



Araştırma Makalesi / Research Article

Yayın Geliş Tarihi / Article Arrival Date

20.05.2019

Yayınlanma Tarihi / The Publication Date

25.10.2019

Prof. Dr. Abdulkadir BİLEN 

Nesim BABAHAÑOĞLU 

Dicle Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
abilen@dicle.edu.tr

Dicle Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
nesimbabahanoglu@yahoo.com

## ÇALIŞANLARIN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ALGILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: Malatya İli Tekstil Sektörü Örneği<sup>1</sup>

### Öz

Genelde özel sektörde yer alan endüstriyel kuruluşlardaki yöneticilerin modern işletme yönetim tekniklerini kullanıp kullanmadıkları ile çalışanlarının bu nedenle kuruma ve örgüte adanmışlık düzeylerinin ortaya konulması önemlidir. Böylece gerek yöneticilerin davranış boyutları ile çalışanların yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanlarca algılanma derecelerinin ölçülmesi çalışmamızda hedeflenmiştir. Liderin çalışanlara ilham verme, örnek olma, motive etme gibi fonksiyonlarıyla kurumsal bir kültür oluşturarak çalışanların örgütsel bağlılığı arttırdığı ortaya konulmuştur. Türkiye'nin son yıllarda gelişmeye başlayan Anadolu şehirlerinden olan Malatya ilinin sanayi sektöründe yer alan büyük işletmelerindeki dönüşümcü liderlik boyutu ile bu liderlik tarzının çalışanlar tarafından algılanma düzeyi sonuçları ortaya konulmuştur. Bu kapsamda çalışmamızda Türkiye'de işletme yönetiminin bir örneğini incelemek üzere Malatya I. ve II. Organize Sanayi Bölgelerindeki büyük ölçekli tekstil işletmeleri seçilmiştir. Bu işletmelerdeki yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanlarca algısının incelenmiş toplanılan bütün veriler SPSS 20.0 programı ile istatistiksel analizler (frekans, açıklayıcı, ort., standart sapma, N - %, vs.) yapılarak Word/excel ortamına aktarılarak bulguların tabloları oluşturulmuş ve gerekli analiz ve yorumlar yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Yöneticilik, Dönüşümcü Liderlik.

## AN INVESTIGATION ON THE EMPLOYEES' PERCEPTIONS REGARDING TO TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: The Case of Malatya Province Textile Sector

### Abstract

It is of the utmost importance that the managers of industrial institutions that takes part in generally private sectors use the techniques of business management and hereby to reveal the organizational commitment of employees. Therefore this study aims to evaluate the perceptions of employees managers' behaviours leadership. The leaders' behaviours effect employees and transform them, enhance their organisational commitment by being example, source of motivation, transfusion. Therefore these effects influence employees positively and build organizational culture. With this study, revealing the leadership aspect of firms in industrial sector in Malatya is very important. Malatya is the one of the developing Anatolian cities, employees' perceptions regardin to transformational leadership and its sub-dimensions will be shown in this conte.

**Keywords:** Leadership, Management, Transformational Leadership.

<sup>1</sup> Bu çalışma Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD tarafından kabul edilen "Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma" adlı Doktora Tezinden üretilmiştir.

## Giriş

Organizasyonlarda mal ve/veya hizmet üretebilmek ve sonucunda kar sağlayabilmek için insan faktörü öne çıkar. Bunun dışında diğer üretim faktörlerin etkisi de inkâr edilemez. Bütün bu üretim faktörlerinin birbirleriyle uyumlarını sağlayarak kusursuz işleyen bir örgütsel yapı oluşturmak hayati öneme haizdir. Bu örgüt için oluşmuş iyi bir yönetim tarzı ve iyi yönetimin çalışanlar üzerindeki olumlu etkileri sonucu sağlanacak yüksek motivasyona bağlıdır. Çalışanların örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda güdülenmelerini ise ancak onları çekip çeviren onlara model olabilecek lider yöneticilere ihtiyaç vardır. İşletme yönetimi alanında konu ile ilgili yönetim ve liderlik teorileri son yıllarda çokça üzerinde çalışılan konulardandır.

Diğer taraftan işletmelerin ve kurumların ürettiği mal ve hizmetleri üreten çalışanların mutlu olması da önemlidir. Son yıllarda dönüşümcü liderlik yaklaşımının gerek örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için değişim ve dönüşümünün sağlanması gerekse de çalışanlara örnek olarak ilham kaynağı olma, entelektüel teşvik sağlama, karizmasıyla onları örgüte bağlama ve her çalışmanı birey kabul ederek onlara değer ve ilgi gösterme boyutlarıyla gerçekleştirilebileceği belirtilmiştir. Böylece güdülenen çalışanların örgüt içinde mutlu olacağı kendi hedefleri ile örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi için yüksek bir adanmışlıkla örgüte bağlanacağı birçok çalışmalarla kanıtlanmıştır.

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarını ise, entelektüel uyarım, ideal etki, ilham verici güdüleme ve bireysel ilgi şeklinde sıralanır. Bu boyutlardan ideal etki; misyonla bilinçlenmeyi ve kişiye vizyon sağlar, gururlandırır, saygı ve güven kazandırır (Bass, 1999: 19-20). Diğer alt boyutlar da hakeza çalışanlar üzerinde olumlu etki sağladığı ortaya çıkmıştır.

Malatya İli son yıllarda gelişen ve büyüyen Anadolu illerimizdendir. Dünya sofralık kuru kayısı üretiminin yüzde seksenini tek başına karşılamaktadır. Yıllık ihracatı 350-450 milyon dolar arasındadır. Tarıma dayalı sanayi, mamul ve yarı mamul üretiminde de gelişmeler olmaktadır. Gelişen ve büyüyen sektörlerin başında tekstil sektörü gelmektedir. İstihdamda çok önemli yer tutan bu sektör ihracatta da gıdadan(kayısı) sonra ikinci sırada yer almaktadır. Bu sektörlerin en önemli alt kollarından biri de tekstil sektörüdür. Malatya da tekstil sektörü alanında gelişen illerimizden biri olarak ortaya çıkar. Bu çalışmada Malatya'da kurulu iki Organize Sanayi Bölgesindeki tekstil işletmeleri çalışanlarının dönüşümcü liderlik hakkındaki algılarının ortaya konulması amaçlanmıştır.

## II. LİDERLİK KAVRAMI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

a) Liderlik: İlk önce Amerika Webster sözlüğünde tanımlanmıştır. Daha sonra liderlik kavramı 1976'daki İngilizce Oxford Sözlüğünde yer alarak, “bir grup insana liderlik etmek, bir konuda diğerlerini etkilemek” şeklinde tanımlanmıştır (İbicioğlu vd, 2009:1) Liderlik konusunda araştırmalardan ilkinin Kurt Lewin'in (1967) yaptığı bilinmektedir. Lider kelimesinin Türkçe karşılığı “önder” olarak ifade edilmektedir. Sözcük anlamı itibariyle lider, “bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse” demektir (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2015). Tosun, liderliği “ortak amaçlar için birleşmiş kişiler ile onların davranışlarını belirleyen bir şahıs arasındaki münasebet” şeklinde tarif etmiştir (Tosun, 1992:36). Ergun, bir kimsenin lider olarak kabul edilmesini önce üstün niteliklerinin bulunduğu izleyenlerce kabul edilmesine, bu niteliklerin onlara güven vermesine ve sonra da onun etkisini kabullenmelerini sağlayabilmesine bağlamıştır (Ergun, 2000:40). “Bazı koşullarda, belirlenen bireysel veya örgütsel hedefleri yerine getirmek amacıyla kişinin başkalarının faaliyet ve düşüncelerini etkilemesi ve yönlendirmesi ile oluşan süreç” (Koçel, 2003:34) şeklinde tanımlanan liderliğin tarihi insanlık tarihi kadar eskidir. Liderlik, “örgütün başarılı olması amacıyla üyeleri güdüleyerek ve etkin olarak yönetirken, yönetimde ise doğruluk, itimat, şeffaflık ve çalışanlarla karşılıklı saymayı sağlama” (Aktan, 1999: 286) olarak da tanımlanmıştır.

Liderlik konusunda her biri, liderlik davranışının farklı yanlarını ele alan klasik ve modern liderlik teorileri oluşmuştur.

