocuk ($r = - .22$) arasında düşük düzeyde ve olumsuz bir ilişki bulunmaktadır ($p < .05$).

4.9.5. Regresyon Analizi Bulguları

Regresyon analizi, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında neden-sonuç ilişkilerinin bulunmasına olanak sağlayan bir istatistiksel analiz yöntemidir. Bu çalışmada Dönüşümcü Liderliğin “İdealleştirilmiş Etki”, “İlham Verici Motivasyon”, “Entelektüel Teşvik” ve “Bireysel Düzeyde İlgi” alt boyutları bağımlı değişkenleri oluşturmaktadır. Bağımsız değişkenler ise “yaş”, “eğitim düzeyi”, “gelir durumu”, “hizmet süresi”, “kardeş sayısı”, “doğum sonrası kaçınıcı çocuk”, “sorumluluğundaki personel sayısı” demografik değişkenler ile Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin “Dışadönüklük”, “Yumuşakbaşlılık”, “Öz denetim”, “Duygusal denge” ve “Gelişime açıklık” alt boyutlarından oluşmaktadır.

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arası regresyon analizi model özeti Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14: Regresyon Analizi Model Özeti

Boyut	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata
İdealleştirilmiş Etki	,911 ^a	0,830	0,806	2,75236
İlham Verici Motivasyon	,786 ^a	0,617	0,563	1,41294
Entelektüel Teşvik	,750 ^a	0,562	0,500	1,37206
Bireysel Düzeyde İlgi	,788 ^a	0,621	0,568	1,68024

a. Predictors: (Constant), Gelişime Açıklık, Hizmet Süresi, Dışadönüklük, Gelir Düzeyi, Kardeş Sayısı, Eğitim Düzeyi, Sorumluluğundaki Personel Sayısı, Kaçınıcı Çocuk, Öz Denetim Sorumluluk, Hizmet Süresi, Yumuşak Başlı Geçimli Uyumlu, Duygusal Denge, Yaş, Kurumdaki Konum

Tablo 14'deki sonuçlara göre bağımsız değişkenler, Dönüşümcü Liderliğin "İdealleştirilmiş Etki" değişkenine ait varyansı % 83,0 oranında; "İlham Verici Motivasyon" değişkenine ait varyansı % 61,7 oranında; "Entelektüel Teşvik" değişkenine ait varyansı % 56,2 oranında ve "Bireysel Düzeyde İlgi" değişkenine ait varyansı % 62,1 oranında açıkladığı anlaşılmaktadır.

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arası Anova analizi Tablo 15'de verilmiştir.

Tablo 15: Anova Analizi

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İdealleştirilmiş Etki	3919,718	15	261,315	34,495	,000 ^a
İlham Verici Motivasyon	340,979	15	22,732	11,386	,000 ^b
Entelektüel Teşvik	256,228	15	17,082	9,074	,000 ^b
Bireysel Düzeyde İlgi	491,200	15	32,747	11,599	,000 ^b

b. Predictors: (Constant), Gelişime Açıklık, Hizmet Süresi, Dışadönüklük, Gelir Düzeyi, Kardeş Sayısı, Eğitim Düzeyi, Sorumluluğundaki Personel Sayısı, Kaçınıcı Çocuk, Öz Denetim Sorumluluk, Hizmet Süresi, Yumuşak Başlı Geçimli Uyumlu, Duygusal Denge, Yaş, Kurumdaki Konum

Anova analizi sonuçlarına bakıldığında Dönüşümcü Liderliğin bütün alt boyutlarında $p < 0,01$ olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle bağımsız değişkenler ile Dönüşümcü Liderliğin alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Dönüşümcü Liderliğin İdealleştirilmiş Etki alt boyutu ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16: İdealleştirilmiş Etki Katsayılar Tablosu

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-2,240	11,136		-0,201	0,841
Yaş	6,362	1,251	0,454	5,086	0,000
Eğitim Düzeyi	-9,251	2,301	-0,230	-4,020	0,000
Gelir Düzeyi	-0,416	4,313	-0,043	-0,096	0,923
Hizmet Süresi	0,428	0,217	0,126	1,977	0,051
Kardeş Sayısı	-0,367	0,235	-0,085	-1,560	0,122
Kaçıncı Çocuk	-0,580	0,306	-0,097	-1,897	0,061
Kurumdaki Konum	0,104	4,253	0,012	0,024	0,981
Sorumluluğundaki Personel Sayısı	0,000	0,001	0,024	0,230	0,818
Dışadönüklük	0,313	0,100	0,239	3,149	0,002
Yumuşak Başlı	0,008	0,143	0,004	0,054	0,957
Öz Denetim	0,211	0,118	0,100	1,796	0,075
Duygusal Denge	0,377	0,073	0,323	5,195	0,000
Gelişime Açıklık	0,380	0,107	0,222	3,540	0,001

Tablo 16'daki veriler incelendiğinde İdealleştirilmiş Etki ile Yaş, Eğitim Düzeyi, Dışadönüklük, Duygusal Denge ve Gelişime Açıklık arasındaki ilişkilerin anlamlı düzeyde olduğu ($p < 0,01$), diğer değişkenlerle ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı ($p > 0,01$), başka bir ifade ile bu değişkenlerin İdealleştirilmiş Etkiye anlamlı bir katkı yapmadığı görülmektedir. Yaş değişkeni İdealleştirilmiş Etki üzerinde en fazla etkiye sahip değişkendir. Bunu Gelişime Açıklık ve Duygusal Denge takip etmektedir.

Dönüşümcü Liderliğin İlham Verici Motivasyon alt boyutu ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek üzere yapılan analiz sonuçları Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17: İlham Verici Motivasyon Katsayılar Tablosu

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-0,010	5,717		-0,002	0,999
Yaş	-1,026	0,642	-0,214	-1,597	0,113
Eğitim Düzeyi	2,432	1,181	0,177	2,059	0,042
Gelir Düzeyi	4,308	2,214	1,298	1,946	0,054
Hizmet Süresi	-0,239	0,111	-0,205	-2,147	0,034
Kardeş Sayısı	-0,149	0,121	-0,100	-1,231	0,221
Kaçıncı Çocuk	0,074	0,157	0,036	0,474	0,637
Kurumdaki Konum	-4,187	2,183	-1,391	-1,918	0,058
Sorumluluğundaki Personel Sayısı	0,001	0,000	0,252	1,588	0,115
Dışadönüklük	0,210	0,051	0,469	4,118	0,000
Yumuşak Başlı	-0,144	0,073	-0,194	-1,972	0,051
Öz Denetim	-0,153	0,060	-0,212	-2,527	0,013
Duygusal Denge	-0,045	0,037	-0,113	-1,209	0,229
Gelişime Açıklık	0,240	0,055	0,410	4,352	0,000

Tablo 17’deki veriler incelendiğinde İlham Verici Motivasyon ile Eğitim Düzeyi, Hizmet süresi, Dışadönüklük, Özdenetim ve Gelişime Açıklık arasındaki ilişkilerin anlamlı düzeyde olduğu ($p < 0,05$), diğer değişkenlerle ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı ($p > 0,05$), başka bir ifade ile bu değişkenlerin İlham Verici Motivasyona anlamlı bir katkı yapmadığı görülmektedir. Eğitim Düzeyi, İlham Verici Motivasyona en fazla etkiye sahip değişkendir. İkinci sırada Gelişime Açıklık gelmekte, bunu Hizmet süresi, Dışadönüklük ve Özdenetim izlemektedir.

Dönüşümcü Liderliğin Entelektüel Teşvik alt boyutu ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek üzere yapılan analiz sonuçları Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18: Entellektüel Teşvik Katsayılar Tablosu

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-2,099	5,551		-0,378	0,706
Yaş	0,146	0,624	0,034	0,234	0,815
Eğitim Düzeyi	-0,492	1,147	-0,039	-0,429	0,669
Gelir Düzeyi	1,036	2,150	0,344	0,482	0,631
Hizmet Süresi	0,088	0,108	0,083	0,814	0,418
Kardeş Sayısı	-0,009	0,117	-0,007	-0,078	0,938
Kaçıncı Çocuk	-0,194	0,152	-0,104	-1,275	0,205
Kurumdaki Konum	-1,030	2,120	-0,377	-0,486	0,628
Sorumluluğundaki Personel Sayısı	0,000	0,000	0,100	0,590	0,557
Dışadönüklük	0,013	0,050	0,032	0,261	0,795
Yumuşak Başlı	0,136	0,071	0,201	1,911	0,059
Öz Denetim	0,052	0,059	0,080	0,887	0,377
Duygusal Denge	0,252	0,036	0,694	6,959	0,000
Gelişime Açıklık	-0,061	0,053	-0,115	-1,144	0,255

Tablo 18'deki veriler incelendiğinde Entellektüel Teşvik ile Duygusal Denge arasındaki ilişkinin anlamlı düzeyde olduğu ($p < 0,01$), diğer değişkenlerle ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı ($p > 0,05$), başka bir ifade ile bu değişkenlerin Entellektüel Teşvik boyutuna anlamlı bir katkı yapmadığı görülmektedir.

Dönüşümcü Liderliğin Bireysel Düzeyde İlgi alt boyutu ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek üzere yapılan analiz sonuçları Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19: Bireysel Düzeyde İlgili Katsayılar Tablosu

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	14,733	6,798		2,167	0,032
Yaş	0,000	0,764	0,000	0,000	1,000
Eğitim Düzeyi	-2,208	1,405	-0,134	-1,572	0,119
Gelir Düzeyi	-4,827	2,633	-1,216	-1,833	0,070
Hizmet Süresi	0,856	0,132	0,614	6,478	0,000
Kardeş Sayısı	-0,023	0,144	-0,013	-0,159	0,874
Kaçıncı Çocuk	-0,010	0,187	-0,004	-0,054	0,957
Kurumdaki Konum	4,606	2,596	1,279	1,774	0,079
Sorumluluğundaki Personel Sayısı	-0,001	0,001	-0,189	-1,198	0,234
Dışadönüklük	-0,068	0,061	-0,126	-1,114	0,268
Yumuşak Başlı	0,274	0,087	0,308	3,144	0,002
Öz Denetim	-0,118	0,072	-0,137	-1,640	0,104
Duygusal Denge	0,123	0,044	0,256	2,767	0,007
Gelişime Açıklık	0,031	0,065	0,045	0,481	0,632

Tablo 19'daki veriler incelendiğinde Bireysel Düzeyde İlgili ile Hizmet süresi, Yumuşakbaşlılık ve Duygusal Denge arasındaki ilişkilerin anlamlı düzeyde olduğu ($p < 0,01$), diğer değişkenlerle ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı ($p > 0,05$), başka bir ifade ile bu değişkenlerin Bireysel Düzeyde İlgiliye anlamlı bir katkı yapmadığı görülmektedir. Hizmet süresi değişkeni, Bireysel Düzeyde İlgili boyutuna en fazla etkiye sahip değişken olup, bunu Yumuşakbaşlılık ve Duygusal Denge takip etmektedir.

