

Süleyman Demirel Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Y.2006, C.11, S.1 s.253-266.

## TRANSFORMASYONEL ÖNDERLİK BOYUTLARININ ALGILANMASINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

### AN INQUIRY ON THE PERCEPTION OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

Yrd.Doç.Dr.M.Kemal DEMİRÇİ\*  
Yrd.Doç.Dr.Muzaffer AYDEMİR\*\*

#### ÖZET

*Art arda krizlerin yaşandığı, teknolojik gelişmelerin ivme kazandığı, rekabetin küresel bir görünüm aldığı günümüz iş dünyasında, yöneticilerin transformasyonel önderlik boyutlarını nasıl algıladıklarını ve transformasyonel önderlik boyutlarını algılamada demografik faktörlerin etkisini görmek amacıyla bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları, yöneticilerin genel olarak transformasyonel önderlik boyutlarını çok az önemli olarak algıladıklarını; yöneticilerin örgüt içindeki düzeyleri yükseldikçe “esneklik” boyutunu daha önemli algılamaya başladıklarını; alt düzey yöneticilerin “çalışanları güçlendirme” ve “ekip çalışması” boyutlarını daha az önemli algıladıklarını; sosyal bilimler alanında eğitim almış olan yöneticilerin “çalışanları güdüleme” ve “yeni paradigmalara açıklık” boyutlarını daha önemli olarak algılamalarını göstermektedir.*

#### ABSTRACT

*A research is done to see how managers perceive the dimensions of transformational leadership and what effects demographic factors make on the managers' perception of the dimensions of transformational leadership in the business world that crises lived continuously, technological developments gained momentum, competition took global appearances. The research results show that managers generally perceive the dimensions of transformational leadership less important; when the managers' organizational levels get higher they begin to perceive “flexibility” dimension much more important; lower level managers perceive “empowerment of employees” and “team work” dimensions less important; managers who have social sciences background perceive “motivation of employees” and “openness to the new paradigms” dimension much more important.*

Transformasyonel önderlik, Transformasyonel önderlik boyutları,  
Transaksiyonel önderlik  
Dimensions of transformational leadership, transactional leadership

\* Dumlupınar Ün. İİBF, İşletme Bölümü; mkdemirci26@hotmail.com

\*\* Dumlupınar Ün. Bilecik İİBF, İşletme Bölümü.

## GİRİŞ

Yoğun bir rekabetin ve hızlı değişimlerin yaşandığı günümüz iş dünyasında işletmeler, söz konusu değişimlerin gerektirdiği örgütsel ve yönetsel dönüşümleri zamanında ve başarıyla gerçekleştirebilecek önderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Transformasyonel önderlik (transformational leadership), kriz, stres ve istikrarsızlıklar gibi olumsuzlukların yoğun bir şekilde yaşandığı<sup>1</sup> ve değişime kuşkuyla yaklaşılan çalkantılı dönemler için daha kritik bir önem taşımaktadır<sup>2</sup>.

Karizmatik, vizyon sahibi, ilham verici, etkileyici ve sembolik önderlik olarak da adlandırılan<sup>3</sup> transformasyonel önderlik, ilk defa Burns (1978) tarafından “transaksiyonel önderlik” (transactional leadership) ve “transformasyonel önderlik” ayrımıyla ele alınıp incelenmiştir. Karizma, ilham verici güdüleme, entelektüel dürtü ve izleyenlere saygı gibi boyutlara sahip olan transformasyonel önderlik<sup>4</sup> izleyenleri örgütsel amaçlar konusunda bilinçlendirmeyi, örgütsel çıkarları bireysel çıkarların üzerinde tutmayı, örgütün vizyonu ile izleyenlerin değerleri ve güdülleri arasında uyum sağlamayı<sup>5</sup> ve böylece izleyenlerin streslerini azaltarak iş tatminlerini arttırmayı hedeflemesi<sup>6</sup> gibi nedenlerle, hem kamu, hem de özel sektörde etkili bir önderlik modeli haline gelmeye başlamıştır. Bu çalışmada, transformasyonel önderliğin boyutları itibariyle incelenmiş ve yöneticilerin transformasyonel önderliğin boyutlarını nasıl algıladıkları araştırma konusu yapılmıştır.

## 1. TRANSAKSİYONEL VE TRANSFORMASYONEL ÖNDERLİK AYIRIMI

Araştırma konusu yapılan önderlik tipinin daha belirgin olması için, değili olan transaksiyonel önderlik kavramın sadece tanımlanmasına yer verilmiştir. Bu bağlamda, araştırmada esas konu olmadığı için hem değili olan transaksiyonel önderlik hem de transformasyonel önderlik kavramının teorik temellerine yer verilmemiştir.

<sup>1</sup> B.C. LIM and R. E. PLOYHART, “Transformational Leadership: Relations To The Five-Factor Model And Team Performance In Typical And Maximum Contexts”, **Journal of Applied Psychology**, V. 89, N.4, 2004, pp. 610-621.

