

## **ÖRGÜTLERDE YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ALGILAMALARININ PROBLEM ÇÖZME BECERİLERİNE ETKİSİ: KAMU SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Yrd. Doç. Dr. Akif TABAK  
Kara Harp Okulu  
atabak@kho.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Ünsal SİĞRİ  
Kara Harp Okulu  
usigri@kho.edu.tr

Adnan EROĞLU  
Kara Harp Okulu  
aeroglu1996@gmail.com

Yrd. Doc. Dr. Köksal HAZIR  
Kara Harp Okulu  
khazir@kho.edu.tr

### **ÖZET**

Çalışmada, yönetici konumunda çalışanların dönüştürücü liderlik algılamalarının problem çözme beceri düzeylerini ne derece etkilediği araştırılmıştır. Kamu kuruluşlarının çeşitli kademelerinde yöneticilik görevi yapan 543 kişiye, “Çok Boyutlu Liderlik (MLQ)” (Bass ve Avolio, 1993) anketi uygulanarak yöneticilerin dönüştürücü liderlik algılamaları belirlenmiştir. Aynı şekilde katılımcıların problem çözme beceri düzeyleri “Problem Çözme Envanteri” (Heppner ve Petersen, 1982) yardımıyla ölçülmüştür.

Dönüştürücü liderlik ile problem çözme becerisi arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasında, değişkenler arası korelasyonlar araştırılmış ve ortalamalar arasındaki farklılıklar bağımsız örneklem t-testi ile incelenmiştir. Ayrıca dönüştürücü liderlik algılamasının, yöneticilerin problem çözme beceri düzeylerine etkisini belirlemek üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre; dönüştürücü liderlik algılamaları yüksek yöneticilerin, etkili problem çözme becerilerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, dönüştürücü liderlik, problem çözme, problem çözme becerisi.

### **The Effect of Managers' Transformational Leadership Perceptions to Their Problem Solving Skills: An Application in Public Sector**

#### **ABSTRACT**

In this study, employees', working as a manager, perceived levels of transformational leadership to what extent affect their problem solving skills have been investigated. The managers' transformational leadership perceptions have been determined by applying “Multifactor Leadership Questionnaire(MLQ)” (Bass and Avolio, 1993) to the 543 people who are working at various levels of management tasks in Public institutions. Similarly, problem solving skill levels of participants were measured by the “Problem Solving Inventory” (Heppner and Petersen, 1982).

The correlations of variables have been examined in order to uncover the relations between transformational leadership and problem solving skill, and the differences between averages have been conducted by independent sample t-test. Moreover, hierarchical regression analysis was made to determine the effect of managers' transformational leadership perceptions to their problem solving skill levels.

According to the findings obtained; it has been found that the managers who have high transformational leadership perceptions have also effective problem solving skills.

**Key Words:** Leadership, transformational leadership, problem solving, problem solving skill

### **Giriş**

İnsanoğlu yaşamı boyunca hedeflerine ulaşmak için çok sayıda problemle karşılaşmış, bu problemleri çözmek için mücadele vermiş ve vermeye de devam etmektedir. Günümüzde, insanoğlunun bu mücadeleyi tek başına vermek yerine, genellikle grup içerisinde organize bir şekilde verdiği görülmektedir. Bu nedenle, organizasyonlarda çalışan birey ve grupların karşılaştıkları problemlere etkili çözümler üretebilmeleri için onları yönetenlerin uygun bir örgüt iklimi yaratmaları gerekmektedir. Belki de yönetici tarafından tesis edilecek bu örgüt ikliminin en temel özelliklerinden birisi, çalışanların birbirleriyle ve yönetim kademesiyle fikirlerini paylaşmaları, diğerinin ise, çalışanın yaratıcı ve yenilikçi fikirlerinin cesaretlendirildiği bir ortamın oluşturulması olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, örgüt içinde hangi faaliyetlerin ödüllendirileceği ve hangi davranışların teşvik edileceği konularında doğrudan yetkiye sahip kişiler olan yöneticilerin benimseyecekleri liderlik tarzları önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüzde, liderlik kuramlarında durumsallık ötesi yaklaşımlar içerisinde yer alan dönüştürücü liderlik tarzının, uygun örgüt ikliminin oluşturulmasında faydalı olabileceği düşünülmektedir. Çünkü dönüştürücü liderler bilgiyi yaratma, paylaşma ve kullanımına yardım etme suretiyle uygun örgüt iklimini oluşturmada ve böylece karmaşık problemleri çözebilmektedir. Bu kapsamda çalışmada; örgüt içindeki yöneticilerin, dönüştürücü liderlik algılamaları ile problem çözme beceri düzeyleri arasındaki ilişki ve birbiri üzerindeki etkileri görgül bir araştırma yardımıyla incelenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın amacı, yöneticilerin dönüştürücü liderlik algılamalarıyla, problem çözme becerileri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı ve dönüştürücü liderliğin problem çözme becerisi üzerine etkilerini ortaya çıkarmaktır.