Klasik teorilerden “Özellikler Yaklaşımı”; ilk yaklaşımlardan olup liderlerin sahip olduğu

kişisel vasıf ve özellikleri esas alır. Liderin topluluktan baskın özellikleri nedeniyle ayrılan ve doğuştan üstün kabiliyetle doğduğuna inanılan liderlik teorisi türüdür. 1940 yılında Charles Byrd geliştirmiş ve ondan sonra William O Jenkins yaptığı araştırmalarda liderlerin içinde buldukları gruplardan farklı ve izole özelliklerini tespit ederek özellikler teorisinin düşüşü trendini ortaya koymuştur (Akat ve Budak, 1994:26). “Davranışsal Yaklaşım” göre farklı kişiliklerin farklı durumlarda farklı davranışlar ortaya koyabileceği araştırmalarda tarafından ortaya konulduğunu savunan bu teoriye göre liderin göstermiş olduğu davranışlar önemlidir. Liderin örgüt içi iletişimi, yetki kullanımı şekli ve devri, planlama biçimi ve örgütü denetimi gibi yönetim etkinlikleri liderin etkinliğini belirleyen etkenler olarak ortaya çıkar(Eren, 2003:87). Öte yandan “Durumsallık Yaklaşımı” ise Fred Fiedler’ce geliştirilmiştir. Ona göre, kişisel özellikler ve içinde yaşadığı çevre liderin davranış kalıplarına etki eder. Bu teoriye göre liderlik, ne özellikler yaklaşımında olduğu gibi doğuştan ne de davranışsal yaklaşımda kabul edilen olaylar karşısında kişinin takınacağı tavra göre oluşur. Bu teoride kişinin farklı olaylar karşısında durumun gerektirdiği şekilde olaylara karşı göstereceği yaklaşım kişinin lider olarak ortaya çıkmasını sağlar. Dolayısıyla kimin lider olacağı ne doğuştan ne de davranışlar sonucudur. Lider, koşulların zorlaması sonucu toplumun kabulüyle oluşur(İbicioğlu vd, 2009:19).

Modern Liderlik Teorileri alanında birçok araştırma yapılmış ve yapılmaktadır. Gelişen dünyada özellikle de artan rekabet nedeniyle koşulları işletme yönetimlerini de etkilemiş ve bu alanda değişik teoriler geliştirilmiştir. Telekomünikasyon ve bilgi kaynaklarındaki hızlı değişime bağlı olarak geliştirilen bu liderlik teoriler çeşitlidir. Özellikle dönüşümcü liderlik çalışmaları öne çıkan çalışmalardandır. Bazı ülkelerde bunun “norma dayalı karar mekanizmasının dönüşümcü liderlikte önemli bir rol oynadığını” belirten Meyer, Amerika, Hindistan ve Çin’de 98 çalışanın incelemesini yapan Romachandran ve Krishnan da bu tespiti doğrular nitelikte sonuç elde etmişlerdir. Ayrıca bazı çalışmalar da “Türk endüstrisinin misafirperverliği ile dönüşümcü liderliğin norma dayalı karar ile ilişkili olduğu” iddia edilmiştir(Yücel, vd, 2014:). Dönüşümcü liderlik teorisinin yanında stratejik liderlik ve transaksyonel liderlik teorileri en çok üzerinde çalışma yapılan teoriler arasındadırlar. Son yıllarda; e-liderlik, eğitim liderliği, kültürel liderlik, akademik liderlik ve benzeri adlar altında teoride incelenen liderlik çalışmaları da mevcuttur(Erdoğan 1997:46).

b) Dönüşümcü liderlik teorisi: 1978’de siyaset bilimci James McGregor Burns tarafından geliştirilmiştir. Teknolojide meydana gelen hızlı gelişme değişimler ile insanoglunun buna uyum sağlamada gösterdiği esnek tavır (Toffler ve Toffler, 1995:78), diğer alanları da etkileyerek başta bilgi teknolojilerindeki gelişmeleri hızlandırmıştır. “Takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişi” (Koçel, 2003:37) olarak da tanımlanan “dönüşümcü lider” terimini ilk olarak ortaya atan bilim adamı Burns’tür. Burns’ün tanımına göre dönüşümcü liderlik, lider olanın ve takipçilerinin güdülerini karşılıklı destek verdikleri bir süreç olarak ortaya çıkar (Zel, 1997:62). Dönüşümcü liderlik teorisi ile ilgili araştırmalara öncülük edenlerden Bass ise dönüşümcü liderliği, takipçiler üzerindeki ilk etkisi ve bu etkinin ortaya çıkmasını sağlayan davranış kalıbı olarak betimlemektedir(Bass, 1999:23).

Bu teori; “lider ile çalışan arasında ekonomik işleve karşı çıkan sembolik lider davranışını vurgulamaktadır. Çalışanları kurumun uzun dönemli amaçlarına odaklanmasını sağlar, çalışanlarda daha üstün bir amaç dürtüsü uyandırır. Çalışanlar lider tarafından elde edilen değerleri içselleştirirler”(Graves vd, 2013:67). “Bu liderlerin çalışanları cesaretlendirmeleri sebebiyle astlar uygun olan bilgiyi kurumun içinde veya dışında bulmaya, profesyonel bilgi ağlarına katılmaya motive edilirler”(Birasnav, 2014:1628). Bunun yanında dönüşümcü liderlikte çalışanların kişisel güce odaklandıklarını ve motivasyon ile adapte olduklarını(Epitropaki ve Martin, 2013:413), ayrıca liderin bilgiyi geliştirme ve çalışanlar arasında paylaşılmasında önemli rol oynadığı(Li vd., 2014:119) belirtilmiştir. Diğer yandan “politik yetenekleri olan liderlerin esnek ve şekillendirilmiş olan yaklaşımlarının sonucu olarak lidere ve işe olan memnuniyet olumlu yönde etkilemektedir”(Ewen vd., 2013:18) denilmiştir..

Bass ve Avolio dönüşümcü liderliği dört boyutlu olarak ele almışlardır. Bu boyutlar karizma, bireysel ilgi, ilham veren motivasyon ve entelektüel teşvik olarak sayılmıştır. Dönüşümcü liderde

bulunması gereken bu boyutlar ile beraber sahip olacağı özgüvenin yanında takipçilerine güven vermesi de son derece önemlidir(Drucker, 1999:132). Değişim ve geliştirme odaklı olan dönüşümcü liderliğin Hill, Seo, Kang ve Taylor'a göre insanların değişime olan kararlılıklarının değişmesinde etkili olduğunu keşfetmişlerdir(Deichmann ve Stam, 2015:208). Değişim ve dönüşümün yanında olacak bu dönüşüm için çalışanların liderlerden ahlaki boyutta bir beklenti içerisine düştükleri görünmektedir(Li vd, 2015:1150). Dönüşümcü liderlik teorisinin bu dört davranış boyutu kısaca şöyle özetlenebilir:

Karizma ya da ideal etki; “kharisma” kelimesi Yunanca’da ilahi ödül anlamında olup, liderin kendinde var olan güçlü bağlılık ve arzu hislerini takipçilerine de geçirme olarak nadir görülen yetenek olarak tanımlanmıştır. Diğer bir ifade ile karizma, kişisel çekimdir (Erdoğruca, 2011:47). Bireysel ilgi; Liderin astları ya da çalışanları ile bire bir münasebetle, onları daha vasıflı hale getirme ve ilerletmeye zaman ayırması ve onları farklı duygu arzuları olan bireyler olarak değerlendirmesi yeteneğidir. Lider çalışanların duygusal ve kişisel gereksinimlerine cevap verir, çözüm arar. Dönüşümcü lider bu yakın ilişki nedeniyle çalışanın istek ve beklentilerine cevap verme imkanı elde eder. Dönüşümcü lider çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini bilme avantajı sağlar. Bu ilgi, örgütteki bütün kişilerin özel ve kendine has birer birey olduğunu çalışana hissettirecektir(Bass, 1999:22). İlham verme; liderin ileriye dönük heyecanlandırıcı bir vizyon ortaya koyması, çalışanlarına ya da astlarına işin başarıma yolları konusunda kılavuzluk yapması ve onları hedeflere ulaşabileceklerine inandığını onlara sürekli dile getirmesini içeren davranış boyutudur. Bu şekilde liderler takipçilerinden kendilerinden beklenenleri kendi davranışları ile ortaya koyar veya çalışanlar onlardan etkilenerek onlara attığı değerlendirmelerinden ilham alırlar(Bass vd, 2003:53). Entelektüel teşvik; liderin sıradan düşüncelerden sıyrılıp yeni düşünceler üretmesi ve bunları takipçilerine açık ve net bir şekilde aktarması şeklinde tanımlanan boyutudur(Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009:17). Entelektüel uyarım boyutunun etkisiyle dönüşümcü liderler, çalışanlarının zeka, düşünce ve problem çözme vasıflarını ödüllendirmek suretiyle, onları girişken ve üretici düşünce üretmelerine yöneltmektedir.