<sup>2</sup> W. H. BOMMER, R. S. RUBIN and T. BALDWIN, “Setting The Stage for Effective Leadership: Antecedents of Transformational Leadership Behavior”, **The Leadership Quarterly**, V.15, 2004, pp. 195-210.

<sup>3</sup> R. W. GRIFFIN, **Management**, Third Edition, Houghton Mifflin Company, 3<sup>rd</sup> Edition, 1990, p. 495.

<sup>4</sup> BASS, B. M. and AVOLIO, B. J., **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**, Thousand Oaks, CA: Sage., 1994, p. 5.

<sup>5</sup> H. LIVINGSTONE, **Emotional Intelligence & Military Leadership**, Canadian Forces Leadership Institute, March 11, 2002, 23.

<sup>6</sup> T. D. KANE and T. R. TREMBLE, “Transformational leadership effects at different levels of the army”, **Military Psychology** V.12, , 2000, pp. 137-160.

### 1.1. Transaksiyonel Önderlik

Transaksiyonel önderlik, geleneklere ve geçmişe daha bağlı bir önderlik yaklaşımıdır. Transaksiyonel önderler, para ve statü gibi ödüller aracılığıyla çalışanları daha çok çaba göstermeye güdülemeye ve/veya çalışma koşullarında ve iş yapma biçimlerinde bazı küçük iyileştirmeler gerçekleştirerek, örgütsel etkinlik ve verimliliği arttırmaya çalışırlar<sup>7</sup>. Diğer bir deyişle, transaksiyonel önderlikte, önderin izleyenlere bir şeyler (parasal ödüller vb.) verdiği ve karşılığında onlardan bir şeyler (başarım vb.) beklediği, bir alış-veriş süreci söz konusudur. Önderin bu süreçteki rolü, “transaksiyonel” kavramı ile anlatılmaktadır<sup>8</sup>. Bununla birlikte, bu önderlik tarzında, gerçekleştirilen küçük değişimlere karşın statükonun büyük ölçüde korunduğu<sup>9</sup> görülmektedir.

### 1.2. Transformasyonel Önderlik

Transformasyonel önderlik, gelecek odaklı, dönüşümün zorunlu bir işlev olduğuna inanan ve güçlü vizyona dayanan bir önderlik modelidir. Büyük değişimleri öngören bu önderlik yaklaşımında, örgüt kültürünü öne çıkarma, paylaşılan vizyonla gelecek odaklı güçlü bir yapı oluşturma eğilimi ağırlık kazanmaktadır<sup>10</sup>. Transformasyonel önderlikte önderin davranışları, kökleşmiş bir kısım değerlere dayanmaktadır<sup>11</sup>. Bu nedenle de, transformasyonel önderlikte, basit bir alış-verişten öte çalışanlara vizyon kazandırmak, yeniliğin ve değişimin gerekliliğini ilham etmek ve inanç aşılama önem kazanmaktadır<sup>12</sup>. Transformasyonel önderler vizyonları, iletişim yetenekleri, izleyenlerin kafasında ve kalbinde oluşturdukları imajları ve kişiselleştirilmiş önderlik stilleri ile diğer önderlerden ayrılmaktadırlar<sup>13</sup>.

Değişim, yenilikçilik ve girişimcilik gibi kavramlar transformasyonel önderlik sürecinin temel kavramlarının başında yer almaktadır. Diğer bir deyişle, önderin izleyenlere bir vizyon aktararak onların örgütsel amaçları gerçekleştirme doğrultusunda sıkı çalışmalarını sağladığı; işletmenin misyonunda, kültüründe ve politik yapısında önemli değişimler

<sup>7</sup> E. EREN, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta, Yenilenmiş 5. Baskı, İstanbul 1998, ss. 368-369.

<sup>8</sup> J. L. GIBSON, J. M. IVANCEVICH and Jr. J. H. DONNELLY, **Organizations**, Irwin McGraw-Hill, 1997, p. 313; LORD R. G. and MAHER K. J., **Leadership & Information Processing, Linking Perceptions An Performance**, Urwin Hyman Inc., New York, 1993, p. 289.

<sup>9</sup> G. DESS, J. C. PICKEN and D.W. LYON, “Transformational Leadership: Lessons from U.S. Experience”, **Long Range Planning**, V..31, N.5, 1998, pp.722-731.

<sup>10</sup> İ. ÖZALP ve H. ÖCAL, “Örgütlerde Transformasyonel Yönetim”, **A.Ü.**

**Açıköğretim Dergisi**, C: 2, S: 3, Eskişehir. Kış 1997, s. 125.

<sup>11</sup> J. H. HUMPHREYS, “Transformational and Transactional Leader Behavior”, **Journal of Management Research**, V.1, N.3, May-August 2001, pp.149-159.

<sup>12</sup> EREN, ss. 368-369.

<sup>13</sup> R. L. HUGHES, R.C. GINNETT and G.J. CURPHY, **Leadership**, Irwin Inc., 1993, pp. 431-435.

gerçekleştirdiği<sup>14</sup>; öğrenen bireyler ve örgütler oluşturarak geleceğin belirsizliklerine daha iyi hazırlanmaya yardımcı olduğu<sup>15</sup> transformasyonel önderlik, günümüz işletmeleri için kritik bir önem taşımaktadır.