4.9.6. Gruplararası Karşılaştırma Bulguları

4.9.6.1. Cinsiyetler Arası Karşılaştırmalar

Araştırmaya katılan kadın ve erkek yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri bakımından farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek üzere karşılaştırma analizinden önce yapılan normallik testi sonuçları Tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 20: Cinsiyet ve Dönüşümcü Liderlik Verileri Normallik Testi Sonuçları

	Cinsiyet	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
İdealleştirilmiş Etki	Erkek	,159	104	,000	,929	104	,000
	Kadın	,216	46	,000	,815	46	,000
İlham Verici Motivasyon	Erkek	,173	104	,000	,946	104	,000
	Kadın	,137	46	,030	,962	46	,143
Entelektüel Teşvik	Erkek	,176	104	,000	,948	104	,000
	Kadın	,160	46	,005	,931	46	,009
Bireysel Düzeyde İlgi	Erkek	,117	104	,001	,959	104	,003
	Kadın	,143	46	,019	,880	46	,000

Tablo 20’de yer alan normallik testi sonuçları incelendiğinde p-değerlerinin hepsinin 0,05 değerinden küçük olmasından dolayı % 95 güven düzeyinde verilerin normal dağılımdan gelmediği söylenebilir. Bundan dolayı gruplararası farkı belirlemek üzere parametrik olmayan Mann Whitney U Testi uygulanmış, sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21: Yöneticilerin Cinsiyetleri ile Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişkiye Ait Mann Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ort.	Mann Whitney U	Z	p
İdealleştirilmiş Etki	Erkek	104	30,61	1008,50	-5,651	,000*
	Kadın	46	36,35			
İlham Verici Motivasyon	Erkek	150	14,86	1564,00	-3,410	,001*
	Kadın	104	16,33			
Entelektüel Teşvik	Erkek	46	11,35	1909,00	-1,995	,046*
	Kadın	150	12,00			
Bireysel Düzeyde İlgi	Erkek	104	9,41	2051,50	-1,399	,162
	Kadın	46	8,63			
Toplam		150				

Tablo 21’de görüldüğü gibi kadın ve erkek yöneticiler arasında “*İdealleştirilmiş Etki*” boyutu bakımından anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Bu fark incelendiğinde kadınların ($\bar{x} = 36,35$) erkeklere ($\bar{x} = 30,61$) göre idealleştirilmiş etki boyutunda daha yüksek puan aldıkları görülmektedir.

Benzer şekilde kadın ve erkek yöneticiler arasında “*İlham Verici Motivasyon*” boyutu bakımından da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Bu fark incelendiğinde kadın yöneticilerin ($\bar{x} = 16,33$) erkek yöneticilere ($\bar{x} = 14,86$) göre daha yüksek puan aldıkları görülmektedir.

Aynı şekilde kadın ve erkek yöneticiler arasında “*Entelektüel Teşvik*” boyutu bakımından da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Bu fark incelendiğinde kadın yöneticilerin ($\bar{x} = 12,00$) erkek yöneticilere ($\bar{x} = 11,35$) göre bu maddelerden daha yüksek puan aldığı ve farkın anlamlı olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin cinsiyetleri ile “*Bireysel Düzeyde İlgi*” boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde ilişkinin anlamlı olmadığı görülmektedir ($p<.05$).

4.9.6.2. Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Bakımından Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumlarına göre dönüşümcü liderlik özellikleri bakımından farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek üzere yapılan normallik testi sonuçları Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22: Eğitimi Düzeylerine Göre ve Dönüşümcü Liderlik Verileri Normallik Testi Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
İdealleştirilmiş Etki	Lise	,216	31	,001	,840	31	,000
	Yüksek Okul ve üstü	,121	119	,000	,936	119	,000
İlham Verici Motivasyon	Lise	,274	31	,000	,843	31	,000
	Yüksek Okul ve üstü	,176	119	,000	,929	119	,000
Entelektüel Teşvik	Lise	,223	31	,000	,870	31	,001
	Yüksek Okul ve üstü	,150	119	,000	,963	119	,002
Bireysel Düzeyde İlgi	Lise	,173	31	,019	,903	31	,009
	Yüksek Okul ve üstü	,140	119	,000	,936	119	,000

Tablo 22’de yer alan normallik testi sonuçları incelendiğinde p-değerlerinin hepsinin 0,05 değerinden küçük olmasından dolayı %95 güven düzeyinde verilerin normal dağılımdan gelmediği söylenebilir. Bundan dolayı ilişkiyi belirlemek üzere parametrik olmayan Mann Whitney U Testi uygulanmış, sonuçları Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23: Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre ile Dönüşümcü Liderlik Puan Ortalamalarının Karşılaştırılmasına Ait Mann Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Eğitim Düzeyi	N	Ort.	Mann WhitneyU	Z	p
İdealleştirilmiş Etki	Lise	31	30,45	1426,50	-1,944	,052
	Yüksek Okul ve üstü	119	32,87			
İlham Verici Motivasyon	Lise	31	12,61	283,500	-7,320	,000*
	Yüksek Okul ve üstü	119	16,01			
Entelektüel Teşvik	Lise	31	10,84	1349,00	-2,331	,020*
	Yüksek Okul ve üstü	119	11,73			
Bireysel Düzeyde İlgi	Lise	31	10,71	956,000	-4,157	,000*
	Yüksek Okul ve üstü	119	8,77			
Toplam		150				

Tablo 23’de araştırmaya katılan yöneticilerin lise veya yüksekokul mezunu olmalarının dönüşümcü liderlik özellik ile ilgili görüşleri üzerinde anlamlı bir farklılık meydana getirip getirmediğine yönelik sonuçlar yer almaktadır. Bu sonuçlara göre bireylerin eğitim durumları bakımından oluşturulan gruplar arasında “*İdealleştirilmiş Etki*” boyutunda anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır ($p < 0,05$).

Lise mezunu yöneticilerle yüksekokul ve üstü ğremine sahip yöneticiler arasında “*İlham Verici Motivasyon*” boyutu bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır ($p < 0,05$). Bu fark incelendiğinde yüksekokul mezunu yöneticilerin ($\bar{x} = 16,01$) lise mezunu yöneticilere ($\bar{x} = 12,61$) göre bu maddelerden daha yüksek puan aldıkları görülmektedir.

Aynı Şekilde yöneticiler eğitim düzeyleri temelinde “*Entelektüel Teşvik*” boyutu bakımından da istatistiksel olarak farklılaşmaktadır ($p < 0,05$). Bu fark incelendiğinde yüksekokul mezunu yöneticilerin ($\bar{x} = 11,73$) lise mezunu yöneticilere ($\bar{x} = 10,84$) göre bu maddelerden daha yüksek puan aldığı görülmektedir.

Benzer Şekilde yöneticilerin eğitim düzeyi grupları arasında “*Bireysel Düzeyde İlgı*” boyutu bakımından da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır ($p < 0,05$). Bu fark incelendiğinde lise mezunu yöneticilerin ($\bar{x} = 10,71$) yüksekokul mezunu yöneticilere ($\bar{x} = 8,77$) göre bu maddelerden daha yüksek puan aldığı görülmektedir.

4.9.6.3. Yöneticilerin Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Dönüşümcü Liderlik zellikleri Farklılıkları

Araştırmaya katılan yöneticilerin kurumdaki pozisyonları ile dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan normallik testi sonuçları Tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 24: Kurumdaki Pozisyon ve Dönüşümcü Liderlik Verileri Normallik Testi Sonuçları

	Kurundaki Pozisyon	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
İdealleştirilmiş Etki	Şef	,130	60	,013	,924	60	,001
	Müdür	,149	75	,000	,924	75	,000
	Başkan Yrd.	,188	12	,200*	,925	12	,331
	Genel Müdür Yard.	,385	3	.	,750	3	,000
İlham Verici Motivasyon	Şef	,132	60	,011	,960	60	,046
	Müdür	,163	75	,000	,961	75	,022
	Başkan Yrd.	,218	12	,122	,917	12	,264
	Genel Müdür Yard.	,314	3	.	,893	3	,363
Entelektüel Teşvik	Şef	,162	60	,000	,942	60	,006
	Müdür	,148	75	,000	,960	75	,019
	Başkan Yrd.	,262	12	,022	,856	12	,044
	Genel Müdür Yard.	,152	60	,001	,936	60	,004
Bireysel Düzeyde İlgi	Şef	,116	75	,014	,966	75	,039
	Müdür	,206	12	,172	,952	12	,668
	Başkan Yrd.	,385	3	.	,750	3	,000
	Genel Müdür Yard.	,130	60	,013	,924	60	,001

Tablo 24’de yer alan normallik testi sonuçları incelendiğinde p-değerlerinden en az birinin 0,05 değerinden küçük olmasından dolayı %95 güven düzeyinde verilerin normal dağılımdan gelmediği söylenebilir. Bundan dolayı ilişkiyi belirlemek üzere parametrik olmayan Kruskal Wallis H Testi uygulanmış, sonuçları Tablo 25’de verilmiştir.

Tablo 25: Yöneticilerin Kurumdaki Pozisyonları ile Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişkiye Ait Kruskall Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Pozisyon	N	Ort.	Ki Kare	sd	p
İdealleştirilmiş Etki	Şef	60	32,50	1,587	3	,662
	Müdür	75	31,99			
	Başkan Yrd.	12	33,33			
	Genel Müdür Yard.	3	35,33			
İlham Verici Motivasyon	Şef	60	15,22	,377	3	,945
	Müdür	75	15,35			
	Başkan Yrd.	12	15,33			
	Genel Müdür Yard.	3	16,00			
Entelektüel Teşvik	Şef	60	11,45	2,284	3	,515
	Müdür	75	11,71			
	Başkan Yrd.	12	10,92			
	Genel Müdür Yard.	3	12,00			
Bireysel Düzeyde İlgi	Şef	60	9,55	2,067	3	,559
	Müdür	75	8,95			
	Başkan Yrd.	12	8,67			
	Genel Müdür Yard.	3	9,33			
Toplam		150				

Tablo 25’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan yöneticilerin kurumdaki pozisyonlarına göre dönüşümcü liderlik özellikleri bakımından ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığı parametrik olmayan Kruskall Wallis H testi ile incelenmiştir. Bu test sonucuna göre kurumdaki pozisyonları farklı olan yöneticiler arasında “İdealleştirilmiş Etki”, “İlham Verici Motivasyon”, “Entelektüel Teşvik” ve “Bireysel Düzeyde İlgi” düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p < ,05$).