### III. LİTERATÜR TARAMASI

Kocaeli Üniversitesi öğretim elamanları arasında yapılan araştırmaya göre, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi irdelenmişlerdir (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005). Bu çalışmada liderliğin elde edilen sonuçlara bakıldığında dönüşümcü liderliğin bütün boyutları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular dönüşümcü liderin, iş görenlerin bağlılıklarını pozitif etkilediği bulgusu ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderliğin alt öğelerinden karizmanın bizim araştırmamızda benzer olduğu gibi diğer öğelere nazaren daha güçlü bir etkisi çıkarken, entelektüel teşviğin ise, bireysel ilgiye oranla daha güçlü etkiye sahip olduğu tespit edilmiş olması da araştırmamızla benzer sonuçlar çıkarılmıştır.

Bir diğer araştırma da Topaloğlu ve Dalgın tarafından yapılmış ve çalışma kapsamında liderlik davranışı algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri araştırılmaya çalışılmıştır (Topaloğlu ve Dalgın, 2013). kıyı şeridinde bulunan beş yıldızlı otellerde çalışan genel müdürler, orta düzeydeki yöneticiler ve çalışanlar olmak üzere toplam 236 personel üzerinde uygulanmıştır. Bu araştırmayla; katılımcıların algılarına göre, ilgili bölgedeki otellerde çalışan yöneticilerin; vizyoner, katılımcı, eğitici ve ilişki odaklı liderlik boyutlarını ilgilendiren davranış şekillerini daha çok gösterdikleri ortaya çıkarılmıştır. Bu davranış şekilleri ile liderlik tarzları yukarıdaki araştırma ile benzer sonuçlara ulaşılarak ve bağlılık arasında orta düzey bir olumlu ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Morçin ve Bilgin tarafından Adana ilindeki A grubu seyahat firmalarındaki iş görenlerin tutumlarını ölçmeye yönelik yapılmıştır. Araştırma Adana ilindeki A grubu 86 seyahat acentesinde yöneticiler dışında çalışan toplam 230 iş gören üzerinde yapılması hedeflenmiştir. Araştırma ile dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında farklılıklar olsa da olumlu bir etkileşim olduğu ortaya konulmuştur(Morçin ve Bilgin, 2014).

Çalışanların liderlik/dönüşümcü liderlik algıları ile ilgili yapılan dördüncü araştırma Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında görevli 252 çalışan üzerinde anket uygulanarak yapılmıştır.

Araştırmanın analizleri sonucunda elde edilen verilere göre, çalışanların dönüşümcü liderlikle ilgili tutumları orta düzeyde (3,5192) çıkmıştır. Araştırma bulguları üzerinde yapılan analizlerde dönüşümcü liderin karizma ve ideal etki özelliğinden daha fazla etkilendiği belirlenmiştir. Dönüşümcü liderliğin en önemli özelliklerinden birisi olan “bireysel ilgi” boyutunun liderler tarafından ihmal edildiği çalışanların bireysel farklılıklarının zamanla dikkate alınmama başlandığı belirtilmiştir(Kırılmaz ve Kırılmaz, 2010). Bu sonuçlar bu makaledeki araştırma sonuçlarını destekler mahiyettedir.

Beşinci alan araştırması ise İstanbul ve Ankara'daki büyük finans ve bankacılık sektöründeki işletmeler üzerinde yapılmış, işletmelerde kurum politikaları ve liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi 151 çalışana uygulanan anketle yapılmıştır. Araştırma ile örgüt kültürü, örgütün vizyonu ve liderlik özelliklerinin, kuruma bağlılığa olan etkileri incelenmiş ve analiz edilmiştir. Buna göre; örgüt kültürü ve vizyonunun, örgüte bağlılığı etkilemediği ortaya konulmuştur. Liderlik niteliklerinin örgütsel bağlılığı pozitif etkilediği, ancak düşük düzeyde kaldığı belirlenmiştir. Demografik bakımdan ise cinsiyet ve medeni durumun bağlılığı etkilemediği ancak, yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın arttığı ortaya çıkarılmıştır. Liderlik tarzlarının, örgütsel bağlılığa etkisi de incelenmiştir. Bütün liderlik tarzlarında örgütsel bağlılık çok yüksek olmamakla beraber, liderin etkileşimci ve demokratik olması, otoriter ve karizmatik özellikler tanınmasına bağlı olarak, örgütsel bağlılığı arttırdığı ortaya çıkmıştı

#### **IV. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

##### **1.Yöntem**

Araştırmada nicel desen yöntemine dayanan bir araştırma özelliğini taşımaktadır. Nicel araştırmalarda genel yaklaşım ise daha çok dikkatin ön planda olması, sistemsel ve bütün aşamaları takip edilen aynı zamanda istatistiki analizler yapılabilen çerçevelerde gerçekleşen çalışmalar olarak tanımlanmaktadır ( Yıldırım ve Şimşek, 2013: 58; Büyüköztürk ve ark., 2013:20-22). Araştırmada tarama modellerinden olan ilişkisel tarama modeli kullanılmış ve veriler analiz edilmiştir. İlişkisel tarama modeli, üzerinde çalışılan örneklem grubunun belli özelliklerini öğrenebilmek ve onlar hakkında çözümlenici-açıklayıcı öneri geliştirebilmek için kullanılan yöntem olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 2015; Büyüköztürk ve ark., 2013:14-20).

##### **2.Amaç**

Bu çalışmanın amacı, Malatya'da kurulu iki Organize Sanayi Bölgesindeki tekstil işletmeleri firmalarında çalışanların yöneticileri ile ilgili dönüşümcü liderlik algılarının ortaya konulması ve bazı demografik değişkenlerle ilişkilerinin incelenmesidir.

##### **3.Araştırmanın Konusu ve Önemi**

Ülkemizin dünya ticaretinde söz sahibi olduğu sektörlerden biri de tekstil sektörüdür. Son yıllarda gelişen ve büyüyen, gelişmekte olan ülkelerle rekabet içinde olan bu sektör son yıllarda Anadolu'nun değişik illerine yayılarak bu illerin tekstilde üne çıkmasını sağlamış ve ülke ekonomilerine önemli katkılar sağlamışlardır. Bu sektörlerin gelişiminde Denizli, Gaziantep, Kahramanmaraş, Şanlıurfa ve Malatya gibi iller başı çekmektedir. Malatya'nın iki adet Organize Sanayi Bölgesinin önemli firmaları tekstil firmalarıdır. Türkiye'nin çok önemli firmalarının (Taha Tekstil-Lcw, Gap Tekstil-Çalık, Baykanlar Tekstil ve Karagözler Tekstil gibi) bu iki Organize Sanayi Bölgesinde(OSB) üretim yapmakta ve önemli sayıda istihdama katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle Malatya sanayi sektöründe yer alan tekstil firma yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzları ile ilgili çalışanların algılarının ortaya çıkarılması ve bu yönetim tarzının çalışanları güdülemeleri ve mutlu olmaları üzerindeki etkisinin ortaya konulması önem arz etmektedir.

##### **4.Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evreni Malatya OSB'de yer alan Tekstil firma çalışanlarını kapsamaktadır. 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde toplamda 270 firma faaliyet göstermektedir. Bu firmalardan tekstil



firmalarında çalışanların toplam sayıları ise 6538 kişiden oluşmaktadır. Bu, araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın zaman ve maliyetle ilgili kısıtlaması nedeniyle, örneklem üzerinde çalışılmıştır. Bu örneklem üzerinde önce bir işletmede pilot uygulama gerçekleştirilmiş daha sonra örnekleme oluşturulan diğerleri dâhil edilerek, istatistiksel sonuç çıkarımı kolay olan örnekleme yöntemi olduğundan basit tesadüfî örneklem yöntemiyle seçilen 386 çalışana basılı anketler uygulanmıştır. Toplanan bütün veriler SPSS 20.0 programında analiz edilerek tamamı değerlemeye alınmıştır. Altunışık ve arkadaşlarının araştırmalarına göre herhangi bir çalışmanın evren kitlesi 6500 ila 7000 arasında büyüklükteki sayı için, örneklem sayısı en az 364 kişiye ulaşıldığı takdirde çalışmanın temsil gücünün yüksek olduğu dile getirmişlerdir (Altunışık vd., 2012:49). Dolayısıyla bu çalışmada da evren temsiliyet bakımında ve verilerinin sağlıklı bir şekilde toplanmak amacıyla toplam 386 kişiye ulaşılmış ve veriler sağlıklı bir şekilde analiz edilmiştir.