### **Problem Çözme Becerisi**

Problem kavramıyla ilgili literatür incelendiğinde birbirinden farklı pek çok tanım olduğu görülmektedir. D'Zurilla (1971, s. 408)'a göre problem, bireyin iç ve dış görevlere tepki vermede güçlük çektiği bir durum olarak tanımlanmaktadır. Bingham (1998)'a göre problem, bir kişinin istenilen hedefe ulaşmak amacıyla topladığı mevcut güçlerinin karşısına çıkan engeldir. Morgan (1999) ise problemi, bireyin hedefe ulaşmada engelleme ile karşılaştığı bir çatışma durumu olarak tanımlamaktadır. Tüm bu tanımlamaların ışığında problemi; bireyin bir hedefe ulaşmada, bir engellenme sonucu karşılaştığı bir çatışma durumu şeklinde ifade etmek mümkündür.

İnsanlar yaşamlarını sosyal bir çevrede geçirmek zorunda olduklarından, hayatlarını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmek için insanlarla karşılıklı iletişim içinde bulunmak zorundadırlar. Bu süreç içerisinde, çevreden veya kişisel amaç, ihtiyaç ve bağlıktan kaynaklanan ve çözümlenmesi gereken çok sayıda problem ortaya çıkabilmektedir. Yenilik, belirsizlik ve tahmin edilemezlik gibi faktörler nedeniyle

çözümü zorlaşan problemler, sadece bir defada oluşan bir olay olabileceği gibi, birbiriyle ilgili bir dizi olaydan veya sürekli tekrarlayan olaylardan da oluşabilir (D’Zurilla ve Goldfried, 1971, s. 412).

Problem çözmenin de değişik tanımları yapılmıştır. Örneğin, Heppner ve Krouskopf (1987, s. 391) problem çözmeyi, karışık içsel ve dışsal istek ve arzuların uyumu için bilişsel ve etkili davranışsal süreçler olarak tanımlamaktadır. Morgan (1999) ise, problem çözmeyi, karşılaşılan engeli aşmanın en iyi yolunu bulmak olarak tanımlamaktadır. İnsanların karşılaştıkları problemleri çözmeleri bazen gerçekleşmekte, bazen de gerçekleşmemektedir. Karşılaşılan problemlerin çözümünde, bireyin ve dolayısıyla liderin özgüven duygusuna sahip olması, nesnel bir bakış açısı ve yaratıcı düşünebilmesi gibi bazı olumlu kişilik özellikleri etkili olabilmektedir (Saygılı, 2000).

Bireyin etkili problem çözme sürecinde, problemin tanımlanması, çözüm yollarının belirlenmesi, çözüme giderken kullanılan stratejilerin denetlenmesi ve değiştirilmesi gibi ilk bakışta basit görünen, ancak ayrıntılı olarak ele alındığında ise, son derece karmaşık zihinsel süreçleri takip ettiği görülmektedir (Şahin, 1988). Öyle ki, araştırmacılar tarafından bu zihinsel ve davranışsal faaliyetleri etkili bir şekilde uygulayamayan bireylerin kendilerini güvensiz hissettikleri, başkalarının beklentilerini anlamada yetersiz kaldıkları ve daha fazla duygusal problemler yaşadıkları ortaya çıkarılmıştır (Heppner ve Baker, 1997, s. 295).