4.9.6.4. Yöneticilerin Yaşları ile Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşları ile dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan normallik testi sonuçları Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26: Yaş ve Dönüşümcü Liderlik Verileri Normallik Testi Sonuçları

	Yaş	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
İdealleştirilmiş Etki	34-41 yaş	,182	61	,000	,889	61	,000
	42-49 yaş	,157	89	,000	,901	89	,000
İlham Verici Motivasyon	34-41 yaş	,169	61	,000	,929	61	,002
	42-49 yaş	,185	89	,000	,926	89	,000
Entelektüel Teşvik	34-41 yaş	,213	61	,000	,920	61	,001
	42-49 yaş	,142	89	,000	,966	89	,018
Bireysel Düzeyde İlgi	34-41 yaş	,161	61	,000	,903	61	,000
	42-49 yaş	,122	89	,002	,962	89	,010

Tablo 26’da yer alan normallik testi sonuçları incelendiğinde p-değerlerinin hepsinin 0,05 değerinden küçük olmasından dolayı %95 güven düzeyinde verilerin normal dağılımdan gelmediği söylenebilir. Bundan dolayı ilişkiyi belirlemek üzere parametrik olmayan Mann Whitney U Testi uygulanmış, sonuçları Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27: Yöneticilerin Yaşları ile Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişkiye Ait Mann Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	Ort.	Mann Whitney U	Z	p
İdealleştirilmiş Etki	34-41 yaş	61	28,33	1055,50	-6,361	,000*
	42-49 yaş	89	35,13			
İlham Verici Motivasyon	34-41 yaş	61	14,51	1780,00	-3,612	,000*
	42-49 yaş	89	15,85			
Entelektüel Teşvik	34-41 yaş	61	11,15	2159,50	-2,152	,031*
	42-49 yaş	89	11,82			
Bireysel Düzeyde İlgi	34-41 yaş	61	8,89	2401,50	-1,207	,227
	42-49 yaş	89	9,37			
Toplam		150				

Tablo 27’de araştırmaya katılan yöneticilerin yaşlarının farklı olmasının dönüşümcü liderlik özellik ile ilgili görüşleri üzerinde anlamlı bir farklılık meydana getirip getirmediğine yönelik sonuçlar yer almaktadır. Genç yöneticiler ile orta yaşlı yöneticiler arasında “*İdealleştirilmiş Etki*” boyutu bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur ($p < 0,05$). Bu fark incelendiğinde 42-49 yaşları arasındaki yöneticilerin ($\bar{x} = 35,13$), 34-41 yaşları arasındaki yöneticilere ($\bar{x} = 28,33$) göre idealleştirilmiş etki boyutunda ortalamasına sahip oldukları daha yüksek puan aldıkları görülmektedir.

Benzer şekilde yöneticilerin yaşlarına göre oluşturulan gruplar arasında “*İlham Verici Motivasyon*” boyutu bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p < 0,05$). Bu fark incelendiğinde 42-49 yaşları arasındaki yöneticilerin ($\bar{x} = 15,85$) 34-41 yaşları arasındaki yöneticilere ($\bar{x} = 14,51$) göre bu maddelerden daha yüksek puan aldıkları görülmektedir.

Aynı şekilde yöneticilerin yaş gruplarına göre “*Entelektüel Teşvik*” düzeyi bakımından da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur ($p < 0,05$). Bu fark incelendiğinde 42-49 yaşları arasındaki yöneticilerin ($\bar{x} = 11,82$) 34-41 yaşları arasındaki yöneticilere ($\bar{x} = 11,15$) göre bu maddelerden daha yüksek puan aldığı ve farkın anlamlı olduğu görülmektedir.

Genç ve orta yaşlı yöneticiler arasında “*Bireysel İlgi*” boyutu bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p < .05$).

4.9.6.5. Kadın ve Erkek Yöneticilerin Beş Faktör Kişilik Özellikleri Bakımından Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetleri ile beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan normallik testi sonuçları Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28: Cinsiyet ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Verileri Normallik Testi Sonuçları

	Cinsiyet	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Dışadönüklük	Erkek	,157	104	,000	,934	104	,000
	Kadın	,219	46	,000	,869	46	,000
Yumuşak Başlı-Geçimli- Uyumlu	Erkek	,146	104	,000	,945	104	,000
	Kadın	,239	46	,000	,934	46	,012
Öz Denetim-Sorumluluk	Erkek	,116	104	,002	,967	104	,010
	Kadın	,113	46	,179	,978	46	,511
Duygusal Denge	Erkek	,094	104	,024	,966	104	,009
	Kadın	,164	46	,003	,913	46	,002
Gelişime Açıklık	Erkek	,120	104	,001	,970	104	,017
	Kadın	,148	46	,013	,960	46	,115

Tablo 28’de yer alan normallik testi sonuçları incelendiğinde p-değerlerinden bazılarının 0,05 değerinden küçük olmasından %95 güven düzeyinde verilerin normal dağılımdan gelmediği söylenebilir. Bundan dolayı ilişkiyi belirlemek üzere parametrik olmayan Mann Whitney U Testi uygulanmış, sonuçları Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29: Yöneticilerin Cinsiyetleri Temelinde Beş Faktör Kişilik Özellikleri Bakımından Karşılaştırılmasına Ait Mann Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ort.	Mann Whitney U	Z	p
Dışadönüklük	Erkek	104	43,51	1802,00	-2,411	,016*
	Kadın	46	46,98			
Yumuşak Başlı-Geçimli- Uyumlu	Erkek	150	26,67	1804,00	-2,413	,016*
	Kadın	104	25,39			
Öz Denetim-Sorumluluk	Erkek	46	35,43	2310,50	-,334	,738
	Kadın	150	35,65			
Duygusal Denge	Erkek	104	36,40	1712,00	-2,779	,005*
	Kadın	46	39,09			
Gelişime Açıklık	Erkek	104	27,23	1250,50	-4,672	,000*
	Kadın	46	30,96			
Toplam		150				

Tablo 29’da araştırmaya katılan yöneticilerin kadın veya erkek olmalarının beş faktörlü kişilik özellikleri ile ilgili görüşleri bakımından anlamlı bir farklılık meydana getirip getirmediğine yönelik sonuçlar yer almaktadır. Bu sonuçlara göre kadın ve erkek yöneticiler arasında “*Dışadönüklük*” boyutu bakımından anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Bu fark incelendiğinde kadınların ($\bar{x} = 46,98$) erkeklere göre ($\bar{x} = 43,51$) dışadönüklük etki maddelerinden daha fazla puan aldıkları görülmektedir.

Benzer şekilde yöneticilerin cinsiyetleri ile “*Yumuşak Başlı – Geçimli- Uyumlu*” boyutu arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır ($p < 0,05$). Bu fark incelendiğinde kadın yöneticilerin ($\bar{x} = 25,39$) erkek yöneticilere ($\bar{x} = 26,67$) göre bu maddelerden daha düşük puan aldıkları görülmektedir. Diğer bir ifade ile erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha yumuşak başlı oldukları söylenebilir.

Aynı şekilde kadın ve erkek yöneticiler “*Duygusal Denge*” boyutu bakımından da istatistiksel olarak farklılaşmaktadır ($p < 0,05$). Bu fark incelendiğinde kadın yöneticilerin ($\bar{x} = 39,09$) erkek yöneticilere ($\bar{x} = 36,40$) göre bu maddelerden daha yüksek puan aldığı görülmektedir.

Aynı şekilde kadın ve erkek yöneticiler arasında “*Gelişime Açıklık*” boyutu bakımından da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur ($p < 0,05$). Bu fark incelendiğinde kadın yöneticilerin ($\bar{x} = 30,96$) erkek yöneticilere ($\bar{x} = 27,23$) göre bu maddelerden daha yüksek puan aldığı görülmektedir.

Kadın ve erkek yöneticiler “*z Denetim - Sorumluluk*” boyutu bakımından karşılaştırıldığında farklılığın anlamlı olmadığı görülmüştür ($p > 0,05$).

4.9.6.6. Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Beş Faktör Kişilik zellikleri Farklılıkları

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumları ile beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan normallik testi sonuçları Tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 30: Eğitim Durumları ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Verileri Normallik Testi Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Dışadönüklük	Lise	,169	31	,025	,900	31	,007
	Yüksek Okul ve üstü	,162	119	,000	,932	119	,000
Yumuşak Başlı-Geçimli- Uyumlu	Lise	,253	31	,000	,778	31	,000
	Yüksek Okul ve üstü	,161	119	,000	,967	119	,005
Öz Denetim-Sorumluluk	Lise	,236	31	,000	,908	31	,011
	Yüksek Okul ve üstü	,133	119	,000	,959	119	,001
Duygusal Denge	Lise	,140	31	,126	,930	31	,044
	Yüksek Okul ve üstü	,131	119	,000	,930	119	,000
Gelişime Açıklık	Lise	,252	31	,000	,837	31	,000
	Yüksek Okul ve üstü	,115	119	,001	,960	119	,001

Tablo 30’da yer alan normallik testi sonuçları incelendiğinde p-değerlerinin çoğunun 0,05 değerinden küçük olmasından %95 güven düzeyinde verilerin normal dağılımdan gelmediği söylenebilir. Bundan dolayı ilişkiyi belirlemek üzere parametrik olmayan Mann Whitney U Testi uygulanmış, sonuçları Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31: Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Gruplarının Beş Faktör Kişilik Özellikleri Temelinde Karşılaştırılmasına Ait Mann Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Eğitim Düzeyi	N	Ort.	Mann Whitney U	Z	p
Dışadönüklük	Lise	31	35,32	195,000	-7,676	,000*
	Yüksek Okul ve üstü	119	46,98			
Yumuşak Başlı-Geçimli- Uyumlu	Lise	31	25,26	1491,00	-1,652	,099
	Yüksek Okul ve üstü	119	26,55			
Öz Denetim-Sorumluluk	Lise	31	35,61	1814,00	-,142	,887
	Yüksek Okul ve üstü	119	35,47			
Duygusal Denge	Lise	31	33,06	764,500	-5,026	,000*
	Yüksek Okul ve üstü	119	38,31			
Gelişime Açıklık	Lise	31	26,81	1574,00	-1,261	,207
	Yüksek Okul ve üstü	119	28,78			
Toplam		150				

Tablo 31’de araştırmaya katılan yöneticilerin lise veya yüksekokul mezunu olmalarının beş faktör kişilik özellikleri ile ilgili görüşleri üzerinde anlamlı bir farklılık meydana getirip getirmediğine yönelik sonuçlar yer almaktadır. Bu sonuçlara göre yöneticiler eğitim durumlarına göre “*Dışadönüklük*” boyutu bakımından da istatistiksel olarak farklılaşmaktadır ($p < 0,05$). Bu fark incelendiğinde yüksekokul mezunu yöneticilerin ($\bar{x} = 46,98$) lise mezunu yöneticilere ($\bar{x} = 35,32$) göre bu maddelerden daha yüksek puan aldıkları görülmektedir.

Aynı Şekilde yöneticilerin eğitim durumlarına göre “*Duygusal Denge*” boyutu bakımından da istatistiksel olarak farklılaştığı bulunmuştur ($p < 0,05$). Bu fark incelendiğinde yüksekokul mezunu yöneticilerin ($\bar{x} = 38,31$) lise mezunu yöneticilere ($\bar{x} = 33,06$) göre bu maddelerden daha yüksek puan aldığı görülmektedir.

Bu sonuçlara göre lise mezunu yöneticilerle yüksekokul ve üstü mezun yöneticiler arasında “*Yumuşak Başlı- Geçimli- Uyumlu*”, “*z Denetim - Sorumluluk*” ve “*Gelişime Açıklık*” boyutları bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p < 0,05$).