### 5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada verilerin toplanması için araştırmacı tarafından hazırlanmış demografik bilgi soruları (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu vs.) ile Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen ve Karip (1998) tarafından da geçerlilik ve güvenilirliği yapılarak Türkçe'ye uyarlanması yapılmış ve literatüre kazanılmış olan "Dönüşümcü Liderlik Davranışı" boyutlarının ölçülmesinde Çoklu Faktör Liderlik Anketinin (MLQ-5X) Dönüşümcü liderlikle ilgili bölümü olan "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği -TLQ" kullanılmıştır. Araştırmanın veri toplama sürecinde veriler yüz yüze görüşme ile ve gönüllülük esasına bağlı olarak toplanmıştır. Dönüşümcü Liderlik Davranış Ölçeği 5'li likert tipinde olup, toplamda 20 sorudan ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekten alınan en yüksek puan 100 en düşük puan ise 5 olarak değerlendirilmektedir. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin alt boyutlarının (idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), ilham verme, entelektüel uyarım, bireysel destek) Cronbach Alpha değerleri .70 - .75 arasında değişmektedir (Karip, 1998:8).

Örneklem grubuna dahil olan katılımcılara veri toplama araçları uygulanmadan önce pilot bir uygulama yapılmış ve böylece anketin okunabilirliği ve anlaşılabilirliği gibi sıkıntı ve hataları minimize etmek amacıyla ön çalışma gerçekleştirdikten sonra bütün veriler toplanmıştır.

Toplanan bütün veriler SPSS 20.0 programı ile istatistiksel analizler (frekans, açıklayıcı, ort., standart sapma, N - %, vs.) yapılarak Word/excel ortamına aktararak bulguların tabloları oluşturulmuş ve gerekli analiz ve yorumlar yapılmıştır. Toplanan veriler üzerinde yapılan analizde kullanılan ölçeğin alt boyutların toplam puan iç güvenirlilik Cronbach Alpha değerleri .87- .93 arasında değişmektedir. Bu sonuca göre yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha değerleri ile ölçeğin orijinal değerleri arasında yüksek düzeyde uyum göstermesinden dolayı oldukça önem arz etmektedir.

### 6. Bulgular

Çalışma kapsamında değerlendirilen verilerin demografik bilgileriyle ilgili bulgular aşağıdaki tablolarda yer almaktadır. Katılımcıların liderlik ile ilgili hazırlanmış olan dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ait değerlendirmeleri bu alt boyutlar için geliştirilen hüküm cümlelerine verdikleri cevaplar ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Sonunda ise her alt boyut için toplu değerlendirilmiş ve nihayetinde bütün alt boyutlara verilen cevaplar ve değerlendirmeler yorumları

**Tablo 1:** Araştırmaya katılanların demografik bilgilerine ait frekans dağılımları.

<b>Cinsiyet</b>	N	%
Kadın	99	25,6
Erkek	287	74,4
Toplam	386	100,0
<b>Yaş grupları</b>	N	%
25-30 yaş	117	30,3
31-40 yaş	173	44,8
41 yaş ve üstü	96	24,9
Toplam	386	100,0
<b>Eğitim durumu</b>	N	%
İlk/ortaokul	29	7,5
Lise	123	31,9
Ön lisans	59	15,3
Lisans	156	40,5
Yüksek lisans	15	3,9
Doktora	3	,8
Toplam	385	100,0
<b>Medeni durum</b>	N	%
Evli	280	72,5
Bekar	106	27,5
Toplam	386	100,0

Tablo 1’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılanların cinsiyet dağılımları incelendiğinde, katılımcının 99(%25,6)’u kadın iken çoğunluğu 287(%74,4) kişiyle erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaş grupları itibariyle dağılımlarını incelendiğinde katılımcıların yaş itibariyle genç yaşlarda toplandıkları görülmektedir. Şöyle ki; 25-30 yaş aralığında olanlar 117(%30,3) kişi ve 31-40 yaş aralığında olanlar ise 173(%44,8) kişiyle toplam katılımcıların %75,1’ini teşkil etmektedir. 41 yaş ve üstü olanlar ise katılımcıların sadece %24,9 (96)’unu oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim düzeyleri ilgili tabloda detaylıca ortaya konulmuştur. Buna göre, ilk ve ortaokul mezunu olan katılımcıların oranı 29 kişiyle %7,5’tir. Katılımcılardan lise mezunu olanların oranı ise 123 kişi ile %31,9’unu teşkil etmektedir. Ön lisans mezunu olanların oranı 59 kişiyle %15,3’tir. Lisans mezunlarının sayısı 156 kişi ve oranı %40,5 ile en büyük kütleyi teşkil etmektedir. Yüksek lisans yapmış katılımcı sayısı 15 kişiyle %3,9, doktora yapmış olan katılımcılar ise 3 kişiyle %0,8’ini oluşturmaktadır. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde lise üstü eğitim alan katılımcıların çoğunluğu teşkil ettiği görülmektedir (233 kişi %60,6). Ankete katılanlardan bir kişi ise eğitim ile ilgili bölümü boş bırakmıştır. Araştırmaya katılanların medeni durumlarına bakıldığında 280 kişinin evli olduğu(%72,5) kalan 106 kişinin ise medeni halinin bekar olduğu(%27,5) görülmektedir.

**Tablo 2:** Dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutları ile katılımcıların “cinsiyet” değişkeni bakımından bağımsız gruplarda t-testi analiz sonuçları.

	Cinsiyet	N	Ort.	Std.Sapma	t	p
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	Kadın	98	3,98	0,822	-1,756	,080
	Erkek	286	4,16	0,852		
İdealleştirilmiş etki (davranış)	Kadın	98	4,13	0,765	,759	,448
	Erkek	285	4,06	0,867		
Bireysel destek	Kadın	98	3,81	0,961	-,334	,739
	Erkek	285	3,84	0,948		
Entelektüel uyarım	Kadın	98	3,88	0,926	-1,305	,193
	Erkek	285	4,01	0,890		
İlham veren motivasyon	Kadın	99	3,89	0,984	-1,572	,117
	Erkek	286	4,06	0,937		
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Kadın	99	3,94	0,809	-,938	,349
	Erkek	286	4,03	0,815		

Tablo 2’de görüldüğü gibi, çalışanların dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutlarına puan ortalamaları ile cinsiyet değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı tespit etmek için yapılan bağımsız gruplarda t-testi analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutlarının hiçbirinde katılımcıların cinsiyet değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).



**Tablo 3:** Dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutları ile katılımcıların “medeni durum”değişkeni bakımından bağımsız gruplarda t-testi analiz sonuçlarının incelenmesi

	Medeni durum	N	Ort.	Std.Sapma	t	p
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	Evli	279	4,17	0,849	-1,963	,050
	Bekar	105	3,98	0,829		
İdealleştirilmiş etki (davranış)	Evli	278	4,09	0,832	,655	,513
	Bekar	105	4,03	0,869		
Bireysel destek	Evli	277	3,83	0,934	-,036	,972
	Bekar	105	3,83	0,995		
Entelektüel uyarım	Evli	278	4,02	0,873	1,290	,198
	Bekar	105	3,88	0,960		
İlham veren motivasyon	Evli	279	4,08	0,923	1,947	,052
	Bekar	106	3,87	0,011		
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Evli	279	4,04	0,800	1,288	,198
	Bekar	106	3,92	0,846		

Tablo 3’te görüldüğü gibi, çalışanların dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutlarına puan ortalamaları ile medeni durum değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı tespit etmek için yapılan bağımsız gruplarda t-testi analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutlarının hiçbirinde katılımcıların medeni durum değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4:** Dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutları ile katılımcıların “yaş” değişkeni bakımından tek yönlü varyans (anova) analiz sonuçlarının incelenmesi

	Yaş	N	Ort.	Std.Sapma	F	p
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	25-30 yaş	116	3,98	0,827		
	31-40	172	4,19	0,838		
	41 ve üstü	96	4,15	0,874	2,291	,103
	Toplam	384	4,11	0,847		
İdealleştirilmiş etki (davranış)	25-30 yaş	116	4,00	0,843		
	31-40	171	4,10	0,830	,641	,527
	41 ve üstü	96	4,12	0,862		
	Toplam	383	4,07	0,842		
Bireysel destek	25-30 yaş	116	3,80	0,964		
	31-40	171	3,88	0,961		
	41 ve üstü	95	3,78	0,916		
	Toplam	382	3,83	0,950	,430	,651
Entelektüel uyarım	25-30 yaş	116	3,92	0,900		
	31-40	171	4,03	0,865	,522	,594
	41 ve üstü	96	3,97	0,963		
	Toplam	383	3,98	0,900		
İlham veren motivasyon	25-30 yaş	117	3,89	0,972		
	31-40	172	4,10	0,909		
	41 ve üstü	96	4,03	0,993	1,599	,203
	Toplam	385	4,02	0,953		
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	25-30 yaş	117	3,92	0,812		
	31-40	172	4,06	0,802	1,007	,366
	41 ve üstü	96	4,01	0,836		
	Toplam	385	4,00	0,813		