Literatürde problem çözme becerileri ile çeşitli değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan çalışmalarda; Miller (1992), başarılı okul yöneticilerinin etkili problem çözme becerilerine ve stratejilerine sahip oldukları; D’Zurilla ve arkadaşları (2003, s. 435) ise, sosyal problem çözme becerisi ile benlik saygısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ülger (2003) tarafından, okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile problem çözme becerileri arasında anlamlı bir ilişki olduğu; Tunca (2004) ise, meslek lisesi öğretmenlerinin duygusal zekâları ile problem çözme becerisi arasında olumsuz ve zayıf bir ilişki olduğu ve meslek lisesi öğretmenlerinin problemle karşılaştıklarında öncelikle herkesin düşündüğü çözümleri uyguladıkları sonucuna ulaşmıştır. Ancak Güler (2006) yaptığı çalışmada, İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin duygusal zekâ düzeyleri ile problem çözme becerileri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Görüldüğü üzere, bireylerin problem çözme becerilerinin, benlik saygısı, duygusal zekâ ve liderlik yaklaşımları gibi değişkenlerle ilişki içinde olduğu değişik çalışmalarla ortaya çıkarılmıştır. Günümüzde bilim ve teknolojiye meydana gelen yeniliklerin yarattığı hızlı değişim karşısında, yönetici ve liderlerin pek çok farklı alternatif arasından seçim yapması ve her durumda en iyi çözümü üretmesi, etkili problem çözme becerileri ve bazı liderlik özelliklerinin gelişmiş olması ile ilişkili olabileceği söylenebilir.

### **Dönüştürücü Liderlik**

Günümüzde dönüştürücü liderlik kavramı Burns (1978)’in çalışmasıyla birlikte başlamaktadır. Yazara göre dönüştürücü liderlik, “*insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerin harekete geçirilmesi*” olarak tanımlanmaktadır (Burns, 1978). Ancak dönüştürücü liderliğin bileşenlerinin ortaya çıkarılması ve ölçümü Bass(1985) tarafından yapılan çalışmalarla mümkün olabilmektedir. Bass(1985) tarafından

geliştirilen çok faktörlü liderlik modeline göre; dönüştürücü liderlik kavramı beş alt faktörden meydana gelmektedir. Bunlar;

*İdeal Etki Başkaları Tarafından Yüklenen (Idealized Influence attributed)*, Astlarının liderlerini sahip olduğu değerler ile örnek alınacak bir kişi olarak görmesi, ona güvenmesi ve saygı duymasısıdır.

*İdeal Etki Davranışı (Idealized Influence Behavior)*, Liderin sahip olduğu değer ve özelliklerle astlarına örnek olmasıdır. Bu bağlamda lider astlarına dürüstlük, sevgi, güven, fedakârlık gibi ideal değerleri sadece aktaran değil bu değerleri tüm yaşantısında içselleştirmiş ve böylece astlarına örnek olan bir kişidir.

*İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation)*, Liderin her durumda geleceğe umudunu yitirmeden bakması, astlarına ilham veren enerjisiyle onları heyecanlandırması ve herkes tarafından paylaşılan vizyonu ile astlarını yeni fırsatlar yaratma konusunda cesaretlendirmesini kapsamaktadır.

*Entellektüel Güçlendirme (Intellectual Stimulation)*, Liderin, astları problemle karşılaştığında onların problemin çözümünde klasik problem çözme sistematığı yerine yaratıcı problem çözme teknikleri konusunda teşvik etmesi ve daha da önemlisi liderin astları bu çözümleri üretirken uygulanmakta olan kural ve prosedürlerin de sorgulanmasına izin vermesini kapsamaktadır.

*Bireysel İlgi (Individual Consideration)*, Liderin astlarının bireysel gelişim ve ihtiyaçlarını koçluk veya mentorluk gibi süreçlerle ortaya çıkarmasını ve geliştirmesini kapsamaktadır.