## 2. TRANSFORMASYONEL ÖNDERLİĞİN TEMEL BOYUTLARI

Bass ve Steidlmeir, karizma, ilham verici güdüleme, entelektüel dürtü ve bireysel ilgi boyutlarına sahip olan transformasyonel önderliğin, ahlaki değerler üzerine kurulabileceğinin altını çizmektedir<sup>16</sup>. Transformasyonel önderliğin karizma boyutu, önderin izleyenlere rol modeli olma; ilham verici güdüleme boyutu, izleyenlerde iyimserlik ve heyecan uyandıran bir vizyon geliştirip sunma; bireysel ilgi boyutu, izleyenlerin ihtiyaçlarına özen gösterme, gelişimlerine yardımcı olma; entelektüel dürtü boyutu ise, izleyenlerin durumlarını rasyonel bir şekilde yeniden düşünmelerine yardımcı olma ve onları yaratıcılığa teşvik etme yetenekleri ile ilgilidir<sup>17</sup>.

Bass ve arkadaşlarınca geliştirilen Çok Faktörlü Önderlik Anketinin (Multifactor Leadership Questionnaire) boyutlarından birisi olan “karizma”ya ilişkin çok az deneysel kanıt söz konusudur. Hinkin ve Tracey, transformasyonel önderliğin karizma dışındaki diğer üç boyutunu destekler nitelikte bulgulara ulaşmışlardır<sup>18</sup>. Lievens ve arkadaşları, transformasyonel önderliğin dört boyutunun birbiriyle yüksek derecede ilişkili olduğunu, fakat ileri sürüldüğü gibi dört boyuta ayrılmadığını, tek bir faktör altında toplandığını bulgulamışlardır<sup>19</sup>. Rafferty ve Griffin, transformasyonel önderlik için vizyon, ilham verici iletişim, entelektüel dürtü, destekleyici önderlik ve izleyenlerin kişiliğini tanıma gibi beş boyut önermişler ve bu boyutları destekler nitelikte bulgulara ulaşmışlardır<sup>20</sup>. Akdemir (1997) ise, günümüzde yöneticilerin geleneksel görevlerini, katılım ve yetki devri ile

<sup>14</sup> GIBSON vd., p. 314; N.M. TINCY and M.A. DEVANNA, “The Transformational Leader”, *The Manager’s Bookshelf-A Mosaic Of Contemporary Views*, (ed: Jon L. Pierce, John W. Newstrom), Harper Collins Publishers, Inc., New York, 1990, p. 244.; DESS vd., pp. 722-731.

<sup>15</sup> J.W. NEWSTROM and K. DAVIS, *Organizational Behavior*, Tenth Edition, McGraw-Hill, 1997, p. 407.

<sup>16</sup> B.M. BASS and P. STEIDLMEIR, “Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership Behavior”, *Leadership Quarterly*, V.10, N.2, 1999, pp. 181-217.

<sup>17</sup> BASS and AVOLIO, pp. 1-5.

<sup>18</sup> T.R. HINKIN and J.B. TRACEY, “The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organizations”, *Journal of Organizational Change Management*, V.12, N.2, 1999, pp.105-119.

<sup>19</sup> F. LIEVENS, P.V. GEIT, and P. COETSIER, “Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, V.6, N.4, 1997, pp. 415-430.

<sup>20</sup> A.E. RAFFERTY and M.A. GRIFFIN, “Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions”, *The Leadership Quarterly*, V.15, 2004, pp. 329-354.

astlarına göçererek transformasyonel önderlik rolü oynamaları gerektiğini vurgulamakta ve transformasyonel önderliğin boyutlarını vizyon belirleme, yaratıcılık, esneklik, ekip oluşturabilme, yeni paradigmalara açıklık, sorun çözme ve çalışanları güçlendirme şeklinde sıralamaktadır<sup>21</sup>. Bu boyutları, araştırmanın temeli olarak, vizyon belirleme, yaratıcılık, esneklik, ekip oluşturabilme, yeni paradigmalara açık olma, sorun çözme ve çalışanları güçlendirme şekilde ifade etmek olanaklıdır.

### 2.1.Vizyon Belirleme

Transformasyonel önderin izleyenlerce paylaşılacak ve gerçekleştirilmesi için çaba gösterilecek bir vizyon geliştirerek sunması son derece önemlidir. Genellikle, önderlerin bir vizyondan yoksun oluşu, değişim çabalarının başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olmaktadır<sup>22</sup>. Vizyonu, içsel enerji ile geleceğe ilişkin bilginin düşünsel toplamı<sup>23</sup> ya da gerçekle ilişkiyi koparmadan, geleceğin hayalini kurmak olarak tanımlamak olanaklıdır<sup>24</sup>. Gelecekte “ne ve nasıl olunması gerektiğini” ifade eden vizyon<sup>25</sup>, geleceğe ilişkin zihinsel bir çabalama olmasının yanı sıra, pratikle iç içe geçen ve sürekli gelişen bir kavramdır.