4.9.6.7. Yöneticilerin Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Beş Faktör Kişilik zellikleri Bakımından Farklılıkları

Araştırmaya katılan yöneticilerin kurumdaki pozisyonları ile beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan normallik testi sonuçları Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32: Kurumdaki Pozisyon ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Verileri Normallik Testi Sonuçları

	Kurundaki Pozisyon	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Dışadönüklük	Şef	,210	60	,000	,900	60	,000
	Müdür	,166	75	,000	,928	75	,000
	Başkan Yrd.	,188	12	,200*	,887	12	,109
	Genel Müdür Yrd.	,385	3	.	,750	3	,000
Yumuşak Başlı-Geçimli- Uyumlu	Şef	,156	60	,001	,944	60	,008
	Müdür	,128	75	,004	,965	75	,036
	Başkan Yrd.	,176	12	,200*	,926	12	,336
	Genel Müdür Yrd.	,385	3	.	,750	3	,000
Öz Denetim-Sorumluluk	Şef	,145	60	,003	,929	60	,002
	Müdür	,098	75	,069	,981	75	,306
	Başkan Yrd.	,258	12	,026	,856	12	,044
	Genel Müdür Yrd.	,175	3	.	1,000	3	1,000
Duygusal Denge	Şef	,099	60	,200*	,950	60	,015
	Müdür	,177	75	,000	,944	75	,002
	Başkan Yrd.	,166	12	,200*	,960	12	,785
	Genel Müdür Yrd.	,328	3	.	,871	3	,298
Gelişime Açıklık	Şef	,094	60	,200*	,977	60	,327
	Müdür	,098	75	,073	,980	75	,300
	Başkan Yrd.	,190	12	,200*	,947	12	,588
	Genel Müdür Yrd.	,253	3	.	,964	3	,637

Tablo 32’de yer alan normallik testi sonuçları incelendiğinde p-değerlerinden en az birinin 0,05 değerinden küçük olmasından %95 güven düzeyinde verilerin normal dağılımdan gelmediği söylenebilir. Bundan dolayı ilişkiyi belirlemek üzere parametrik olmayan Kruskal Wallis H Testi uygulanmış, sonuçları Tablo 33’de verilmiştir.

Tablo 33: Yöneticilerin Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Beş Faktör Kişilik Özellikleri Bakımından Karşılaştırılmalarına Ait Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Pozisyon	N	Ort.	Ki Kare	sd	p
Dışadönüklük	Şef	60	45,10	5,518	3	,138
	Müdür	75	43,91			
	Başkan Yrd.	12	44,25			
	Genel Müdür Yard.	3	52,00			
Yumuşak Başlı-Geçimli-Uyumlu	Şef	60	26,50	4,402	3	,221
	Müdür	75	26,43			
	Başkan Yrd.	12	24,67			
	Genel Müdür Yard.	3	24,67			
Öz Denetim-Sorumluluk	Şef	60	35,28	3,158	3	,368
	Müdür	75	35,57			
	Başkan Yrd.	12	35,50			
	Genel Müdür Yard.	3	38,00			
Duygusal Denge	Şef	60	36,73	1,054	3	,788
	Müdür	75	37,59			
	Başkan Yrd.	12	37,08			
	Genel Müdür Yard.	3	38,67			
Gelişime Açıklık	Şef	60	28,57	,200		,978
	Müdür	75	28,19			
	Başkan Yrd.	12	28,67			
	Genel Müdür Yard.	3	28,00			
Toplam		150				

Tablo 33’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan yöneticilerin kurumdaki pozisyonları temelinde yapılan beş faktör kişilik özellikleri bakımından farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik sonuçlar yer almaktadır. Bu sonuçlara göre kurumdaki pozisyonları farklı olan yöneticiler arasında “Dışadönüklük”, “Yumuşak Başlı – Geçimli - Uyumlu”, “Özdenetim - Sorumluluk”, “Duygusal Denge” ve “Gelişime Açıklık” boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p < .05$).

4.9.6.8. Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Beş Faktör Kişilik Özellikleri Bakımından Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşları ile beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan normallik testi sonuçları Tablo 34’de verilmiştir.

Tablo 34: Yaş ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Verileri Normallik Testi Sonuçları

	Yaş	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Dışadönüklük	34-41 yaş	,207	61	,000	,899	61	,000
	42-49 yaş	,193	89	,000	,912	89	,000
Yumuşak Başlı-Geçimli- Uyumlu	34-41 yaş	,248	61	,000	,832	61	,000
	42-49 yaş	,215	89	,000	,937	89	,000
Öz Denetim-Sorumluluk	34-41 yaş	,139	61	,005	,962	61	,054
	42-49 yaş	,147	89	,000	,957	89	,005
Duygusal Denge	34-41 yaş	,130	61	,012	,947	61	,010
	42-49 yaş	,208	89	,000	,854	89	,000
Gelişime Açıklık	34-41 yaş	,216	61	,000	,906	61	,000
	42-49 yaş	,164	89	,000	,898	89	,000

Tablo 34’de yer alan normallik testi sonuçları incelendiğinde p-değerlerinin hepsinin 0,05 değerinden küçük olmasından dolayı %95 güven düzeyinde verilerin normal dağılımdan gelmediği söylenebilir. Bundan dolayı ilişkiyi belirlemek üzere parametrik olmayan Mann Whitney U Testi uygulanmış, sonuçları Tablo 35’de verilmiştir.

Tablo 35: Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Beş Faktör Kişilik Özellikleri Bakımından Karşılaştırılmasına Ait Mann Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	Ort.	Mann Whitney U	Z	p
Dışadönüklük	34-41	61	42,79	2416,00	-1,145	,252
	42-49	89	45,80			
Yumuşak Başlı-Geçimli-Uyumlu	34-41	61	26,54	2403,00	-1,200	,230
	42-49	89	26,10			
Öz Denetim-Sorumluluk	34-41	61	36,67	1671,00	-4,015	,000*
	42-49	89	34,70			
Duygusal Denge	34-41	61	34,87	1406,00	-5,020	,000*
	42-49	89	38,84			
Gelişime Açıklık	34-41	61	25,87	1271,00	-5,546	,000*
	42-49	89	30,09			
Toplam		150				

Tablo 35’de araştırmaya katılan farklı yaş gruplarındaki yöneticilerin beş faktör kişilik özellikleri bakımından anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik sonuçlar yer almaktadır. Bu sonuçlara göre yaş grupları arasında “*Dışadönüklük*” ve “*Yumuşak Başlı-Geçimli-Uyumlu*” boyutları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p < .05$).

Genç yöneticilerle orta yaşlı yöneticiler arasında “*Duygusal Denge*” boyutu bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur ($p < 0,05$). Bu fark incelendiğinde 42-49 yaşları arasındaki yöneticilerin ($\bar{x} = 38,84$) 34-41 yaşları arasındaki yöneticilere ($\bar{x} = 34,87$) göre bu maddelerden daha yüksek puan aldıkları görülmektedir.

Genç ve orta yaşlı yöneticiler arasında “*Öz Denetim - Sorumluluk*” boyutu bakımından da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Bu fark incelendiğinde 42-49 yaşları arasındaki yöneticilerin ($\bar{x} = 34,70$) 34-41 yaşları arasındaki yöneticilere ($\bar{x} = 36,67$) göre bu maddelerden daha düşük puan aldıkları görülmektedir.

Aynı şekilde genç ve orta yaşlı yöneticiler arasında “*Gelişime Açıklık*” boyutu bakımından da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır ($p < 0,05$). Bu fark incelendiğinde 42-49 yaşları arasındaki yöneticilerin ($\bar{x} = 30,09$) 34-41 yaşları arasındaki yöneticilere ($\bar{x} = 25,87$) göre bu maddelerden daha yüksek puan aldığı ve farkın anlamlı olduğu görülmektedir ($p < .05$).

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırmada, Kredi ve Yurtlar Kurumunda görev yapan yöneticilerin kişilik özellikleri ile dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak, demografik değişkenler ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemek ve dönüşümcü liderlik boyutlarını yordayan kişilik özelliklerini incelemek amaçlanmıştır.

Dönüşümcü Liderlik, Kişilik Özellikleri ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiler:

Korelasyon analizi bulgularına göre dönüşümcü liderlik alt boyutlarında idealleştirilmiş etki ile yaş, hizmet süresi, dışadönüklük, duygusal denge ve gelişime açıklık olumlu ilişkili, doğum sonrası, kardeş sayısı ve yumuşakbaşlılık ise olumsuz ilişkili bulunmuştur. Hartog ve Van'ın (1997) belirttiği gibi lider bu özelliği ile astlarına vizyon ve misyon bilinci kazandırarak onların saygı ve güvenini kazanır. Ek olarak daha yaşlı yöneticilerin astlarıyla daha olumlu iletişim kurdukları, daha fazla koçluk rolü üstlendikleri gösterilmiştir (Bova ve Kroth, 2001). Bulgu, belirtilen bulgularla tutarlıdır. Yaş ve hizmet süresinin artışıyla idealleştirilmiş etki de artmaktadır. Sonradan doğanlar ile çok kardeşli ailelerde büyüyen yöneticilerin bu etki yönünden olumsuz sonuç yaratan ortamlarda yetiştiği söylenebilir. Diğer yandan kişilik özelliklerinden duygusal dengeli ve dışadönüklerin idealleştirilmiş etki özelliklerinin artışı Judge ve Bono'nun (2000) bulgularıyla tutarlıdır.

İlham verici motivasyon, yaş ve eğitim düzeyinin artışıyla artmakta, hizmet süresinin artışıyla azalmaktadır. Aslında yaşın artışıyla hizmet süresinin de arttığı göz önüne alındığında, bulgulardaki bu tutarsızlığın kuruma sonradan gelen, hizmet süresi az ama daha yaşlı yöneticilerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bulgu, 40 yaş üstü yöneticilerin daha tutucu davranışlar sergilediği bulgusuyla (Lee, 1988; Bova ve Kroth, 2001) kısmen uyumludur. Motivasyonun telkinle sağlandığı (Çelik, 1998) dikkate alındığında yaşça belirli bir olgunluk düzeyine erişenlerin ve farklı motivasyon araçlarını kullanabilme yetisine sahip eğitimlilerin bu özelliğe sahip olmaları literatürle uyumlu görünmektedir (Lee, 1988; Wah, 1999). İlham verici motivasyon ile kişilik özelliklerini alt boyutlarından dışadönüklük, duygusal denge ve gelişime açıklık olumlu ilişkili, yumuşakbaşlılık ise olumsuz ilişkili bulunmuştur. Bulgu, astların çalışmalarını

yönlendiren sembol ve sloganlardan yararlanmaları (Çelik, 1998) ve astların beklentilerini yüksek düzeye çekme (Güney, 2012) ile uyumlu görülmektedir.