Günümüzde dönüştürücü liderlerin, genellikle dinamik ve karmaşıklığın yüksek olduğu ortamlarda hızlı ve etkili kararlar alarak çevrelerini şekillendirdikleri belirtilmektedir (Bass ve Avolio, 1994, s. 3). Dönüştürücü liderliğin, liderlik bileşenleri ile farklı düzeylerde etkileşim içerisinde olması, araştırmacıların, bu liderlik tarzını sergileyen liderleri etkileyen yetiştirme tarzları, yaşam biçimleri ve bunun gibi farklı demografik değişkenlerin etkilerini incelemelerine neden olmuştur. Örneğin Gibbons, dönüştürücü lider davranışı sergileyen yöneticilerin, eğitime daha büyük önem veren ailelerden geldiklerini ve lise ya da üniversite yıllarında çeşitli olaylarda liderlik tecrübesi edindiklerini ortaya çıkarmıştır (Bass, 1990a, Akt: Lale Gümüşlüoğlu, 2005, s. 32). Bu tecrübeler, kişinin içinde bulunduğu grubun elemanları ile ilgili problemleri çözmeye kendine olan güveni artırabilmektedir. Ross ve Offerman (1997, s. 1083) dönüştürücü liderliğin, kendine-güven, pragmatizm ve eğitimlik etmenleri ile pozitif yönde, saldırganlık etmeni ile ters yönde bir ilişki olduğunu gözlemlemişlerdir. Hater ve Bass (1988, s. 699), dönüştürücü liderlerin çalışanlarının, yüksek oranda iş tatmini ve motivasyon sergilediklerini; Yammarino ve Bass (1990) Amerikan Deniz Kuvvetlerinde yaptıkları çalışmada, dönüştürücü olarak değerlendirilen liderlerin, astların fazla çaba sergilemeleri ve iş tatminlerinde etkili olduklarını ortaya çıkartmışlardır.

Araştırmacılar tarafından yukarıda belirtildiği üzere çok boyutlu liderlik (MLQ) ölçeklerinden faydalanılarak, dönüştürücü liderliğin verimlilik, motivasyon, kendine güven, örgüt iklimi ve iş tatmini gibi örgütsel davranış alanındaki farklı değişkenlerle ilişkileri incelenmiştir. Ancak tarafımızdan yapılan çalışmada, bireyin dönüştürücü liderlik algılaması ile problem çözme becerisi arasındaki ilişki ve etkiyi ortaya çıkarmaya yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Görüldüğü üzere örgütlerde, yöneticilerin karşılaştıkları problemlerin her geçen gün artması ve karmaşık hale gelmesi, problem çözme becerisini, günümüz yönetim sürecinin vazgeçilmez unsuru

haline getirmektedir. O halde yönetim sürecinin merkezinde çalışanın, yani insanın, olması ve insanın olduğu her yerde de problemin kaçınılmaz olması, aslında, yönetim ve liderlik sürecinin bir problem çözme süreci olduğunu karşımıza çıkarmaktadır.

Bu bağlamda, organizasyonlarda problemlerin çözümünde yaratıcı çözümlerin üretilmesi konusunda astların teşvik edilmesini sağlayan dönüştürücü liderliğin, problem çözme becerileri üzerine etkili olabileceği beklenmektedir. Çalışmada bu kuramsal gerçekliği sınamak üzere aşağıda belirtilen iki hipotez test edilecektir:

- **Hipotez 1 (H1):** Farklı dönüştürücü liderlik algılamasına sahip yöneticilerin problem çözme beceri düzeyleri farklıdır.
- **Hipotez 2 (H2):** Yöneticilerin dönüştürücü liderlik algılamaları problem çözme beceri düzeylerini etkilemektedir.

### **Yöntem**

**Örnekleme:** Araştırmanın çalışma grubu, Tekirdağ ve Ankara ilinde kamu sektöründe değişik kademelerde yöneticilik yapan ve rastlantısal olarak seçilen 543 katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcıların, yaşları 22 ile 40 arasında değişmekte olup, yaş ortalaması 28,93'dir (SS=3,83). Örneklemin öğrenim durumu açısından, 269 katılımcı (%49,4) lise, 129 katılımcı (%23,7) ön lisans ve 145 katılımcı (%26,7) üniversite mezunudur.

### **Ölçme Araçları**

Çalışmada Problem Çözme Envanteri (Heppner ve Peterson, 1982) ve Çok Boyutlu Liderlik anketi (Bass ve Avolio, 1993) uygulanmıştır.