### 2.2.Yaratıcılık

Transformasyonel önderliğin bir boyutu olan ve yazında, ortak özellikler, kavramsal beceriler, davranışlar ve bir süreç olarak ele alınan yaratıcılık, olaylara farklı bir gözle bakabilme, sorunlara yeni çözümler üretebilme ve değişkenler arasında ilişki kurarak yeni sentezlere ulaşabilme becerisi olarak tanımlanabilir<sup>26</sup>.

“Yaratıcılık, yenilikçilik ve yeni teknolojileri destekleme<sup>27</sup>” ile transformasyonel önderlik arasında önemli bir ilişki bulunduğu gibi,

<sup>21</sup> Ali AKDEMİR, “Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997, ss. 77-80.

<sup>22</sup> M.LIPTON, “Vizyonun Somutlaştırılması”, **Executive Excellence**, Yıl.1, S.7, Ekim,1997, s.15.

<sup>23</sup> W. LOOSS, “Vizyonların Toplumsal Uygulamaya Geçirilmesi: Bir Yönetim Görevi”, (Der: Ullrich Sollmann - Roderich Heinze), **Vizyon Yönetimi**, Evrim Yay. N.32, İstanbul, 1995, ss. 7-9

<sup>24</sup> AKDEMİR, s. 76.

<sup>25</sup> A. THOMPSON, A.J. STRICKLAND, **Strategic Management Concepts and Cases**, Richard D. Irwin Inc., Homewood, 1990, p. 4.

<sup>26</sup> N. TELMAN, “Yönetimde Yaratıcılık”, **Kendini Geliştirme ve Yaratıcılık Semineri**, TÜSSİDE, Kocaeli, 1994, s. 21.

<sup>27</sup> S.J. SHIN and J. ZHOU, “Transformational Leadership, Conservation, And Creativity: Evidence From Korea”, **Academy of Management Journal**, December, 2003, pp.703-714.; HUMPHREYS, pp. 149-159.

transformasyonel önderlikle grup üyelerinin yaratıcılığı arasında da bir ilişki<sup>28</sup> söz konusudur.

### 2.3.Esneklik

Transformasyonel önderliğin esneklik boyutu, önderin değişen durumlara ve/veya koşullara uyum sağlayabilme yeteneği ile ilgilidir. Günümüzde, değişen müşteri gereksinimlerini tatmin edebilmek için yönetsel ve örgütsel esneklik önemli bir özellik haline gelmiş bulunmaktadır<sup>29</sup>. Diğer bir deyişle, transformasyonel önderin, gerek neyin önemli olduğunu vurgulayıp karmaşık sorunları basite indirgeyerek, gerekse de çalışanların katılımını sağlayarak<sup>30</sup>, örgütü başarıya ulaştırması yönetim uygulamalarında önemli bir boyuttur.

### 2.4.Ekip Oluşturabilme

Yetki sahibi kişilerden, yetkilendirilmiş ekiplere doğru yönelimin olduğu günümüzde, ekip temelli örgütlenmenin başarısı, önderin yönlendirmesine ve desteklemesine bağlı bulunmaktadır<sup>31</sup>. Diğer bir deyişle, transformasyonel önderler, izleyenleri güçlendirip ekip temelli çalışma anlayışını destekleyerek<sup>32</sup> bütün yöneticilerin birer transformasyonel önder olarak yetişmelerine yardımcı olmak durumundadırlar<sup>33</sup>.

### 2.5.Yeni Paradigmalara Açıklık

Değişim ve dönüşümlerden başarıyla çıkabilmek için önderlerin geçerliliğini kaybetmiş düşünce, anlayış ve uygulamalardan vazgeçebilmeleri, diğer bir deyişle, yeni paradigmalara açık olmaları<sup>34</sup> ve gerektiğinde, eski paradigmalarla yenilerini bütünleştirebilmeleri<sup>35</sup> gerekmektedir.

### 2.6.Sorun Çözme Becerisi

Transformasyonel önderler, değişimin getirdiği sorunların üstesinden gelme becerisine sahip olmalıdırlar. Buna karşın araştırmalar,

<sup>28</sup> D.I. JUNG, "Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups", *Creativity Research Journal*, 2000-2001, V.13, N.2, pp.185-195.

<sup>29</sup> N. KURTULMUŞ, *Sanayi Ötesi Dönüşüm*, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996, s. 64.

<sup>30</sup> W.A. PASMORE, *Creating Strategic Change - Designing The Flexible, High-Performing Organization*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1994, s. 190.

<sup>31</sup> J.M. WILSON, R.S. WELLINS, "Ekip Liderliği", *Executive Excellence*, Y.1, S.2, Mayıs, 1997, s. 8.

<sup>32</sup> J.D. HUNGER and T.L. WHEELER, *Essentials of Strategic Management*, Second Edition, Prentice Hall Inc, New Jersey, 2002, p. 155.

<sup>33</sup> BOMMER vd., pp. 195-210.

<sup>34</sup> AKDEMİR, s. 77.