Entelektüel teşvik yaş, eğitim düzeyi ve hizmet süresi artışıyla artmakta, kaçınıcı çocuk arttıkça azalmaktadır. Kaya (2015), eğitim düzeyinin yükselmesi durumunda dönüşümcü liderlik özelliklerinin arttığını belirtmekte, buna karşılık Temel (2016) ve Yavuz (2009) eğitim düzeyinin dönüşümcü liderlik davranışlarına etkisi olmadığını ileri sürmektedir. Elde edilen bulgu, literatür ile kısmen uyumlu görülmektedir. Dışadönüklük, özdenetim ve duygusal denge ile olumlu, gelişime açıklık ile olumsuz ilişkili bulunmuştur. Bulgu, Aliakbari ve Darabi (2013)'un bulguladıkları dönüşümcü liderlik davranışları ile duygusal denge, uyumluluk ve gelişime açıklık arasındaki pozitif ilişki bulgusu ile tutarlı bir sonuç oluşturmaktadır.

Bireysel düzeyde ilgi hizmet süresi ile olumlu, eğitim düzeyi ile olumsuz ilişkili bulunmuştur. Dönüşümcü liderlerin insanlara destek ve yardım sağladığı, bir güven inşa ettiği, bireyleri analiz edebildiği (Bozkır, 2015) düşünüldüğünde, bunların yapılabilmesinde hizmet süresinin yüksek olması durumunda bireysel ilginin artacağı literatür ile uyumlu görülmektedir. Erdoğan (2011) eğitim düzeyi ile dönüşümcü liderlik arasında olumlu bir ilişki olduğunu, eğitim düzeyi arttıkça dönüşümcü liderlik düzeyinin de yükseldiğini belirtmektedir. Bu noktada literatürle farklılık yaşanması, eğitim düzeyi yüksek kişiler arasında, statü farklılıklarından dolayı bağlı kişilere daha az ilgi gösterenlerin bulunması ile açıklanabilir. Dönüşümcü liderliğin bireysel düzeyde ilgi boyutu ile kişilik özelliklerinden dışadönüklük arasında ise olumsuz ilişkili bulunmuştur.

Kırılmaz ve Kırılmaz (2010) tarafından yapılan çalışmada çalışma süresi ile dönüşümcü liderliğin Entelektüel Teşvik, Bireysel Düzeyde İlgi ve İlham Verici Motivasyon boyutlarında anlamlı bir ilişki olmadığı, İdealleştirilmiş Etki boyutunda anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Temel (2016) tarafından yapılan çalışmada da hizmet süresinin Dönüşümcü Liderlik ve boyutları yönünden anlamlı bir fark olmadığı bulgulanmıştır. Yavuz (2009) ve Temel (2016) tarafından yapılan araştırmalarda eğitim düzeyi ile dönüşümcü liderlik davranışına yönelik işgören tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Kaya (2015) tarafından yapılan araştırmada ise eğitim düzeyi ile dönüşümcü liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık olduğu, eğitim düzeyi yükseldikçe dönüşümcü liderlik davranış özelliklerinin de arttığı ortaya konulmuştur. Bu

çalışmada elde edilen sonuçlar ile literatürde yer alan çalışma sonuçları arasında kısmi tutarlılıklar görülmektedir.

Regresyon Analizi Bulgularının Tartışılması

Regresyon analizi sonucunda dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutunu yordayan değişkenlerin yaş ve eğitim düzeyi olduğu, kişilik özelliklerinden de dışadönüklük, duygusal denge ve gelişime açıklık özelliklerinin yordadığı bulunmuştur. Bulgu, dönüşümcü liderlik davranışlarının deneyime açıklık ve sorumluluk kişilik özelliklerinden etkilendiği (Akgündüz vd, 2015) literatür ile uyumlu bulunmuştur.

Regresyon analizi sonucunda dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutunu yordayan değişkenlerin eğitim düzeyi, hizmet süresi ile dışadönüklük, özdenetim ve gelişime açıklık kişilik özellikleri olduğu bulunmuştur. Dönüşümcü liderlerin en fazla deneyime açıklık ve sorumluluk tarafından yordandığı (Robbins ve Judge, 2013) yönündeki bulgular ile araştırma bulguları kısmen örtüşmektedir.

Analiz sonucunda dönüşümcü liderliğin entelektüel teşvik boyutunu kişilik özelliklerinden duygusal dengenin yordadığı, diğer değişkenlerin entelektüel teşvik boyutuna anlamlı bir katkı yapmadığı bulunmuştur (Akgündüz vd., 2015) tarafından yapılan çalışmada duygusal dengenin, dönüşümcü liderliği en az düzeyde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, bulguların literatür ile kısmen uyumlu olduğunu göstermektedir.

Regresyon analizine göre dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutunu yordayan değişkenin hizmet süresi, kişilik özelliklerinin ise yumuşakbaşlılık ve duygusal denge olduğu bulunmuştur. Judge ve Bono (2000) en baskın kişilik özelliği olan sorumluluğun dönüşümcü liderlik davranışlarını yordadığını belirtmektedir. Bireysel ilginin dönüşümcü lider açısından sorumluluk anlamına geldiği düşünüldüğünde, elde edilen bulguların literatürle uyumlu olduğu söylenebilir.

Gruplarası Karşılaştırma Sonuçlarının Tartışılması

Kadın ve erkek yöneticilerin dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon ve entelektüel teşvik boyutlarında farklılaştığı bulunmuştur.

Kadın yöneticiler idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon düzeyi bakımında daha yüksek ortalamaya sahipken, erkek yöneticiler entelektüel teşvik boyutunda daha yüksek ortalamaya sahiptir. Ayrıca dışadönüklük, yumuşakbaşlılık, duygusal denge ve gelişime açıklık kişilik özellikleri bakımından da fark görülmüş, yumuşak başlılık dışındaki boyutlarda kadınların ortalamadan daha yüksek olduğu bulunmuştur. Erdoğan (2011) tarafından yapılan çalışmada cinsiyet ile dönüşümcü liderlik davranışları arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Kadınlar, entelektüel teşvik boyutu dışındaki tüm boyutlarda erkeklerden daha yüksek puan almıştır. Yıldızoğlu (2013) tarafından yapılan çalışmada cinsiyet ile beş faktör kişilik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu, kadınların erkeklere göre daha dışadönük, girişken, konuşkan, iletişim becerisi yüksek, rahat, yaratıcı, yeniliklere ve gelişime açık olduğu bulgulanmıştır. Sayın (2016) tarafından yapılan çalışmada da cinsiyet faktörünün Uyumluluk, Sorumluluk ve Duygusal Denge alt boyutlarında anlamlı bir farklılık yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Beder (2015) tarafından yapılan çalışmada da benzer şekilde cinsiyet ile kişilik özelliklerinin altboyutları arasında anlamlı farklılıklar olduğu bulgulanmıştır. Bulgular, literatürdeki çalışmalar ile uyumlu görünmektedir.

Mezuniyet durumuna göre yapılan karşılaştırmada mezuniyet düzeyleri ile dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi boyutlarında farklılıklar olduğu bulunmuştur. Yüksekokul ve üzeri mezun yöneticilerin lise mezunu yöneticilere göre ilham verici motivasyon ve entelektüel teşvik boyutlarında daha yüksek değerlere sahip oldukları, bireysel düzeyde ilgi boyutunda ise lise mezunu yöneticilerin yüksekokul ve üzeri eğitim düzeyine sahip yöneticilere göre daha yüksek değerleri olduğu bulunmuştur. Eğitim durumları ile dönüşümcü liderlik özellikleri arasında tüm alt boyutlarda bir ilişki olduğu (Erdoğan, 2011) sonuçları ile bulgular uyumlu bulunmuştur.

Kurumdaki pozisyonlara göre bakıldığında dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi alt boyutlarının hiçbiri ile anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Girgin (2007) tarafından yapılan çalışmada da benzer bir sonuca ulaşılmış, bulguların literatür ile kısmen uyumlu olduğu görülmüştür.

Yaş grupları ile dönüşümcü liderlik özellikleri arasında farklılaşmalar incelendiğinde genç yöneticiler ile orta yaşlı yöneticiler arasında idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon ve entelektüel teşvik boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğu, yaşı daha büyük yöneticilerin daha küçüklere göre bu boyutta daha yüksek puana sahip oldukları bulunmuş, bireysel ilgi boyutunda ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Temel (2016) ve Yavuz (2009) tarafından yapılan araştırmalarda yaş faktörü ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Buna karşılık Bozkır (2015) yaş farklılığının dönüşümcü liderlik algısını değiştirdiğini bulgulamıştır. Sonuç olarak elde edilen bulgular, literatür ile kısmen örtüşmektedir.

Bu çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda uygulamaya yönelik aşağıdaki önerilerin yapılması uygun görülmüştür:

- Yöneticilerin hizmet içi eğitim programları veya seminerler ile dönüşümcü liderlik konusunda bilgi birikimleri artırılabilir.
- Kurumsal olarak yapılacak analizler sonucunda verimliliğin daha üst boyutlara çıkartılabilmesi adına çalışanların yöneticiler ile ilgili görüşlerine başvurularak yeni düzenlemelere gidilebilir.
- Yöneticilerin yönetim ve liderlik yeteneklerini sergileyebilecekleri olanaklar artırılabilir, fırsatlar sunulabilir.

Konuyla ilgili araştırma yapacak kişilere aşağıdaki önerilerin yapılması uygun görülmüştür:

- Bu araştırmada Dönüştürücü Liderlik ve alt boyutları bağımlı değişken, “yaş”, “eğitim düzeyi”, “gelir durumu”, “hizmet süresi”, “kardeş sayısı”, “kaçıncı çocuk”, “sorumluluğundaki personel sayısı” demografik değişkenleri ile Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin “Dışadönüklük”, “Yumuşakbaşlılık”, “Öz denetim”, “Duygusal denge” ve “Gelişime açıklık” alt boyutları bağımsız değişken olarak alınmıştır. Benzer çalışmalarda yabancı dil, pedagojik formasyon gibi değişkenler incelenebileceği gibi, bölgesel farklılıkları ortaya çıkartabilecek çalışmalar da yapılmalıdır.