Tablo 4’te görüldüğü gibi, çalışanların dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutlarına puan ortalamaları ile yaş değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans (anova) analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutlarının hiçbirinde katılımcıların yaş değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 5:** Dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutları ile katılımcıların eğitim durumu değişkeni bakımından tek yönlü varyans(anova) analiz sonuçlarının incelenmesi

	Eğitim durumu	N	Ort.	Std.Sapma	F	p
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	İlk/ortaokul	29	4,19	0,913	,726	,575
	Lise	123	4,18	0,917		
	Ön lisans	59	4,06	0,845		
	Lisans	154	4,05	0,804		
	Lisansüstü	18	4,31	0,539		
	Toplam	383	4,12	0,846		
İdealleştirilmiş etki (davranış)	İlk/ortaokul	29	4,14	0,680	,335	,855
	Lise	123	4,13	0,876		
	Ön lisans	59	4,03	0,948		
	Lisans	153	4,05	0,822		
	Lisansüstü	18	4,94	0,689		
	Toplam	382	4,08	0,842		
Bireysel destek	İlk/ortaokul	29	4,05	0,686	,830	,507
	Lise	123	3,89	0,940		
	Ön lisans	59	3,71	1,050		
	Lisans	152	3,79	0,982		
	Lisansüstü	18	3,85	0,768		
	Toplam	381	3,84	0,951		

Entelektüel uyarım	İlk/ortaokul	29	4,08	0,859		
	Lise	123	4,06	0,917		
	Ön lisans	59	3,87	0,969		
	Lisans	153	3,95	0,883	,575	,681
	Lisansüstü	18	3,99	0,694		
	Toplam	382	3,98	0,897		
İlham veren motivasyon	İlk/ortaokul	29	4,20	0,833		
	Lise	123	4,11	0,974		
	Ön lisans	59	3,82	1,065	1,285	,275
	Lisans	155	3,99	0,910		
	Lisansüstü	18	4,14	0,739		
	Toplam	384	4,02	0,945		
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	İlk/ortaokul	29	4,13	0,717		
	Lise	123	4,07	0,842		
	Ön lisans	59	3,90	0,889	0,734	,569
	Lisans	155	3,97	0,799		
	Lisansüstü	18	4,04	0,576		
	Toplam	384	4,01	0,812		

Tablo 5’te görüldüğü gibi, çalışanların dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutlarına puan ortalamaları ile eğitim durumu değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans (anova) analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutlarının hiçbirinde katılımcıların eğitim durumu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

**a)İdealleştirilmiş etki(atfedilen) boyutu**

**Tablo 6:**“Yöneticim benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar” maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	N	
Hiç	14	3,6
Çok az	23	6,0
Kısmen	82	21,4
Fazla	126	32,8
Çok fazla	139	36,2
Toplam	384	100,0
Ort: 3,92 Std. Sapma: 1,068		

İdealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu için yukarıdaki yargıya katılımın yüksek olduğu görülmektedir(%69).

**Tablo 7:** “Yöneticim grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar” maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	N	%
Hiç	20	5,2
Çok az	10	2,6
Kısmen	74	19,3
Fazla	122	31,8
Çok fazla	158	41,1
Toplam	384	100,0
Ort: 4,02 Std. Sapma: 1,087		

İdealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu için katılımcıların yukarıdaki yargıya katılımın yüksek olduğu ve ‘fazla’ ve ‘çok fazla’ cevabını verenlerin oranı fazladır(%72.9).

**Tablo 8:** “Yöneticim bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır” maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	N	%
Hiç	7	1,8
Çok az	7	1,8
Kısmen	46	12,0
Fazla	137	35,7
Çok fazla	187	48,7
Toplam	384	100,0
Ort: 4,28 Std. Sapma: 0,878		

İdealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu için katılımcıların yukarıdaki yargıya katılımın yüksek olduğu ve ‘fazla’ ve ‘çok fazla’ cevabını verenlerin oranı çok fazladır(%84.4).



**Tablo 9:** “Yöneticim güvenli ve güçlü olduğunu gösterir” maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	N	%
Hiç	7	1,8
Çok az	8	2,1
Kısmen	62	16,1
Fazla	112	29,2
Çok fazla	195	50,8
Toplam	384	100,0
Ort: 4,25 Std. Sapma: 0,926		

İdealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu için katılımcıların yukarıdaki yargıya katılımın en yüksek olduğu ve ‘fazla’ ve ‘çok fazla’ cevabını verenlerin oranı maksimum orandadır(%89).

**Tablo 10:** İdealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu için açıklayıcı istatistik tablosu

	Ort.	Ss.
Yöneticim benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.	3,92	1,068
Yöneticim grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar.	4,02	1,087
Yöneticim bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır.	4,28	0,878
Yöneticim güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.	4,25	0,926
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	4,12	0,847

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin idealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutuna ait bulgulara bakıldığında “Yöneticim benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar” maddesinden elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %69, “Yöneticim grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar” maddesinden elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %72,9 gibi yüksek bir oranla “fazla” ve “çok fazla” cevabını gibi yüksek bir oranla “fazla” ve “çok fazla” cevabını verdikleri görülmektedir. Diğer yargılar olan “Yöneticim bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır” maddesinden elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %84,4 ile

Burada yöneticilerin çalışanlara değer verdiği ve bunun sonucunda bunun da kendilerine yüksek oranda saygı uyandırdığı kabul edilebilir. “Yöneticim bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır” maddesine ait elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %80 gibi yüksek bir oranla “fazla” ve “çok fazla” cevabı verilerek katılımcıların yüksek onayı mevcuttur.

İdealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu maddelerinden elde edilen sonuca göre; boyuta ait maddeler değerlendirildiğinde, tüm maddelere katılımın yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca en yüksek katılımın “Yöneticim bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır” maddesinde, en düşük katılımın “Yöneticim benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar” maddesinde olduğu görülmektedir. Çıkan sonuca göre; yöneticilerin çalışanların gözünde güçlü, güvenilir olma, saygı oluşturma ile kurumsal kültür oluşturarak kurum çıkarını önde tutma konularında yüksek bir fikir birliği varken çalışanların kendisiyle çalışmaktan zevk almayı sağlama konusunda nisbeten düşük bir katılımın sağlanması dikkat çekmektedir.

**b)İdealleştirilmiş etki(davranış) boyutu:**

**Tablo 11:** “Yöneticim en önemli değer ve inançları hakkında konuşur” maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	N	%
Hiç	18	4,7
Çok az	25	6,5
Kısmen	93	24,3
Fazla	140	36,6
Çok fazla	107	27,9
Toplam	383	100,0
Ort: 3,77 Std. Sapma: 1,075		

İdealleştirilmiş etki(davranış)boyutu için katılımcıların yukarıdaki yargıya katılımın nisbeten yüksek olduğu ve ‘fazla’ ve ‘çok fazla’ cevabını verenlerin oranı fazladır(%65.5).

**Tablo 12:** “Yöneticim bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir” maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	N	%
Hiç	8	2,1
Çok az	14	3,7
Kısmen	59	15,4
Fazla	132	34,5
Çok fazla	170	44,4
Toplam	383	100,0
Ort: 4,16 Std. Sapma: 0,955		

İdealleştirilmiş etki(davranış)boyutu için katılımcıların yukarıdaki yargıya katılımın nisbeten yüksek olduğu ve ‘fazla’ ve ‘çok fazla’ cevabını verenlerin oranı fazladır(%78.9).

**Tablo 13:** “Yöneticim kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır” maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	N	%
Hiç	8	2,1
Çok az	10	2,6
Kısmen	56	14,7
Fazla	127	33,2
Çok fazla	181	47,4
Toplam	382	100,0
Ort: 4,22 Std. Sapma: 0,934		

İdealleştirilmiş etki(davranış)boyutu için katılımcıların yukarıdaki yargıya katılımın nisbeten çok yüksek olduğu ve ‘fazla’ ve ‘çok fazla’ cevabını verenlerin %80.6’vardığı görülmektedir. Ayrıca “Yöneticim ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular” maddesi için elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %79,4 gibi yüksek bir oranla “fazla” ve “çok fazla” cevabını verdikleri görülmektedir.