<sup>35</sup> E. YILDIRIM, "Paradigmalar ve Örgütsel Analiz", *VI.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi-Bildiriler*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 21-23 Mayıs, 1998, s. 275.

yöneticilerin çoğunun örneğin, sorunları ekipler oluşturarak ve onları güdüleyerek çözmeleri gerektiğini bilmelerine karşın, tek başlarına çözmeye çalıştıklarını göstermektedir. Bu eğilimde, otokratik yöneticilik anlayışının terk edilememesinin etkisinin büyük olduğu söylenebilir<sup>36</sup>.

### 2.7.Çalışanları Güçlendirme

Çalışanları güçlendirme, yönetsel sorumlulukların ve karar verme hakkının alt kademelere göçerilmesi olarak tanımlanabilir<sup>37</sup>. Transformasyonel önderler, yönetsel gücü ya da yetkiyi kendi ellerinde toplamak yerine, örgüte dağıtarak insan kaynaklarının geliştirilmesini hedeflemektedirler. Dolayısıyla, transformasyonel önderlik izleyenlerin gelişimi ve başarımı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu<sup>38</sup> gibi, izleyenler de önderleriyle etkileşimleri sayesinde onların transformasyonel önderlik geliştirmelerine etki etmektedir<sup>39</sup>.

## 3. TRANSFORMASYONEL ÖNDERLİK BOYUTLARININ UYGULAMALI ANALİZİ

### 3.1.Araştırma Yöntemi

İşletme yöneticilerinin transformasyonel önderlik boyutlarını nasıl algıladıklarını, ne kadar önemsediklerini ve yöneticilerin transformasyonel önderlik boyutlarını algılamalarının onların demografik özelliklerine göre herhangi bir farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi amacıyla, çeşitli kamu ve özel sektör kuruluşlarındaki yöneticiler üzerinde bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

25 sorudan oluşan ve 3'lü ölçeğe göre (1 = çok önemsiyorum, 2 = az önemsiyorum ve 3 = önemsemiyorum) hazırlanmış bulunan sorular, okunup anlaşılabilirliğinin test edilmesi için, bazı öğretim üyeleri ile işletme yöneticilerine verilmiş ve alınan geribildirimlere göre geliştirilmiştir. Daha sonra, söz konusu anketler Marmara bölgesindeki 350 kişilik bir yönetici grubuna verilmiştir. 38 işletmedeki farklı düzeylerdeki 142 yönetici tarafından doldurularak geri gönderilen anketler, SPSS paket programında analiz edilmiştir.

<sup>36</sup> M. JOHNSON, *Gelecek Binyılda Yönetim*, (Sultan Gül), Sabah Kitapları, Gençlik Yayınları, İstanbul, 1996, s. 52.

<sup>37</sup> T. KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, 10. Bası, Arıkan, İstanbul, 2005, 415-416.

<sup>38</sup> T. DVIR, D. EDEN, B.J. AVOLIO and B. SHAMIR, "Impact of Transformational Leadership On Follower Development And Performance: A Field Experiment", *Academy of Management Journal*, V.45, N.4, 2002, pp.735-744.

<sup>39</sup> T. DVIR and B. SHAMIR, "Follower Developmental Characteristics As Predicting Transformational Leadership: A Longitudinal Field Study", *The Leadership Quarterly*, V.14, 2003, pp. 327-344.

Tablo 1: Faktör Analizi İle Transformasyonel Önderlik Boyutlarının Belirlenmesi

DEĞİŞKENLER	FAKTÖRLER (BOYUTLAR)							
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
VAR00005	.500							
VAR00009	.500							
VAR00010	.512							
VAR00019	.737							
VAR00020	.558							
VAR00018		.458						
VAR00021		.648						
VAR00022		.599						
VAR00023		.424						
VAR00024		.608						
VAR00012			.708					
VAR00015			.486					
VAR00016			.679					
VAR00006				.717				
VAR00007				.722				
VAR00014					.613			
VAR00017					.803			
VAR00025					.432			
VAR00002						.742		
VAR00008						.722		
VAR00001							.638	
VAR00003							.614	
VAR00004							.455	
VAR00011								.662
VAR00013								.712
<b>Eigenvalue</b>	5.493	2.044	1.437	1.343	1.326	1.160	1.076	1.038
<b>Percent variance explained</b>	21.973	8.174	5.747	5.371	5.302	4.639	4.305	4.152
<b>Cumulative Variance</b>	21.973	30.147	35.894	41.265	46.568	51.206	55.511	59.662
<b>Extraction Method:</b> Principal Component Analysis. <b>Rotation Method:</b> Varimax with Kaiser Normalization. a Rotation converged in 21 iterations.								

### 3.2.Araştırma Bulguları ve Bulguların Yorumlanması

Faktör analizi ile belirlenen transformasyonel önderlik boyutları, varyans (ANOVA) analizine ve t-testine tabi tutulmuş ve Tablo 1'deki sonuçlar elde edilmiştir.