- Bu araştırma sadece Kredi ve Yurtlar Kurumu yöneticileriyle yapılmıştır. Diğer kamu ve özel sektör yöneticileriyle yapılacak çalışmalarla genellenebilirlik özelliği artırılabilir.
- Araştırmada liderlik tiplerinden Dönüşümcü Liderlik esas alınmıştır. Diğer lider tipleri de benzer çalışmalarda incelenmelidir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2013). *Etkili Liderlik*. 3. Baskı. (Çev: Fatma Beşenek). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Akgündüz, Y., Dalgıç, A., Kale, A. Karakan, H. İ. (2015). Beş faktör kişilik özelliklerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(3), 51-65.
- Aksoy, S. (2012). *Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Aktaş, H. (2011). *Sivil Havacılık İşletmelerinde Beşerî Faktörler Perspektifinden Uçuş Ekibi Kaynak Yönetimi: "Sivil Havacılık İşletmeleri Pilotlarının Kişilik Yapıları ile Uçuş Ekibi Kaynak Yönetimi Tutumları Arasındaki İlişki"*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Örgütsel Davranış Bilim Dalı, İstanbul.
- Akyol, E. M., Nişancı, Z. N. ve Özmutaf, N. M. (2013). Takım çalışmalarında dönüşümcü liderlik özellikleri, davranışları ve motivasyon: kozmetik sektöründe ampirik bir yaklaşım. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(9), 105-118.
- Aliakbari, M. and Darabi, R. (2013). On the relationship between efficacy of classroom management, transformational leadership style, and teachers' personality. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, 1716-1721.
- Alkın, M. C. (2006). *Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Altılar, N. (2004). *Liderliğin Yeni Yol Haritası: Liderliğe Yolculuk*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Apple, M. T., (2011). *The Big Five Personality Traits and Foreign Language Speaking Confidence Among Japanese Efl Students*. Doctoral Dissertation, Temple University, Pennsylvania.
- Arıcı, E. D. (2002). Yönetici yaşının liderlik davranışları üzerindeki etkileri: bankacılık sektöründen bir grup yönetici üzerine bir araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (3), 1-20.
- Arslantaş, C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
- Aslan, A. E. (2002). *Örgütte Kişisel Gelişim*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: “kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256-275.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. and Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Aydemir, Ö., Demet, M. M., Danacı, A. E., Deveci, A., Taşkın, E. O., Mızrak, S., Şimşek, E. ve İçelli, İ. (2006). Borderline kişilik envanterinin Türkçe’ye uyarlanması, güvenilirlik ve geçerliliği. *Türkiye’de Psikiyatri Dergisi*, 8(1), 6-10.
- Aydın, E. (2014). *Hemodiyaliz Hastalarının Sosyotropik Otonomik Kişilik Özellikleri İle Bağlanma Stilleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sosyal Hizmet Anabilim Dalı, Ankara.
- Aygün, A. (2012). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ. F. ve Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (14), 201-222.
- Ballı, E. (2013). Lider olarak algılanmada kişilik özelliklerinin etkisi: özel güvenlik görevlisi örneğinde ampirik bir çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (13), 85-94.
- Baloğlu, N. (2016). Okul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(4), 1858-1866.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L. and Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 43-51.
- Batıgün, A. D. ve Şahin, N. H. (2006). İş stresi ve sağlık psikolojisi araştırmaları için iki ölçek: A-tipi kişilik ve iş doyumu. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17(1), 32-45.
- Bayram, Ş. (2013). *Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Gebze.
- Beder, N. (2015). *Sosyo-Ekonomik Statünün Akademik Başarıya Etkisinde Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ve Akademik Öz-Yeterlik Algı Düzeyinin Aracılık Rolü: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kara Harb Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.

- Begeç, S. (1999). *Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Gebze.
- Bolat, Ö. (2011). *Liderlik Gönül İşidir*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A. ve Lauver, K. J. (2002). The role of personality in task and relationship conflict. *Journal of Personality*, 70(3), 311-344.
- Bono, J. E., Hooper, A. C. and Yoon, D. J. (2012). Impact of rater personality on transformational and transactional leadership ratings. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 132-145.
- Bova, B. ve Kroth, M. (2001). Workplace Learning and Generation X, *Journal of Workplace Learning*, 13(2), 57-65.
- Bozkır, H. S. (2014). *Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(1), 5-34.
- Bulut, Y. ve Uygun, S. V. (2010). Etkin bir yönetim için vizyoner liderliğin önemi: Hatay'daki kamu kurumları üzerinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 29-47.
- Cavazotte, F., Moreno, V. and Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 443-455.
- Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *Yönetim Dergisi*, 16(51), 32-42
- Charan, R. (2009). *Zor Zamanlarda Liderlik*. (Çev: Ümit Şensoy), İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Cüceoğlu, D. (2012). *İnsan ve Davranışı*. (23. Baskı), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 423-442.

- Çevirici, İ. (2014). *Evli Bireylerin Sosyotropik-Otonomik Kişilik Özellikleri ile İç-Dış Kontrol Odağı Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Klinik Psikoloji Dalı, İstanbul.
- Dal, V. (2009). *Farklı Kişilik Özelliklerine Sahip Bireylerin Risk Algularının Tüketici Davranışı Açısından İncelenmesi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Dal, V. ve Eroğlu, A. H. (2015). Farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin risk algularının tüketici davranışı açısından incelenmesi: üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 361-385.
- Demirkan, S. (2006). *Özel Sektördeki Yöneticilerin ve Çalışanların Bağlanma Stilleri, Kontrol Odağı İşdoyumu ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Araştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Ankara.
- Doğan, H. (2010). *Evli Bireylerin Sosyotropik-Otonomik Kişilik Özellikleri ile Evliliklerinde Çatışma Yaşama Durumları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Adana.
- Dural, A. B. (2012). The Leadership of Mustafa Kemal Atatürk: Turkish Independence War. *ESJ*, (8), 184-201.
- Eagly, A. H. and Carli, L. L. (2003). The Female Leadership Advantage: An Evaluation Of The Evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834.
- Ensari, N., Riggio, R.E., Christian, J., Carslaw, G. (2011). Who Emerges as a Leader? Meta-Analyses of Individual Differences as Predictors of Leadership Emergence. *Personality and Individual Differences*, (51), 532-536.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Ankara Üniversitesi-Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 1(1) 1-32
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Erdoğruca, P. (2011). *Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Erkunt, G. (2015). *Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kocaeli.

- FEMA (Federal Emergency Management Agency). (2007). *Liderlik ve Etkileme*. (Çev: Muhsin Halis). Ankara: Orion Yayınevi.
- Ferrazzi, K. (2013). *Asla Yalnız Yeme. Başarıyla Başarısızlık Arasındaki İnce Çizgi: İlişkinin Gücü*. (Çev: Levent Göktem), MediaCat Kitapları, İstanbul.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 693-727.
- Gider, S. (2015). *İşe Alım Sürecinde Kişilik Envanteri Kullanımının Doğru Personel Seçimindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Girgin, B. (2007). *Beş faktör Kişilik Modelinin İşyerinde Duygusal Tacize (Mobbing) Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: The big-five factor structure. *Journal of personality and social psychology*, 59(6), 1216-1229.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological assessment*, 4(1), 26-42.
- Gurbetoğlu, A. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları.
- Gündüz, Ş. (2014). *Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Duygusal Zekânın Aracı Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Günel, Ö. D. (2010). İşletmelerde yıldırma olgusu ve yıldırma mağdurlarının kişilik özelliklerine ilişkin bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (3), 2010, 37-65.
- Güneş, N. (2016). *Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Performansa Etkisi: Yerel Yönetimlerde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Güney, S. (2012). *Örgütsel Davranış*. Nobel Akademik Yayıncılık, 2. Baskı.
- Gür, R. M. (2014). *Liderin Kitabı*. Truva Yayınları, İstanbul.
- Hartog D.N. and Van, M.J. (1997). Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.
- Hartog, D.N., House, P. J., Hanges, R.J., RuizQuintanillo, A. Dorfman, P.W. (1999). “Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories:

Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?
The Leadership Quarterly, 10(2), 219-256.

Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management*, 4 (3): 270-287.

Ireland, R. D. and Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 13(1), 63-77.

Isır, T. (2006). *Örgütlerde Personel Seçim Süreci: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Kişilik Özelliklerinin Tespit Edilerek Personel Seçim Sürecinin İyileştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.

İbicioğlu, H., Özmen, H. İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.

İşcan, F. Ö. (2002). Küresel işletmecilikte dönüştürücü liderlik anlayışı: büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Erzurum.

Judge, T. A., Bono J. E., Ilies, R., Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, (87), 765-780.

Judge, T. A., Fluegge Woolf, E., Hurst, C. and Livingston, B. (2006). Charismatic and transformational leadership: A review and an agenda for future research. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie A&O*, 50(4), 203-214.

Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and The Public Employee, *Public Personnel Management*, 29, 55-81.

Kahveci, H. (2001). *Yardım Arama Davranışları ile Fatalistik Düşünce ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Programı. Trabzon.

Kahya, M. ve Şahin, F. (2016). Askeri liderlikle astların liderden tatmininde astların kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 93-107.

Karabacak, G. (2010). *İşgören Kişilik Özelliklerinin İş Stresi Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

Kaşlı, M., (2009). *Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.

- Kaya, S. (2015). *İlkokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Gaziantep.
- Keleş, G. Ö. (2009). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Muğla İli Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Muğla.
- Keskin, A. (2010). *Takım Yönetimi ve Liderlik*. İstanbul: Etap Yayınevi.
- Kılınçarslan, S. (2013). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İzmir İli Karabağlar İlçesi Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Kırılmaz, S. ve Kırılmaz, H. (2010). Transformasyon liderliğinin örgütsel bağlılık üzerine etkileri: Sağlık bakanlığı merkez teşkilatında bir araştırma. *Türk İdare Dergisi*, (469), 119-138.
- Kış, A. ve Konan, N. (2014). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerine yönelik bir meta-analiz. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 359-374.
- Kızıloğlu, A. (2011). *Örtük Liderlik Kuramı Bağlamında, Sosyoekonomik Statü (Ses) Gruplarının Liderlik Algılaması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Koçel, T., (1998). "İşletme Yöneticiliği", Beta Yayınları, İstanbul.
- Küpçü, U. (2012). *Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Çalışanların Yaratıcılık Algıları Üzerinde Etkisi ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Lee, J. A. (1988) Changes in managerial values, 1965-1986, *Business Horizons*, 31(4), 29-37.
- Lencioni, P. (2004). *Yöneticiyi Yoldan Çıkaran Beş Tutku*. (Çev: Ekin Duru), İstanbul: Optimist Yayınları.
- Mayer, J. D. (2007). Asserting the Definition of Personality. The Online Newsletter for Personality Science, 1-4.
- McCrae, R. R. and Costa, P. T. (1985). Updating Norman's" adequacy taxonomy": Intelligence and personality dimensions in natural language and in questionnaires. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(3), 710-721.

- McCrae, R. R. and Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90.
- Merdan, E. (2013). Beş faktör kişilik kuramı ile iş değerleri ilişkisinin incelenmesi: bankacılık sektöründe bir araştırma *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, (7), 140- 159.
- Mertler, B. Z. (2015). *Sınıf Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P., Ilies, R. (2009), The development of leader-member exchanges: exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (108), 256-266.
- Osmay, N. (1983). *İnsan Mühendisliği. İş Hayatında İnsan, Kendisi ve Çevresi*. DKD Kursu Mezunları Derneği Yayınları, 2. Baskı, Ankara.
- Özburun, S. (2004). *Neo-Konfüçyonizm Işığında Liderlik – Yürek Lider*. Bilge Yayıncılık, İstanbul.
- Özçalışkan, D. (2012). *Dönüştürücü Liderliğin Düşünsel İnovasyon Üzerine Etkisi: Gaziantep İli Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Gaziantep.
- Özdamar, K. (2013). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Nisan Kitabevi, Eskişehir.
- Özdemir, O., Özdemir, P. G., Kadak, M. T., Nasıroğlu, S. (2012). Kişilik gelişimi. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 4(4), 566-589.
- Özer, E. (2013). *Üniversite Öğrencilerinin Psikolojik Sağlamlık Düzeylerinin Duyusal Zekâ ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Açısından İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı, Konya.
- Özsoy, E. (2010). *Liderlik Davranışları ile Cinsiyet İlişkisi: Türkiye'deki Sivil Toplum Kuruluşlarında Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Sakarya.
- Öztürk, N. (2005). *Bulgaristan ve Türkiye'deki Okul Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları (Sofya ve İstanbul İlleri Örneği)*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.