**Tablo 14:** İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutu için açıklayıcı istatistik tablosu

	Ort.	Ss.
Yöneticim en önemli değer ve inançları hakkında konuşur.	3,77	1,075
Yöneticim bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir.	4,16	0,955
Yöneticim kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.	4,22	0,934
Yöneticim ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	4,17	1,000
idealleştirilmiş etki (davranış)	4,08	0,842

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin idealleştirilmiş etki (davranış) boyutuna ait “Yöneticim en önemli değer ve inançları hakkında konuşur” maddesinden elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %64,5 gibi nisbeten yüksek bir oranla “fazla” ve “çok fazla” cevabını vermiştir. Diğer yargılar “Yöneticim bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir” maddesinden elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %78,9 bu konuda yöneticilerinin yüksek oranda değer ve inançları hakkında paylaşımcı olduğunun çalışanlarca kabul edildiğinin göstergesidir. “Yöneticim bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir” maddesinden elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %78,9 gibi yüksek bir oranla yöneticilerce görevlerin net bir şekilde tanımlandığı ve net hedefler belirlendiği sonucuna ulaşılabilir. “Yöneticim ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular” maddesinden elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %79,4 oranıyla Yöneticilerin ortak değer ve hedefler etrafında birleştirme misyonlarına sahip olma konusunda başarılı oldukları çalışanlarca kabul edildiği sonucuna ulaşılabilir.

İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutu maddelerinin açıklayıcı istatistiklerine göre boyuta ait maddeler toplu olarak değerlendirildiğinde, tüm maddelere katılımın yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca en yüksek katılımın “Yöneticim kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır” maddesinde en düşük katılımın “Yöneticim en önemli değer ve inançları hakkında konuşur” maddesinde olduğu görülmektedir. Ayrıca bu yargıya verilen cevap diğer yargılara göre ortalaması 4,00’altında çıkarak dikkati çekmektedir (3,77). Burada yöneticilerin etik değerler ve idealist bir kişilik olarak kabul edilirken özellikle kendi inanç ve değerlerini çalışanlarla nisbeten daha az paylaştığı sonucuna ulaşılabilir.

### c) Bireysel destek boyutu

**Tablo 15:** “Yöneticim beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır” maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	N	%
Hiç	21	5,5
Çok az	22	5,8
Kısmen	98	25,7
Fazla	110	28,8
Çok fazla	131	34,3
Toplam	382	100,0
Ort: 3,81 Std. Sapma: 1,136		

Bireysel destek boyutu için katılımcıların yukarıdaki yargıya katılımın nisbeten çok yüksek olduğu ve ‘fazla’ ve ‘çok fazla’ cevabını verenlerin oranı %63.1 olmakla beraber diğer boyutlara göre düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 16:** “Yöneticim insanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda ayrı ayrı bireyler olarak görür” maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

N		%
Hiç		2,1
Çok az	19	5,0
Kısmen	82	21,5
Fazla	133	34,8
Çok fazla	140	36,6
Toplam	382	100,0
Ort: 3,99 Std. Sapma: 0,986		

Bireysel destek boyutu için katılımcıların yukarıdaki yargıya katılımının nisbeten çok yüksek olduğu ve ‘fazla’ ve ‘çok fazla’ cevabını verenlerin oranı %71.4 olmakla beraber diğer boyutlara göre düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 17:** “Yöneticim benim kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur” maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

N		%
Hiç	19	5,0
Çok az	22	5,8
Kısmen	89	23,3
Fazla	123	32,2
Çok fazla	129	33,8
Toplam	382	100,0
Ort: 3,85 Std. Sapma: 1,108		

Bireysel destek boyutu için katılımcıların yukarıdaki yargıya katılımının nisbeten çok yüksek olduğu ve ‘fazla’ ve ‘çok fazla’ cevabını verenlerin oranı %66 olmakla beraber diğer boyutlara göre düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 18:** “Yöneticim beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir” maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

N		%
Hiç	22	5,8
Çok az	26	6,8
Kısmen	108	28,3
Fazla	115	30,1
Çok fazla	111	29,1
Toplam	382	100,0
Ort: 3,7 Std. Sapma: 1,13		

Bireysel destek boyutu için katılımcıların yukarıdaki yargıya katılımının nisbeten çok yüksek olduğu ve ‘fazla’ ve ‘çok fazla’ cevabını verenlerin oranı %59.2 olmakla beraber diğer boyutlara göre düşük olduğu görülmektedir. Bu oran bireysel destek boyutu içindeki en düşük orandır.

**Tablo 19:** Bireysel destek boyutu için açıklayıcı istatistik tablosu

	Ort.	Ss.
Yöneticim beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.	3,81	1,136
Yöneticim insanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda ayrı ayrı bireyler olarak görür.	3,99	0,986
Yöneticim benim kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur.	3,85	1,108
Yöneticim beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir.	3,70	1,130
Bireysel destek	3,84	0,950

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin bireysel destek boyutuna ait “Yöneticim beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır” maddesinin frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri ve elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %63,1’, “Yöneticim insanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda ayrı ayrı bireyler olarak görür” maddesinden elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %71,4’ü, “Yöneticim benim kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur” maddesinden elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %66’sı gibi yüksek bir oranla “fazla” ve “çok fazla” cevabını verdikleri görülmektedir. Ancak “Yöneticim beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir.” Maddesinden elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %59,2 gibi yüksek bir oranla “fazla” ve “çok fazla” cevabını verdikleri bununda diğer maddelere nisbeten daha düşük olduğu görülmektedir.

Bireysel destek boyutuna ait maddeler değerlendirildiğinde, tüm maddelere katılımın yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca en yüksek katılımın “Yöneticim insanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda ayrı ayrı bireyler olarak görür” maddesinde en düşük katılımın “Yöneticim beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir” Maddesinde olduğu görülmektedir.

#### d)Entelektüel uyarım boyutu

**Tablo 20:** “Yöneticim önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir ”maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	N	%
Hiç	11	2,9
Çok az	20	5,2
Kısmen	81	21,1
Fazla	132	34,5
Çok fazla	139	36,3
Toplam	383	100,0
Ort: 3,97 Std. Sapma: 1,022		

Entelektüel uyarım boyutu için katılımcıların yukarıdaki yargıya katılımın nisbeten yüksek olduğu ve ‘fazla’ ve ‘çok fazla’ cevabını verenlerin oranı fazladır(%70.8).



**Tablo 21:** “Yöneticim problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar” maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	N	%
Hiç	9	2,3
Çok az	21	5,5
Kısmen	68	17,8
Fazla	145	37,9
Çok fazla	140	36,6
Toplam	383	100,0
Ort: 4,01 Std. Sapma: 0,989		

Entelektüel uyarım boyutu için katılımcıların yukarıdaki yargıya katılımının nisbeten yüksek olduğu ve ‘fazla’ ve ‘çok fazla’ cevabını verenlerin oranı fazladır(%74.5). Bu oran bu boyut için ulaşılan en yüksek orandır.

**Tablo 22:** “Yöneticim benim problemlere birçok farklı açılardan bakmamı sağlar” maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	N	%
Hiç	12	3,1
Çok az	15	3,9
Kısmen	92	24,0
Fazla	120	31,3
Çok fazla	144	37,6
Toplam	383	100,0
Ort: 3,97 Std. Sapma: 1,028		

Entelektüel uyarım boyutu için katılımcıların yukarıdaki yargıya katılımının nisbeten yüksek olduğu ve ‘fazla’ ve ‘çok fazla’ cevabını verenlerin oranı fazladır(%68.9).

**Tablo 23:** “Yöneticim verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirebileceği ile ilgili öneriler sunar” maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	N	%
Hiç	11	2,9
Çok az	20	5,2
Kısmen	82	21,4
Fazla	120	31,3
Çok fazla	150	39,2
Toplam	383	100,0
Ort: 3,99 Std. Sapma: 1,038		

Entelektüel uyarım boyutu için katılımcıların yukarıdaki yargıya katılımının nisbeten yüksek olduğu ve ‘fazla’ ve ‘çok fazla’ cevabını verenlerin oranı fazladır(%70.5).