#### 3.2.1.Örnekleme Yer Alan Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan deneklerin %54.9'u orta düzey, %29.6'sı üst düzey ve %15.5'i ise, alt düzey yöneticidir. Deneklerin %50'si 31-40 yaş, %40.8'i 41 ve üzeri yaş, %9.2'si ise, 20-30 yaş aralığındaki yöneticilerden oluşmaktadır. Deneklerin %82.4'ü erkek, %17.6'sı ise, kadındır. Deneklerin %64.8'i yüksek okul, %22.5'i lise, %9.9'u üniversite/lisans üstü ve %2.8'i ise, ilköğretim okulu mezunudur. Deneklerin %39.4'ü farklı alanlarda, %33.1'i mühendislik alanlarında, %20.4'ü idari bilimlerde, %7'si ise, sosyal



bilimler alanında eğitim almıştır. Deneklerin %34.5'i 2 yıllık, %29.6'ı 3 yıllık, %16.2'si 4 yıllık, %14.1'i 5 yıl ve üzeri, %5.6'sı ise, 1 yıllık yöneticilik deneyimine sahip bulunmaktadır.

### 3.2.2. Transformasyonel Önderlik Boyutlarının Belirlenmesi

Transformasyonel önderlik boyutlarını belirleyebilmek için faktör analizi yapılmış ve Tablo 1'deki 8 boyuta ulaşılmıştır. Bu boyutlara ilişkin temel istatistikler Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2 incelendiğinde, yöneticilerin transformasyonel önderlik boyutlarını az önemsedikleri görülmektedir (ortalamalar 2 ile 2.5 arasında değişmektedir).

Tablo 2: Transformasyonel önderlik boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler

TRANSFORMASYONEL ÖNDERLİK BOYUTLARI (FAKTÖRLER)	DEĞİŞKENLER	GÜVENİRLİK KATSAYILARI (CRONBACH ALFA)	ORTALAMALAR	STD. SAPMA
F1 (İlham verici Güdüleme)	5, 9, 10, 19, 20	.6806	2.4197	.61022
F2 (Vizyon sahibi olma)	18, 21, 22, 23, 24	.6543	2.0662	.54093
F3 (Çalışanları güçlendirme)	12, 15, 16	.5863	2.1502	.62843
F4 (Sorun çözme becerisi)	6, 7	.4823	2.2394	.74071
F5 (Ekip çalışması)	14, 17, 25	.5398	2.4671	.67496
F6 (Esneklik)	2, 8	.5064	2.4296	.77549
F7 (yeni paradigmalara açıklık)	1, 3, 4	.5106	2.2183	.70016
F8 (Yaratıcılık)	11, 13	.5086	2.2430	.73835

### 3.2.3. Transformasyonel Önderlik Boyutlarının Algılanması

Yöneticilerin transformasyonel önderlik boyutlarını algılama düzeylerinin demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla varyans analizi (ANOVA) ve t-testi gerçekleştirilmiş ve %95 güven aralığında aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

**Örgütsel düzeylerine göre yöneticilerin transformasyonel önderlik boyutlarını algılama durumları:** Yöneticilerin örgüt içindeki düzeyleri yükseldikçe transformasyonel önderliğin “esneklik” (F6) boyutuna verdikleri önemin arttığı görülmektedir. Bununla birlikte, alt düzey yöneticilerin bu boyutu diğer yöneticilere göre daha az önemli olarak algıladıkları anlaşılmaktadır (alt, orta ve üst düzey yöneticilerin ortalamaları sırasıyla; 2.8182, 2.4038 ve 2.2738). Bu farklılık, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F= 3.797 ve P= 0.025).

**Eğitim düzeylerine göre yöneticilerin transformasyonel önderlik boyutlarını algılama durumları:** Lise mezunu yöneticilerin transformasyonel önderlik boyutlarından “çalışanları güçlendirme” (F3) boyutunu diğer yöneticilerden daha az önemli olarak algıladıkları anlaşılmaktadır (ilköğretim, lise, yüksek okul ve üniversite mezunu yöneticilerin bu boyuta ilişkin ortalamaları sırasıyla; 1.9167, 2.4271, 2.0580

ve 2.1905). Her ne kadar, bu farklılık istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuşsa da ( $F= 3.063$  ve  $P= 0.030$ ), yöneticilerin eğitim düzeyindeki artışla, onların transformasyonel önderliğin çalışanları güçlendirme boyutuna verdikleri önem arasında doğrusal bir ilişki bulunmamaktadır.

İlköğretim mezunu yöneticilerin transformasyonel önderliğin “ekip çalışması” (F5) boyutunu diğer yöneticilere göre çok daha az önemli olarak algıladıkları anlaşılmaktadır (ilköğretim, lise, yüksek okul ve üniversite mezunu yöneticilerin bu boyuta ilişkin ortalamaları sırasıyla şöyledir; 2.9167, 2.6771, 2.6190 ve 2.3514). Söz konusu farklılık istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F= 2.871$  ve  $P= 0.039$ ).