- Özyeşil, Z. (2012). *Üniversite Öğrencilerinin Öz-Anlayış Düzeylerinin Bilinçli Farkındalık Kişilik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Konya.
- PewResearchCenter, (2016). Men or Women: Who's the Better Leader?, <http://www.pewsocialtrends.org/2008/08/25/men-or-women-whos-the-better-leader/>, Erişim Tarihi: 12.12.2016.
- Revelle, W. (2007). Personality and Individual Differences: The home for psychological generalists. <https://www.personality-project.org/revelle/publications/revelle.issid.07.pdf>
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*, (Çev. Eda İnci Erdem), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Sayın, H. Z. (2016). *Y Kuşağı Üniversite Öğrencilerinin Beş Faktör kişilik Özellikleri ve Liderlik Algıları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Mersin.
- Schermerhorn, J., Hunt, J. ve Osborn, R. (1997). *Organizational Behavior*, J.W. and Sons, Inc., N.Y.
- Sert, Ş. (2015). *Stratejik Liderlik - Çağ ve Nema Öğretim İşletmeleri Genel Müdürlüğü Stratejik Liderlik Uygulamaları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Sertoğlu, R. (2010). *Stratejik Liderlik*. Etap Yayınevi, İstanbul.
- Smither, J.W., London, M., Richmond. K.R. (2005), The relationship between leaders' personality and their reactions to and use of multisource feedback: a longitudinal study, *Group Organization Management*, 30(2), 181-210.
- Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A. (2002). Beş faktör kişilik envanterinin geliştirilmesi – I: ölçek ve alt ölçeklerin oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(49), 21-33.
- Şahin, F. (2012). Büyük adam düşüncesinden liderlikte özellikler kuramına kavramsal bir bakış. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 141-163.
- Şahne, B. S. ve Şar, S. (2015). Liderlik kavramının tarihçesi ve Türkiye'de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 19(2), 109-115.
- Taggar, S., Hackett, R., Saha, S. (1999). Leadership Emergence in Autonomous Work Teams: Antecedents and Outcomes. *Personnel Psychology*, (52), 899-926.

- Tan, İ. H. (2015). *İlkokul ve Ortaokul Müdürlerinin Ruhsal Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İşe Tutkunlukları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Zirve Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüleri Ortak Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Gaziantep.
- Tekin, Ö. A. (2012). *Yabancılaşma ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Antalya Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya.
- Temel, E. (2016). *Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Nazilli'deki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Aydın.
- Temen, B. (2002). *Liderlik Geliştirme*, (Ed.) A. Esra Aslan, *Örgütte Kişisel Gelişim*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tutar, I. (2010). *Etik Liderlik ve Yöneticilerin Etik Sorumluluklarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Ulu, S., Özdevecioğlu, M. ve Ardiç, K. (2016). Kişilik özelliklerinin hasta iken işe gelme (presenteizm) davranışı üzerindeki etkileri: İmalat sanayiinde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (47), 167-181.
- Ünlü, S. (2001). Anadolu üniversitesi. Açıköğretim Fakültesi Yayınları. Kişilik Kuramları: Ünite 8. (<http://w2.anadolu.edu.tr/aos/kitap/ehsm/1024/unite08.pdf>). Erişim Tarihi: 05.01.2017.
- Wah, L. (1999) Older bosses are best, *Management Review*, No.88, 7.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, (2), 51-69.
- Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(2), 17-34.
- Yıldızoğlu, H. (2013). *Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Zel, U. (2012). *Kişilik ve Liderlik*. Nobel Akademik Yayıncılık.

EKLER

Ek: 1 Kişisel Bilgi Formu

Sayın Katılımcı,

Akademik amaçlı olarak yapılan araştırmada kullanılmak üzere aşağıda sorulan sorulardan altında kutucuk olanlara (X) işareti koyarak, boş bırakılanları yazılı olarak belirtiniz.

1- Yaşınız:

2- Eğitim Düzeyiniz:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> İlkokul Mezunu | <input type="checkbox"/> Ortaokul Mezunu |
| <input type="checkbox"/> Lise Mezunu | <input type="checkbox"/> Yüksek Okul |
| <input type="checkbox"/> Lisans | <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans |

3- Cinsiyetiniz:

- Erkek Kadın

4- Gelir Düzeyiniz:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 2000 TL'ye kadar | <input type="checkbox"/> 2000 – 4000 TL |
| <input type="checkbox"/> 4000 – 6000 TL | <input type="checkbox"/> 6000 TL ve üzeri |

4- Medeni Durumu:

- Evli Bekar Dul/Boşanmış

5- Bildiğiniz Yabancı Dil Sayısı:

- Hiç bilmiyorum Bir İki Üç ve üstü

6- Hizmet Süreniz:yıl.....ay

7- Kardeş Sayınız (siz dahil):

8- Kaçınıcı çocuk olduğunuz:

9- Kurumdaki Konumunuz:

- Şef Müdür Başkan Genel Md. Yrd.

10- Sorumluluğunuzdaki personel sayısı:

Ek: 2 Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

Örgüt Yöneticisinin Dönüştürücü Liderlik Boyutunun Ölçümüne İlişkin

Ölçek Soruları Bu bölümde organizasyon yöneticisine yönelik düşüncelerinizin cevaplandırılması istenmektedir.

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki her bir ifade için katılım derecenizi (X) olarak işaretleyiniz.	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Kurumun gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahibim.					
2. Amiri olduğum kişilere sözlerimden çok davranışlarımla örnek olurum					
3. Kurum/Birim amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlarım					
4. Amiri olduğum kişilerden çok şey beklediğimi onlara açıkça söyler ve belli ederim.					
5. Amiri olduğum kişilerin duygularını dikkate alarak davranırım.					
6. Amiri olduğum kişileri, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik ederim.					
7. Kurumun gelecekteki durumunu amiri olduğum kişilere anlatmaya çalışırım.					
8. Amiri olduğum kişiler tarafından izlenilecek ve örnek alınacak bir liderlik sergilerim.					
9. Kurum/Birim içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getiririm.					
10. Amiri olduğum kişilerden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmalarını beklerim.					
11. Amiri olduğum kişilerin kişisel duygularına saygı gösteririm.					
12. Amiri olduğum kişileri düşünmeye sevk eden sorular sorarım.					
13. Kurum için daima yeni fırsatlar ararım.					
14. Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştiririm.					
15. Amiri olduğum kişilerin “takım oyuncusu” olmalarını sağlamaya çalışırım.					

16. Amiri olduğum kişilerin faaliyetlerini değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmem.					
17. Amiri olduğum kişilerin kişisel ihtiyaçlarını göz önüne alarak davranırım.					
18. Amiri olduğum kişileri, işlerini gerçekleştirme biçimlerini sürekli gözden geçirmeleri doğrultusunda uyarırım.					
19. Amiri olduğum kişilere geleceğe ilişkin planlarımla ilham vermeye çalışırım.					
20. Amiri olduğum kişileri aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk ederim.					
21. Amiri olduğum kişilerin işlerine ve kariyerlerine yönelik beklentilerini yükseltmeyi sağlamaya çalışırım.					
22. Amiri olduğum kişilerin belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem veririm.					
23. Amiri olduğum kişilerde takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışırım.					

Ek: 3 Beş Faktör Envanteri

Bu anket 60 maddeden oluşmaktadır. Her bir maddeyi dikkatlice okuyunuz ve katılma veya katılmama derecenizi en iyi ifade eden cevapları ölçek üzerinde işaretleyerek belirtiniz. Lütfen her maddeyi cevaplayınız boş madde bırakmayınız. Bu ankette doğru veya yanlış cevap bulunmamaktadır. Bu yüzden soruları lütfen içtenlikle cevaplayınız.

Soru No	MADDELER	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Kaygılı biri değilimdir.					
2	Çevremde birçok insanın olmasından hoşlanırım					
3	Zamanımı hayal kurarak harcamaktan hoşlanmam					
4	Tanıştığım herkese karşı nazik olmaya çalışırım.					
5	Eşyalarımı temiz ve düzenli tutarım.					
6	Diğerlerine karşı kendimi genelde daha aşağı derecede görürüm.					
7	Kolaylıkla gülerim.					
8	Bir şeyleri yapmak konusunda doğru yolu bulduğum zaman o yola bağlı kalırım.					
9	Genellikle ailemle ve çalışma arkadaşlarımla tartışma yaşarım.					
10	İşlerin tam zamanında yapılması için kendimi düzenlemede oldukça başarılıyım.					
11	Bazen çok stres altında olduğum zamanlar kendimi parçalara ayrılmış gibi hissederim.					
12	Kendimi özellikle “neşeli” hissetmem.					
13	Sanat ve doğa konusundaki yenilikler ilgimi çeker.					
14	Bazı insanlar bencil ve egoist olduğumu düşünür.					
15	Çok metotlu biri değilimdir.					
16	Kendimi nadiren yalnız veya umutsuz hissederim.					
17	İnsanlarla konuşmaktan gerçekten hoşlanırım.					
18	İnsanların zıt fikirleri duymalarına izin vermenin, onların kafalarını karıştıracağına ve onları yanlış yönlendireceğine inanırım.					
19	Diğer kişilerle rekabet etmektense işbirliği yapmayı tercih ederim.					

20	Bana verilen tüm görevleri sorumlu ve bilinçli bir şekilde yapmaya çalışırım.					
21	Kendimi gergin ve stresli hissedirim.					
22	Hareketin olduğu yerlerde bulunmaktan hoşlanırım.					
23	Şiirin benim üzerimde çok az etkisi vardır.					
24	Diğer kişilerin niyetlerine karşı şüpheli olma eğiliminde olurum.					
25	Çok net amaçlara sahibim ve onlara ulaşmak için düzenli bir şekilde çalışırım.					
26	Bazen kendimi tamamen işe yaramaz (değersiz) hissedirim.					
27	Yapacağım işleri genelde yalnız yapmayı tercih ederim.					
28	Yeni ve yabancı yemekleri sıklıkla denerim.					
29	Eğer insanlara izin verirsem çoğu insanın benden faydalanacağına inanırım.					
30	Çalışmaya karar vermeden önce çok vakit harcarım.					
31	Kendimi nadiren kaygılı veya endişeli hissedirim.					
32	Sıklıkla kendimi enerjiden patlayacakmış gibi hissedirim.					
33	Farklı ortamların ürettiği duygu ve hisleri nadiren hissedirim.					
34	Tanıdığım insanların çoğu benden hoşlanır.					
35	Hedeflerime ulaşmak için sıkı çalışırım.					
36	İnsanların bana davranış şekline sıklıkla sinirlenirim.					
37	Ben neşeli ve coşkulu bir kişiliğe sahibim.					
38	Ahlaki konularda karar vermek için dini yetkilileri dinlememiz gerektiğine inanırım.					
39	Bazı insanlar benim soğuk ve içten pazarlıklı olduğumu düşünür.					
40	Söz verdiğim zaman onu yerine getireceğim konusunda insanlar bana daima güvenir.					
41	Bir şeyler ters gittiğinde çok sık şevkim kırılır ve vazgeçmek isterim.					
42	Neşeli ve iyimser biri değilimdir.					
43	Bazen şiir okuduğumda veya bir sanat çalışması yaptığımda bir soğukluk veya duygu dalgası hissedirim.					
44	Tutumlarımda ısrarcı ve katıyım.					
45	Bazen olmam gerektiği kadar güvenilir değilimdir.					
46	Nadiren üzgün veya karamsar olurum.					
47	Hayatım hızlı tempodadır.					