**Tablo 24:**Entelektüel uyarım boyutu için açıklayıcı istatistik tablosu

	Ort.	Std. Sapma
Yöneticim önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.	3,97	1,022
Yöneticim Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar.	4,01	0,989
Yöneticim benim problemlere birçok farklı açılardan bakmamı sağlar.	3,97	1,028
Yöneticim verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirebileceği ile ilgili öneriler sunar.	3,99	1,038
Entelektüel uyarım	3,98	0,900

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin entelektüel uyarım boyutuna ait “Yöneticim önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir” maddesinden elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %70,8’i, “Yöneticim Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar” maddesinden elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %75,5’i, “Yöneticim benim problemlere birçok farklı açılardan bakmamı sağlar” maddesine katılımcıların %68,9 ve “Yöneticim verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirebileceği ile ilgili öneriler sunar” maddesinden elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %70,5 gibi yüksek bir oranla “fazla” ve “çok fazla” cevabını verdikleri görülmektedir. Entelektüel uyarım boyutunun diğer maddelerine verilen cevap oranlarıyla uyumlu olduğu, katılımın yüksek olması bu maddede ifade edilen yargıya katılımların yüksek olduğunun bir göstergesidir.

Entelektüel uyarım boyutu maddelerinin açıklayıcı istatistikleri ve elde edilen oranlar değerlendirildiğinde, tüm maddelere katılımın yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca en yüksek katılımın “Yöneticim Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar” maddesinde en düşük katılımın “Yöneticim önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir ” Maddesi ile " Yöneticim benim problemlere birçok farklı açılardan bakmamı sağlar." Maddelerinde olduğu görülmektedir. Yöneticilerin farklı yaklaşımları ile farklı bakış açıları ile olaylara yaklaşılması halinde çalışanların yüzde yetmiş(%70)civarında olumlu bir bakış açısı ortaya koyduğu görülmektedir.

#### e) İlham veren motivasyon boyutu

**Tablo 25:** “Yöneticim gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır” maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	N	%
Hiç	16	4,2
Çok az	16	4,2
Kısmen	84	21,8
Fazla	124	32,2
Çok fazla	145	37,7
Toplam	385	100,0
Ort: 3,96Std. Sapma: 1,066		

İlham veren motivasyon boyutu için katılımcıların yukarıdaki yargıya katılımın nisbeten yüksek olduğu ve ‘fazla’ ve ‘çok fazla’ cevabını verenlerin oranı fazladır(%69.9).

**Tablo 26:** “Yöneticim yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir” maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	N	%
Hiç	10	2,6
Çok az	16	4,2
Kısmen	69	18,0
Fazla	137	35,7
Çok fazla	152	39,6
Toplam	384	100,0
Ort: 4,06 Std. Sapma: 0,988		

İlham veren motivasyon boyutu için katılımcıların yukarıdaki yargıya katılımın nisbeten yüksek olduğu ve ‘fazla’ ve ‘çok fazla’ cevabını verenlerin oranı fazladır(%75.3). bütün yargılara katılım birbirine yakın olmakla beraber bu yargıya en yüksek katılım sağlandığı görülmektedir.

**Tablo 27:** “Yöneticim gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur” maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	N	%
Hiç	12	3,1
Çok az	19	4,9
Kısmen	73	19,0
Fazla	129	33,6
Çok fazla	151	39,3
Toplam	384	100,0
Ort: 4,02 Std. Sapma: 1,033		

İlham veren motivasyon boyutu için katılımcıların yukarıdaki yargıya katılımın nisbeten yüksek olduğu ve ‘fazla’ ve ‘çok fazla’ cevabını verenlerin oranı fazladır(%72.9).

**Tablo 28:** “Yöneticim amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder” maddesi için frekans ve açıklayıcı istatistik tablosu

	N	%
Hiç	14	3,6
Çok az	17	4,4
Kısmen	70	18,2
Fazla	115	29,9
Çok fazla	168	43,8
Toplam	384	100,0
Ort: 4,06 Std. Sapma: 1,061		

İlham veren motivasyon boyutu için katılımcıların yukarıdaki yargıya katılımın nisbeten yüksek olduğu ve ‘fazla’ ve ‘çok fazla’ cevabını verenlerin oranı fazladır(%73.7).

**Tablo 29:** İlham veren motivasyon boyutu için açıklayıcı istatistik tablosu

	Ort.	Ss.
Yöneticim gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.	3,96	1,066
Yöneticim yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.	4,06	0,988
Yöneticim gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur.	4,02	1,033
Yöneticim amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.	4,06	1,061
İlham veren motivasyon boyutu	4,02	0,952

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin ilham verici motivasyon boyutuna ait “Yöneticim gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır” maddesinden elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %69,9’u, “Yöneticim yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir” maddesinden elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %75,3’ü, “Yöneticim gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur” maddesinden elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %72,9’u ve “Yöneticim amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder” maddesinden elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %73,6’sı gibi yüksek bir oranla “fazla” ve “çok fazla” cevabını verdikleri görülmektedir.

Buradaki açıklayıcı istatistikler değerlendirildiğinde; yöneticilerin dönüşümcü liderliğin alt boyutlarında dönüşümcü liderlik davranışları konusunda çalışanların katılımlarının yüksek olduğu kabul edilebilir. Ancak çalışanlara göre yöneticilerin bireysel destek konusunda diğer alt boyutlara göre daha düşük bir oranda kaldığı kabul edilmelidir.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin İdealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu maddelerine ait doğrulayıcı faktör analizi bulguları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Boyut üzerindeki etkisi en yüksek olan madde “Yöneticim benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.” etkisi en düşük olan madde “Yöneticim grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar.” olduğu görülmektedir. Buna göre, çalışanlar, idealleştirilmiş etki (atfedilen) algıları açısından en fazla yöneticiyle çalışmaktan gurur duyma ve zevk almayı sağlaması durumunu önemsemektedirler. Standart etki değerlerine göre en düşük etkinin “Yöneticim grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar.” maddesinde olduğu diğer üç maddenin ise birbirine yakın etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin idealleştirilmiş etki (davranış) boyutu maddeleri bulguları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Boyut üzerindeki etkisi en yüksek olan maddeler “Yöneticim kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.” ve “Yöneticim ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.” etkisi en düşük olan madde “Yöneticim en önemli değer ve inançları hakkında konuşur.” maddesinde olduğu görülmektedir. Buna göre, çalışanlar, idealleştirilmiş etki (davranış) algıları açısından yöneticinin değer ve inançlar hakkında konuşmasını önemsemektedirler. Ya da yöneticinin değer ve inançlarını çalışanlarla paylaşma konusunda çekingen davrandığı yorumu yapılabilir.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin Bireysel destek boyutu maddeleri bulguları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Boyut üzerindeki etkisi en yüksek olan madde “Yöneticim benim kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur” etkisi en düşük olan madde “Yöneticim beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir.” olduğu görülmektedir. Buna göre, çalışanlar, bireysel destek algıları açısından, yöneticinin güçlü yönleri geliştirmeye destek olmasını önemsemektedirler.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin Entelektüel uyarım boyutu maddeleri bulguları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Boyut üzerindeki etkisi en yüksek olan madde “Yöneticim verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirebileceği ile ilgili öneriler sunar.” etkisi en düşük olan madde “Yöneticim önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.” olduğu görülmektedir. Buna göre, çalışanlar, entelektüel uyarım algıları açısından, yöneticinin verilen görevi gerçekleştirmede alternatif sunmasını önemsemektedirler.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin ilham veren motivasyon boyutu maddelerine ait doğrulayıcı faktör analizi bulguları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Standart etki değerlerine göre en yüksek etki “Yöneticim yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.” ve “Yöneticim gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur.” maddelerinde ve en düşük etkininse “Yöneticim gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.” maddesinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 30:** Dönüşümcü liderlik ölçeği için açıklayıcı istatistik tablosu

	Ort.	Std. Sapma
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	4,12	0,847
İdealleştirilmiş etki (davranış)	4,08	0,842
Bireysel destek	3,84	0,950
Entelektüel uyarım	3,98	0,900
İlham veren motivasyon	4,02	0,952

Dönüşümcü liderlik ölçeği boyutlarının dönüşümcü liderlik üzerindeki etkileri elde edilen bulgulara göre, boyutların hepsinin de ölçek üzerin birbirine yakın ve yüksek etkisi vardır. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki idealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutuna, en düşük etki bireysel destek boyutuna aittir.