**Eğitim aldıkları alanlara göre yöneticilerin transformasyonel önderlik boyutlarını algılama durumları:** Sosyal bilimler alanında eğitim almış bulunan yöneticilerin, transformasyonel önderliğin “çalışanları güdüleme” boyutunu (F1) diğer yöneticilerden çok daha önemli olarak algıladıkları anlaşılmaktadır (sosyal bilimler, mühendislik, idari bilimler ve diğer alanlarda eğitim alan yöneticilerin bu boyuttaki ortalamaları sırasıyla şöyledir; 1.8600, 2.4596, 2.4621 ve 2.4643). Söz konusu farklılık, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F= 3.156$  ve  $P= 0.027$ ).

Sosyal bilimler alanında eğitim almış olan yöneticilerin transformasyonel önderliğin “yeni paradigmalara açıklık” boyutunu (F7) diğer yöneticilere göre çok daha önemli olarak algıladıkları anlaşılmaktadır (sosyal bilimler, idari bilimler, mühendislik ve diğer alanlarda eğitim alan yöneticilerin bu boyuttaki ortalamaları sırasıyla şöyledir; 1.5333, 2.2414, 2.2695 ve 2.2857). Söz konusu farklılık, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F= 3.653$  ve  $P= 0.014$ ).

**Cinsiyetlerine göre yöneticilerin transformasyonel önderlik boyutlarını algılama durumları:** Erkek yöneticilerin transformasyonel önderliğin “yaratıcılık” boyutunu (F8) kadın yöneticilere göre daha fazla önemli olarak algıladıkları anlaşılmaktadır. Söz konusu farklılık istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t= -2.091$ ,  $F= 1.359$  ve  $P= 0.038$ ; erkeklerin ortalaması 2.1838, standart sapması 0.6873 ve kadınların ortalaması 2.5200, standart sapması 0.90692).

Sahip oldukları deneyim ve yaşa göre yöneticilerin transformasyonel önderlik boyutlarını algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Yöneticilerin, transformasyonel önderlik boyutlarını nasıl algıladıklarını, her bir boyutu ne kadar önemsediklerini, transformasyonel önderlik boyutlarını algılamada demografik özelliklere göre herhangi bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu

araştırmada elde edilen temel bulguları aşağıdaki şekilde yorumlamak olanaklıdır:

Transformasyonel önderliğin 8 boyutta ele alınabileceği görülmüştür. Araştırma örneklemindeki yöneticilerin transformasyonel önderlik boyutlarını az önemli olarak algılamaları, Paşa ve diğerlerinin (2001: 559-589) bulguları ile paralellik göstermektedir. Paşa ve arkadaşları Türk örgütlerinde en yaygın görülen önderlik tarzının otokratik ve hiyerarşik önderlik olduğunu ve bu önderlerin işlerin planlandığı şekilde yapılıp yapılmadığını yakından denetleyen ve örgütte hiyerarşiyi korumaya çalışan önderler olduğunu belirtmektedirler. Dolayısıyla, bu araştırmada elde edilen bulgular örnekleme yer alan yöneticilerin transformasyonel önderliğe yeterince inanmadıklarını doğrular niteliktedir.

Yöneticilerin örgüt içindeki düzeyleri yükseldikçe transformasyonel önderliğin “esneklik” boyutunu daha önemli algılamaları, üst düzey yöneticilerin farklı özelliklere sahip insanlarla ve gruplarla karşılaşmaları nedeniyle esnekliğe daha fazla ihtiyaç duymaları ile açıklanabilir.

Lise mezunu yöneticilerin “çalışanları güçlendirme” boyutunu, ilköğretim mezunu yöneticilerin ise, “ekip çalışması” boyutunu daha az önemli olarak algılamaları, onların alt düzey yönetici olmalarından kaynaklanmaktadır. Türk işletmelerinde üst düzey yöneticilerin yaygın önderlik anlayışının otokratik oluşu, alt düzey yöneticilerin “çalışanları güçlendirme” ve “ekip çalışması” gibi katılımcı önderlik anlayışlarına şüphe ile bakmalarında ve daha az önemli olarak algılamalarında etkili olmaktadır.

Sosyal bilimler alanında eğitim almış olan yöneticilerin “çalışanları güdüleme” ve “yeni paradigmalara açıklık” boyutlarını çok daha önemli olarak algılamaları, onların örgüt kültürü, grup dinamiği, önderlik, iş tatmini vb. konulardaki bilinç düzeylerinin yüksekliğinin bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

İleride bu konuda yapılacak çalışmalarda, transformasyonel önderlik boyutlarının neden yöneticilerce önemli algılanmadığı sorusu üzerinde yoğunlaşılabilir.

#### KAYNAKÇA

1. AKDEMİR, Ali, ”Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997.
2. BASS B.M. and STEIDLMEIR P., “Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership Behavior”, **Leadership Quarterly**, V.10, N.2, 1999.