**Problem Çözme Envanteri:** Araştırmada katılımcıların problem çözme becerilerini tespit etmek için P.P Heppner ve C.H. Peterson (1982) tarafından geliştirilen, Nail Şahin, Nesrin H. Şahin ve P.P.Heppner (1993) tarafından Türkçeye uyarlanan 35 maddeli, 1 ile 6 arası puanlanan Likert tipi "Problem Çözme Envanteri" ölçeği kullanılmıştır. Puanlama esnasında 9, 22. ve 29. maddeler puanlama dışı bırakılmış ve 1, 2, 3, 4, 11, 13, 14, 15, 17, 21, 25, 26, 30, 34. maddeler yeterli problem çözme becerilerini temsil ettiği için ters olarak puanlanmıştır. Ölçekten alınan toplam puanların yüksekliği, bireyin problem çözme becerileri konusunda kendini yetersiz olarak algıladığını göstermektedir. Nail Şahin, Nesrin N. Şahin ve Paul Heppner (1993) tarafından 244 üniversite öğrencisi üzerinde yapılan çalışmada ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir (Cronbach Alpha=0,88) olduğu tespit edilmiştir. Türkiye'de bugüne kadar çok sayıda çalışmada kullanılan ölçeğin, bu çalışmada güvenilirlik katsayısı 0,96 (Cronbach Alpha) olarak tespit edilmiştir. Tüm bu değerlendirmeler ışığında ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

**Dönüştürücü Liderlik Ölçeği:** Araştırmaya katılan yöneticilerin liderlik yaklaşımlarını tespit etmek için B. M. Bass ve B. J. Avolio (1993) tarafından geliştirilen, Canbaş (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan 45 maddeli 0 ile 4 arası puanlanan Likert tipi "Çok Boyutlu Liderlik (MLQ)" anketi uygulanmıştır. Bu anketle dönüştürücü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik yaklaşımları ölçülebilmektedir. Araştırmada dönüştürücü liderlik yaklaşımları, 2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 34. ve 36. maddelerle ölçülmektedir. Çalışmada "Çok Boyutlu Liderlik (MLQ)" anketinin yüksek düzeyde güvenilir (Cronbach Alpha=0,93) olduğu tespit edilmiştir.

### Bulgular

Araştırmaya katılan 543 kişinin Problem Çözme Envanteri ölçeğine verdikleri puanların ortalaması 2,13 (SS= 0,86) olarak bulunmuştur(en yüksek ortalama 3.91). Envanterin doğasında, puanların yüksekliği bireyin problem çözme becerisi konusunda kendini yetersiz olarak algıladığını, puanların düşüklüğü ise bireyin problem çözme becerisi konusunda kendini yeterli olarak algıladığını göstermektedir. Araştırmada, yüksek ve düşük düzeyde problem çözme becerisine sahip olanları belirlemek amacıyla, ortalamanın (Ort=2.13) bir standart sapma (SS=0.86) yukarı ve aşağısında puan alanlar, uç grup analizi için yeniden gruplandırılmıştır

Dönüştürücü liderlik ortalama puanları ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkiler Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ile hesaplanmış ve korelasyon analiz sonuçları Tablo 1’de verilmiştir. Dönüştürücü Liderlik ortalama puanları ile problem çözme beceri düzeyi yüksek bireyler arasında pozitif yönde ve anlamlı seviyede ilişki olduğu gözlenmiştir ( $r =0,64$ ,  $p<0,001$ ). Başka bir ifade ile dönüştürücü liderlik algılaması yüksek bireylerin, problem çözme becerileri konusunda kendilerini yeterli algıladıkları görülmektedir. Diğer taraftan, dönüştürücü liderlik ortalama puanları ile problem çözme beceri düzeyi düşük bireyler arasında istatistiksel açıdan anlamlı, ters yönde ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ( $r =-0,37$ ,  $p<0,001$ ). Bu kapsamda dönüştürücü liderlik algılaması düşük olan bireylerin, problem çözme becerileri konusunda kendilerini yeterli görmediği gözlenmiştir.

**Tablo 1: Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyon Değerleri**

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4
<b>Problem ortalama</b>	<b>2,13</b>	<b>0,86</b>	<b>1</b>			
<b>Düşük problem çözme becerisi</b>	<b>0,26</b>	<b>0,44</b>	<b>0,86*</b>	<b>1</b>		
<b>Yüksek problem çözme becerisi</b>	<b>0,23</b>	<b>0,42</b>	<b>-0,61*</b>	<b>-0,32*</b>	<b>1</b>	
<b>Dönüştürücü liderlik</b>	<b>2,96</b>	<b>0,72</b>	<b>-0,47*</b>	<b>-0,37*</b>	<b>0,64*</b>	<b>1</b>

$p<0.001^*$

Araştırmaya katılan 543 kişinin Çok Boyutlu Liderlik ölçeğinden elde edilen dönüştürücü liderlik puan ortalaması 2,96 (SS=0,72) olarak bulunmuştur. Bu ölçek kapsamında, ortalama puanının yüksek olması dönüştürücü liderlik algılamasının yüksek olduğunu göstermektedir.