Çalışanların dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarına ilişkin algılarında, çalışanın yaş grubu, medeni hal, eğitim ve diğer değişkenler bakımından yapılan testlerde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

## V. Sonuç ve Değerlendirme

Yönetimsel kararlar firmalar açısından zaman ve ekonomik maliyet gibi bir takım yükler getirmektedir. Hatta bazı yönetimsel kararlar uygulandığında geri dönüşü ve telafisi mümkün olmayan sonuçlar doğurmaktadır. Bu gibi risklerden korunmak ve verilen kararların optimum faydayı sağlaması açısından bilimsel araştırma yapılması hayati öneme sahiptir. Dolayısıyla işletmede karar alma mekanizmalarını oluşturan, yönetim yapısı oluşturma ve bu liderlik tarzının dönüşümcü liderlik tarzının benimsenip benimsenmediği ve çalışanların bu liderlik tarzını algı düzeyleri ile ilgilidir. Araştırmada elde edilen verilere göre araştırmaya konu olan firma çalışanlarının yöneticileri hakkında dönüşümcü liderlik algılarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik tarzının alt boyutlarına bakıldığında boyutların hepsinin de ölçek üzerinde birbirine yakın ve yüksek etkisi vardır. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki idealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutuna, en düşük etki ise bireysel destek boyutuna aittir. Çalışanların dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarına ilişkin algılarında, çalışanın yaş grubu, medeni hal, eğitim ve diğer değişkenler bakımından anlamlı farklar bulunamamıştır.

Bu araştırmada dönüşümcü liderlik hakkındaki çalışan algılarının tüm alt boyutlarla beraber yüksek düzeyde tespit edilmekle birlikte yöneticilerin bireysel destek boyutuna diğer boyutlara göre



daha fazla eğilmesi gerektiği sonucuna varılabilir. İşletmelerdeki yöneticiler çalışanlarının gelişimi için onlara zaman ayırma, gelişimleri için destek olma, her birini farklı hisleri olan bireyler olarak değer verme gibi bireysel destek boyutu davranışlarıyla onları desteklemeleri gerekliliği ortaya çıkmıştır ve bu başarılarında önemli katkılar sağlayacaktır. Karlı bir işletmenin oluşmasına yardım edebileceği gibi çalışanların motivasyonunu, tatmini ve kurumla özdeşleşmelerini de sağlayacaktır.

Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre çalışanların dönüşümcü liderlik algıları genel olarak yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Araştırmaya konu olan firmaların(Taha Tekstil-LCW, Gap Tekstil ve Anateks-Çalık, İlsan Tekstil-Ilıcaklar, Karagöz Tekstil, Baykanlar Tekstil vb.) Türkiye'nin bilinen firmalarından olmalarının yanında ilgili firma çalışanlarının yöneticilerinin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin yüksek olması yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları gösterdiği bunun çalışanlarca da olumlu algılandığı ortaya çıkmıştır.

Elde edilen bulgular sanayinin alt sektörü olan tekstil sektörüne ve Malatya iline aittir. Çalışma farklı sektör ve şehirlerde uygulanarak dönüşümcü liderliğin etkileri ve etkinliği genelleştirilebilirliği incelenebilir. Özellikle farklı sanayi kolları başta olmak üzere, hizmet ve tarım sektörlerinde bu etkileşimin incelenmesi hem teoriye hem de uygulamaya katkısı olacağı değerlendirilmektedir

Sonuç olarak çalışmada elde edilen bulgular dönüşümcü liderlik tarzının çalışanlarca yüksek oranda algılandığı söylenebilir. Bütün alt boyutları ile beraber bu algı düzeyi yüksek tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik teorisine ait beş alt boyut arasında en yüksek düzeyde etki idealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutuna aitken en düşük etki ise bireysel destek boyutu olarak ortaya çıkmıştır.

### Kaynakça

- Akat, İlhan. ve Budak, Gülay (1994), **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- Altunışık, Remzi., Coşkun, Recai., Bayraktaroğlu, Serkan ve Yıldırım, Engin (2012), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları.**, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Arslan, A., Kokmaz, M., Yahyaoğlu, G., Çimen, V. (2011). "Şirket Politikası ve Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi", **Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi**, Ekim-Kasım-Aralık 2011 Sayısı, Sayı:2, Cilt: 1.
- Birasnay, Mathuraj. (2014). "Knowledge Management and Organizational Performance in The Service Industry: The Role of Transformational Leadership Beyond The Effects Of Transactional Leadership" **Journal Of Business Research**. Vol.67, Iss.8, 1622-1629.
- Bass, Bernard., Avolio Bruce, Jung, Dong., Berson, Yair. (2003). "Predicting Unit Performance by Asseesing Transformational Transactional Leadership", *Joournal of Applied Psychology*. Vol.88, No.2, 207-218.
- Bass, S. (1999), "An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories", **Leadership Quarterly**. Vol.10, Iss.2,
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2013), **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Deichmann, D.- Stam, D. (2015). "Leveraging Transformational And Transactional Leadership To Cultivate the Generation of Organization-Focused Ideas", **The Leadreship Quarterly**, Vol.26,Iss.2. 204-219.
- Drucker, Peter. F. (1999), **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, (Çev., İ. Bahçivangil, G. Gorbun), Epsilon Yayınları.
- Epitropaki, Olga., Martin, Robin.(2013), "Transformational–Transactional Leadership and Upward Influence: The Role of Relative Leader–Member Exchanges (Rlmx) And Perceived Organizational Support (Pos)", **The Leadership Quarterly**, Vol.24,Iss.2.

Erdoğan, İlhan. (1997), **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

Erdoğan, Pınar (2011), *Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Eren, Erd (2003), **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Ergun, Turgay (2000), **Kamu Yönetimi Dersleri.**: Today Yayınları, Ankara

Ertugut, Ramazan (2007), *Dönüştürücü Liderlik ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki: Ulusal Kalite Ödülü Almış Olan Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli.

Ewen, Cristian., Wihler, Andreas., Blicke, Gerhard., Oerder, Katherina., Ellen, B. Parker, Douglas, Cesar., Ferris, Gerald. (2013), "Further Specification of the Leader Political Skill–Leadership Effectiveness Relationships: Transformational and Transactional Leader Behavior as Mediators", **The Leadership Quarterly**. Vol.24, Iss.4.

Graves, Laura. M., Sarkis, Josef ve Zhu. Qinghua. (2013). "How Transformational Leadership and Employee Motivation Combine To Predict Employee Proenvironmental Behaviors in China", **Journal Of Environmental Psychology**. Vol.35.

Gümüslüoğlu, Lale, İlsev, Arzu (2009), "Transformational Leadership, Creativity and Organizational Innovation", **Journal Of Business Research**. Volume 62, Issue 4, April 2009, Pages 461-473.

İbicioğlu, Hasan, Özmen, Halil, İ. ve Taş, Sebahattin (2009), "Liderin Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, Isparta.

Karasar N, (2015), **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Nobel Akademi Yayınları, İstanbul

Karip, Emin (1998), "Dönüşümcü Liderlik", **Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı.2 1-23 Ankara.

Kırılmaz, S. ve Kırılmaz, H. (2010), "Transformasyonel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında Bir Araştırma", **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 469

Koçel, Tamer. (2003), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul.

Li, Cihaoing., Zhao, Hao ve Begley, Thomas (2015), "Transformational Leadership Dimensions And Employee Creativity In China: A Cross-Level Analysis", **Journal of Business Research**, Vol. 68, Iss.6, Peg. 1149-1156.

Li, Guiquan., Shang, Yufan., Liu, Haixin. ve Xi, Youmin. (2014), "Differentiated Transformational Leadership and Knowledge Sharing: A Cross-Level Investigation", **European Management Journal**, Vol.32, Iss.4.

Morçin E, S. Bilgin, B.(2014) "Dönütürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 23, Sayı 2.

Toffler, Alvin. ve Toffler, Heidi.(1995), **Yeni Bir Uygarlık Yaratmak, Üçüncü Dalganın Politikası**, (Çev. Zülfü Dicleli), İnkılâp Yayınevi, İstanbul.

Topaloğlu, C. Dalgın, T. (2013). "Algılanan Liderlik Tarzı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Marmaris'te Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama", **Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, V Cilt:16 Say:29.

Tosun, Kemal (1992), **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, Ankara.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2015), [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), Erişim. 19.12.2015

Yücel, İlhami., Mcmillan, Amy. ve Richard, Orlando (2014),"Does Ceo Transformational Leadership Influence Top Executive Normative Commitment?", **Journal Of Business Research**, Vol.67,Iss.6.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2003), **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Ankara, Seçkin Yayınları, Ankara.

Zel, Uğur (1997). " Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik", **MPM- Verimlilik Dergisi**, S. 4 (13), Ankara.