3. BASS, B. M. and AVOLIO, B. J., **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**, Thousand Oaks, CA: Sage., 1994.
4. BOMMER W. H., RUBIN R. S. and BALDWIN T., “Setting The Stage for Effective Leadership: Antecedents of Transformational Leadership Behavior”, **The Leadership Quarterly** V.15, 2004.
5. DESS G., PICKEN J. C. and LYON D. W., “Transformational Leadership: Lessons from U.S. Experience”, **Long Range Planning**, V..31, N.5, 1998.
6. DVIR T. and SHAMIR B., “Follower Developmental Characteristics As Predicting Transformational Leadership: A Longitudinal Field Study”, **The Leadership Quarterly**, V.14, 2003.
7. DVIR T., EDEN D., AVOLIO B.J. and SHAMIR B., “Impact of Transformational Leadership On Follower Development And Performance: A Field Experiment”, **Academy of Management Journal**, V.45, N.4,2002.
8. EREN E, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta, Yenilenmiş 5. Baskı, İstanbul 1998.
9. GIBSON J. L., IVANCEVICH J. M. and DONNELLY Jr. J. H., **Organizations**, Irwin McGraw-Hill, 1997.
10. GRIFFIN R. W., **Management**, Third Edition, Houghton Mifflin Company, Thirty Edition, 1990.
11. HINKIN T. R. and TRACEY J.B., “The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organizations”, **Journal of Organizational Change Management**, V.12, N.2, 1999.
12. LIVINGSTONE H., **Emotional Intelligence & Military Leadership**, Canadian Forces Leadership Institute, March 11, 2002.
13. HUGHES R. L., GINNETT R. C. and CURPHY G.J., **Leadership**, Irwin Inc., 1993.
14. HUMPHREYS J. H., “Transformational and Transactional Leader Behavior”, **Journal of Management Research**, V.1, N.3, May-August 2001.
15. HUNGER J.D. and WHEELLEN T.L., **Essentials of Strategic Management**, Seond Edition, Prentice Hall Inc, New Jersey, 2002.
16. JOHNSON M., **Gelecek Binyılda Yönetim**, (Sultan Gül), Sabah Kitapları, Gençlik Yayınları, İstanbul, 1996.
17. JUNG D.I., “Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups”, **Creativity Research Journal**, V.13, N.2, 2000-2001.

18. KANE T. D. and TREMBLE T. R., “Transformational leadership effects at different levels of the army”, **Military Psychology**, V.12, 2000.
19. KOÇEL T., **İşletme Yöneticiliği**, 10. Bası, Arıkan, İstanbul , 2005.
20. KURTULMUŞ N., **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996.
21. LIEVENS F., GEIT P.V., and COETSIER P., “Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, V.6, N.4, 1997.
22. LIM B.-C. and PLOYHART R. E., “Transformational Leadership: Relations To The Five-Factor Model And Team Performance In Typical And Maximum Contexts”, **Journal of Applied Psychology**, V. 89, N.4, 2004.
23. LIPTON M., “Vizyonun Somutlaştırılması”, **Executive Excellence**, Yıl.1, S.7, Ekim, 1997.
24. LOOSS W., “Vizyonların Toplumsal Uygulamaya Geçirilmesi: Bir Yönetim Görevi”, (Der: Ullrich Sollmann - Roderich Heinze), **Vizyon Yönetimi**, Evrim Yay. N.32, İstanbul, 1995.
25. LORD R. G. and MAHER K. J., **Leadership & Information Processing, Linking Perceptions An Performance**, Urwin Hyman Inc., New York, 1993.
26. NEWSTROM J.W. and DAVIS K., **Organizational Behavior**, Tenth Edition, McGraw-Hill.
27. ÖZALP İ. ve ÖCAL H., “Örgütlerde Transformasyonel Yönetim”, **A.Ü. Açıköğretim Dergisi**, C: 2, S: 3, Eskişehir. Kış 1997.
28. PASMORE W.A., **Creating Strategic Change - Designing The Flexible, High-Performing Organization**,. John Wiley & Sons, Inc., New York, 1994.
29. PAŞA S.F., KABASAKAL H. ve BODUR M., “Society, Organizations and Leadership in Turkey”, **Applied Psychology and International Review**, 50 (4), 2001.
30. RAFFERTY A.E. and GRIFFIN M.A., “Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions”, **The Leadership Quarterly**, V.15, 2004.
31. SHIN S.J. and ZHOU J., “Transformational Leadership, Conservation, And Creativity: Evidence From Korea”, **Academy of Management Journal**, December, 2003.
32. TELMAN N., “Yönetimde Yaratıcılık”, **Kendini Geliştirme ve Yaratıcılık Semineri**, TÜSSİDE, Kocaeli, 1994.

33. THOMPSON A., STRICKLAND A.J., **Strategic Management Concepts and Cases**, Richard D. Irwin Inc., Homewood, 1990.
34. TINCY N.M. and DEVANNA M.A., “The Transformational Leader”, **The Manager’s Bookshelf-A Mosaic Of Contemporary Views**, (ed: Jon L. Pierce, John W. Newstrom), Harper Collins Publishers, Inc., New York, 1990.
35. WILSON J.M., WELLINS R.S., “Ekip Liderliği”, **Executive Excellence**, Y.1, S.2, Mayıs, 1997.
36. YILDIRIM E., “Paradigmalar ve Örgütsel Analiz”, **VI.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi-Bildiriler**, Anadolu Üniversitesi, 21-23 Mayıs, Eskişehir, 1998.