Problem çözme becerisi yüksek bireyler ile problem çözme becerisi düşük bireylerin dönüştürücü liderlik ortalama puanları arasındaki farklılıkları test etmek üzere, tek örneklem t-testi uygulanmıştır. Problem çözme becerisi yüksek bireyler ile problem çözme becerisi düşük bireylerin dönüştürücü liderlik ortalama puanları arasındaki farklılıklar Tablo 2’de verilmiştir. Buna göre, problem çözme becerisi yüksek bireylerin dönüştürücü liderlik puan ortalamalarının (Ort=3,80, SS=0,138,  $p<.001$ ) problem çözme becerisi düşük bireylerin dönüştürücü liderlik puan ortalamalarından (Ort=2,51, SS=0,519,  $p<.001$ ) görece yüksek olduğu ve aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ( $t(160,7)= 28,43, p<.001$ ). Bu bağlamda, dönüştürücü liderlik algılaması yüksek olan bireylerin, problem çözme becerileri konusunda kendilerini yeterli olarak gördükleri sonucuna ulaşmıştır.

**Tablo–2 Problem Çözme Becerisi Yüksek ve Düşük Bireylerin Dönüştürücü Liderlik Ortalama Puanları Açısından Karşılaştırılması**

	Düşük problem çözme becerisi		Yüksek problem çözme becerisi		t-testi sonucu
	(n=125)		(n=140)		
	Ort	S.S.	Ort.	S.S.	t değeri
<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	2,51	0,519	3,80	0,138	28,43*

$p<0.001$ \*

Problem çözme beceri düzeyleri yüksek bireylerin, problem çözme beceri düzeyleri düşük bireylere nazaran farklı dönüştürücü liderlik puan ortalamasına ( $M=3,80, M=2.51, p<0,001$ ) sahip olması, farklı dönüştürücü liderlik algılamasına sahip yöneticilerin problem çözme beceri düzeylerinin farklı olduğunu ortaya koyan Hipotez 1(H1)’i destekler niteliktedir.

Yöneticilerin dönüştürücü liderlik algılamasının problem çözme becerileri üzerine etkisini öğrenim durumu ve yaş grupları demografik değişkenleri göz önüne alınarak belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 3’de verilmiştir. Buna göre, regresyon analizi içerisindeki Anova testi sonuçlarına göre her iki model de (birinci model  $F=40,480, p<0.001$ , ikinci model  $F=83,021, p<0.001$ ) anlamlı bulunmuştur. Bu kapsamda, yaş grupları ve öğrenim durumu kontrol değişkenleri modele ilk dâhil edildiği durumda  $R^2$  değeri 0,13 iken; dönüştürücü liderlik değişkeni modele dâhil edildiğinde  $R^2$  değeri 0.32’ye yükselmiştir. Başka bir ifade ile kontrol değişkenleri problem çözme beceri düzeylerindeki toplam değişimin %13’ünü açıklarken, dönüştürücü liderlik modele dahil edildiğinde problem çözme beceri düzeylerindeki toplam değişimin %32’sini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenlerin problem çözme becerisi üzerindeki göreceli önem sırası; dönüştürücü liderlik, öğrenim durumu ve yaş grupları olarak görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde, dönüştürücü liderlik değişkeni ile kontrol

değişkenlerinin (öğrenim durumu ve yaş grupları) tümünün, problem çözme becerisi üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda yöneticilerin dönüştürücü liderlik algılamalarının problem çözme beceri düzeylerini ( $\beta = -0.43$ ,  $p < 0.001$ ) ters yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

Dönüştürücü liderlik algılamalarının problem çözme beceri düzeylerini ( $\beta = -0.43$ ,  $p < 0.001$ ) ters yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemesi, yöneticilerin dönüştürücü liderlik algılamalarının problem çözme beceri düzeylerini etkilediğini ortaya koyan Hipotez 2(H2)'yi destekler niteliktedir.