48	Evrenin doğasına ve insanoğlunun şartlarına dair düşünmeye karşı çok az ilgim var.					
49	Genellikle düşünceli ve nazik olmaya çalışırım.					
50	Ben daima işi bitiren üretken bir insanım.					
51	Kendimi sıklıkla çaresiz hissedirim ve sorunlarımı başkasının çözmesini isterim.					
52	Ben çok aktif bir insanım.					
53	Çok fazla entelektüel meraka sahibim.					
54	Eğer insanlardan hoşlanmazsam onlardan hoşlanmadığımı bilmelerini isterim.					
55	Asla organize olabilen bir kişi olarak görülmem.					
56	Çok utandığım durumlarda sadece saklanmak isterim.					
57	Diğerlerinin lideri olmaktansa kendi başıma ilerlemeyi tercih ederim.					
58	Teori veya soyut düşüncelerle uğraşmaktan zevk alırım.					
59	Gerektiğinde istediğimi elde etmek için insanları kendi çıkarlarım için kullanırım.					
60	Yaptığım her şeyde mükemmel olmaya çalışırım.					

Ek: 4 Beş Faktör Kişilik Özellikleri Alt Boyutlarına Ait Betimleyici İstatistikler

Dışadönüklük	\bar{x}	ss
Çevremde birçok insanın olmasından hoşlanırım	2,85	1,14
Kolaylıkla gülerim.	3,45	1,54
İnsanlarla konuşmaktan gerçekten hoşlanırım.	3,11	1,32
Hareketin olduğu yerlerde bulunmaktan hoşlanırım.	2,77	1,36
Bazen kendimi tamamen işe yaramaz (değersiz) hissederim.	2,83	1,23
Yapacağım işleri genelde yalnız yapmayı tercih ederim.	3,32	1,21
Sıklıkla kendimi enerjiden patlayacakmış gibi hissederim.	2,59	1,04
Tanıdığım insanların çoğu benden hoşlanır.	2,83	1,19
Ben neşeli ve coşkulu bir kişiliğe sahibim.	2,45	1,03
Bazı insanlar benim soğuk ve içten pazarlıklı olduğumu düşünür.	3,11	1,45
Söz verdiğim zaman onu yerine getireceğim konusunda insanlar bana daima güvenir.	2,60	1,05
Neşeli ve iyimser biri değilimdir.	3,96	1,23
Bazen olmam gerektiği kadar güvenilir değilimdir.	3,32	1,42
Nadiren üzgün veya karamsar olurum.	2,82	1,34
Diğerlerinin lideri olmaktansa kendi başıma ilerlemeyi tercih ederim.	2,58	1,55
Genel Ortalama	2,97	

Yumuşak Başlı – Geçimli - Uyumlu	\bar{x}	ss
Tanıştığım herkese karşı nazik olmaya çalışırım.	3,43	1,22
Genellikle ailemle ve çalışma arkadaşlarımla tartışma yaşarım.	2,25	1,11
Bazı insanlar bencil ve egoist olduğumu düşünür.	2,83	1,06
Diğer kişilerle rekabet etmektense işbirliği yapmayı tercih ederim.	2,54	1,05
Diğer kişilerin niyetlerine karşı şüpheli olma eğiliminde olurum.	2,99	1,44
Eğer insanlara izin verirsem çoğu insanın benden faydalanacağına inanırım.	3,26	1,44
Farklı ortamların ürettiği duygu ve hisleri nadiren hissederim.	3,42	1,55
Genellikle düşünceli ve nazik olmaya çalışırım.	3,32	1,60
Gerektiğinde istediğimi elde etmek için insanları kendi çıkarlarım için kullanırım.	2,23	1,09
Genel Ortalama	2,92	

Öz Denetim - Sorumluluk	\bar{x}	ss
Kaygılı biri değilimdir.	3,49	1,33
Zamanımı hayal kurarak harcamaktan hoşlanmam	2,34	1,22
Eşyalarımı temiz ve düzenli tutarım.	3,12	1,49
Bir şeyleri yapmak konusunda doğru yolu bulduğum zaman o yola bağlı kalırım.	3,08	1,36
İşlerin tam zamanında yapılması için kendimi düzenlemede oldukça başarılıyım.	2,54	1,22
Çok metotlu biri değilimdir.	3,13	1,01
Bana verilen tüm görevleri sorumlu ve bilinçli bir şekilde yapmaya çalışırım.	2,81	1,40
Çok net amaçlara sahibim ve onlara ulaşmak için düzenli bir şekilde çalışırım.	3,17	1,28
Çalışmaya karar vermeden önce çok vakit harcarım.	3,70	1,16
Hedeflerime ulaşmak için sıkı çalışırım.	2,69	1,41
Asla organize olabilen bir kişi olarak görülmem.	2,92	1,49
Yaptığım her şeyde mükemmel olmaya çalışırım.	2,51	1,23
Genel Ortalama	2,96	

Duygusal Denge	\bar{x}	ss
Diğerlerine karşı kendimi genelde daha aşağı derecede görürüm.	2,49	1,18
Bazen çok stres altında olduğum zamanlar kendimi parçalara ayrılmış gibi hissederim.	3,01	1,52
Kendimi özellikle “neşeli” hissetmem.	2,83	1,28
Kendimi nadiren yalnız veya umutsuz hissederim.	2,56	1,51
Kendimi gergin ve stresli hissederim.	2,75	1,41
Şiirin benim üzerimde çok az etkisi vardır.	3,85	1,08
Kendimi nadiren kaygılı veya endişeli hissederim.	2,85	1,65
İnsanların bana davranış şekline sıklıkla sinirlenirim.	2,13	1,04
Ahlaki konularda karar vermek için dini yetkilileri dinlememiz gerektiğine inanırım.	2,95	1,13
Bir şeyler ters gittiğinde çok sık şevkim kırılır ve vazgeçmek isterim.	2,56	1,22
Bazen şiir okuduğumda veya bir sanat çalışması yaptığımda bir soğukluk veya duygu dalgası hissederim.	1,71	0,85
Kendimi sıklıkla çaresiz hissederim ve sorunlarımı başkasının çözmesini isterim.	2,52	1,32
Eğer insanlardan hoşlanmazsam onlardan hoşlanmadığımı bilmelerini isterim.	2,55	1,22
Çok utandığım durumlarda sadece saklanmak isterim.	2,48	1,17
Genel Ortalama	2,66	

Gelişime Açıklık	\bar{x}	ss
Sanat ve doğa konusundaki yenilikler ilgimi çeker.	2,69	1,48
İnsanların zıt fikirleri duymalarına izin vermenin, onların kafalarını karıştıracığına ve onları yanlış yönlendireceğine inanırım.	2,79	1,62
Yeni ve yabancı yemekleri sıklıkla denerim.	2,67	1,32
Tutumlarımda ısrarcı ve katıyımdır.	2,30	1,28
Hayatım hızlı tempodadır.	2,85	1,44
Evrenin doğasına ve insanoğlunun şartlarına dair düşünmeye karşı çok az ilgim var.	2,91	1,49
Ben daima işi bitiren üretken bir insanım.	2,71	1,52
Ben çok aktif bir insanım.	2,82	1,12
Çok fazla entelektüel meraka sahibim.	3,73	1,17
Teori veya soyut düşüncelerle uğraşmaktan zevk alırım.	2,91	1,36
Genel Ortalama	2,84	

Ek: 5 Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Alt Boyutlarına Ait Betimleyici İstatistikler

İdealleştirilmiş Etki	\bar{x}	ss
Kurumun gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahibim.	2,59	1,35
Amiri olduğum kişilere sözlerimden çok davranışlarımla örnek olurum	2,89	1,16
Amiri olduğum kişilerden çok şey beklediğimi onlara açıkça söyler ve belli ederim.	3,43	1,22
Kurumun gelecekteki durumunu amiri olduğum kişilere anlatmaya çalışırım.	2,47	1,18
Amiri olduğum kişiler tarafından izlenilecek ve örnek alınacak bir liderlik sergilerim.	3,45	1,54
Amiri olduğum kişilerden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmalarını beklerim.	2,91	1,35
Kurum için daima yeni fırsatlar ararım	2,53	1,23
Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştiririm.	2,70	1,48
Amiri olduğum kişilerin faaliyetlerini değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmem.	3,13	1,07
Amiri olduğum kişilere geleceğe ilişkin planlarımla ilham vermeye çalışırım.	3,44	1,50
Amiri olduğum kişilerin belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem veririm.	2,53	1,07
Genel Ortalama	2,92	

İlham Verici Motivasyon	\bar{x}	ss
Kurum/Birim amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlarım	3,69	1,19
Kurum/Birim içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getiririm.	3,77	1,09
Amiri olduğum kişilerin “takım oyuncusu” olmalarını sağlamaya çalışırım.	2,90	1,01
Amiri olduğum kişileri aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk ederim.	2,79	1,40
Amiri olduğum kişilerde takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışırım.	2,15	1,08
Genel Ortalama	3,06	

Entelektüel Teşvik	\bar{x}	ss
Amiri olduğum kişileri, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik ederim.	2,47	1,18
Amiri olduğum kişileri düşünmeye sevk eden sorular sorarım.	3,12	1,30
Amiri olduğum kişileri, işlerini gerçekleştirme biçimlerini sürekli gözden geçirmeleri doğrultusunda uyarırım.	3,20	1,61
Amiri olduğum kişilerin işlerine ve kariyerlerine yönelik beklentilerini yükseltmeyi sağlamaya çalışırım.	2,76	1,42
Genel Ortalama	2,89	

Bireysel Düzeyde İlgı	\bar{x}	ss
Amiri olduğum kişilerin duygularını dikkate alarak davranırım.	3,12	1,50
Amiri olduğum kişilerin kişisel duygularına saygı gösteririm.	2,93	1,52
Amiri olduğum kişilerin kişisel ihtiyaçlarını göz önüne alarak davranırım.	3,13	1,31
Genel Ortalama	3,06	

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı:

Uyruğu:

Doğum Yeri ve Tarihi:

Medeni Hali:

E-Posta Adresi:

İletişim (Telefon):

EĞİTİM

Derece

Eğitim Birimi

Mezuniyet Tarihi

Yüksek Lisans

Lisans

İŞ DENEYİMİ

Yer

Görev

YABANCI DİL

İngilizce