**Tablo-3 Dönüştürücü Liderliğin Problem Çözme Becerisi Üzerindeki Etkisini Belirlemek Amacıyla Yapılan Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	İlk Aşama		İkinci Aşama	
	$\beta$	t	$\beta$	t
Yaş Grubu	,28	6,37*	,23	5,91*
Öğrenim Durumu	,36	8,27*	,32	8,21*
Dönüştürücü Liderlik			-,43	-12,10*
R <sup>2</sup>	,13		,32	
Düz. R <sup>2</sup>	,13		,31	

\*  $p < 0,001$

### Tartışma ve Sonuç

Literatürde, liderlik davranışları ile akademik başarı, iş tatmini ve örgüt iklimi gibi değişkenlerle çalışmalar mevcuttur. Bu kapsamda, Andrews ve Soder (1987) güçlü liderlik davranışlarına sahip müdürlerin okulların başarı ortalamalarını olumlu yönde etkilediğini; Krug (1992) öğretim liderliği ile okulun öğrenme iklimi ve öğrenci başarısı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu; Rad ve Mohammadian (2006) yaptıkları araştırmada hastane yöneticilerinin liderlik özelliklerinin iş tatminini arttırdığı; aynı şekilde Berson ve Linton (2005), dönüştürücü liderin etkileşimsel lidere nazaran çalışan tatmini daha çok arttırdığını; Gezici (2007) ise, çalışanların otokratik liderlik davranışı sergileyen yöneticiye kıyasla, demokratik liderlik davranışı sergileyen yöneticiyle çalıştıklarında iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ayrıca literatürde, problem çözme becerisi ile benlik saygısı, liderlik davranışları ve duygusal zeka gibi konularda çalışmalar mevcuttur. Bu kapsamda, D'Zurilla ve arkadaşları (2003) sosyal problem çözme becerisi ile benlik saygısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu; Ülger (2003), okul yöneticilerinin problem çözme becerilerinin liderlik davranışlarını olumlu yönde etkilediği; Tunca (2004), meslek lisesi öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışmada duygusal zekâ ile problem çözme becerisi arasında bir ilişki olmadığı; Albayrak (2002) ise, ilköğretim okulu yöneticilerinin problem çözme becerilerini, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, yöneticilikteki mesleki kıdem ve yaş değişkenine göre incelemiş ve aralarında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşmıştır.



Bu çalışmada ise, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Çalışmada, dönüştürücü liderlik algılaması yüksek olan yöneticilerin, problem çözme becerileri konusunda kendilerini yeterli algıladıkları; dönüştürücü liderlik algılaması düşük olan yöneticilerin ise, problem çözme becerileri konusunda kendilerini yeterli bulmadıkları görülmektedir. Elde edilen bu bulgunun, dönüştürücü lider özelliklerine sahip yöneticilerin problemleri bir engel olarak değil, değişim ve gelişme için bir fırsat olarak görmesinden kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir.

Aynı şekilde, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının problem çözme sürecini olumlu şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu da dönüştürücü lider davranışları sergileyen yöneticilerin, sahip oldukları yeteneklerle örgütsel değişim ve yeniliği organizasyonlarına aktararak, yönetim süreci içerisinde problem çözme sürecini etkili bir şekilde yönettikleri düşüncesini desteklemektedir. Ayrıca araştırmamızda elde edilen bulguların daha önceden rapor edilen dönüştürücü liderliğin örgüt iklimi ve çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemesi sonucuyla paralellik göstermektedir.

Sonuç olarak, bu çalışmada etkili problem çözme sürecinde dönüştürücü liderlik özelliklerinin önemli bir konu olduğu ortaya çıkarılmıştır. Günümüzde organizasyonlarda hızla gelişen teknolojiye paralel olarak karmaşık bir yapıya bürünen problem çözme süreci, güçlü bir vizyon oluşturarak geleceği ön gören, değişimi yöneten ve bu sayede örgüt iklimine yön veren dönüştürücü liderler açısından daha etkili yönetilebilecektir. Ancak araştırmada kullanılan örneklem, sadece bir bakanlığın Ankara ve Tekirdağ'daki bağlı/ilgili kuruluşlarında görev yapan personelini kapsadığından, bu çalışmada elde edilen sonuçların Türkiye geneline veya kamu sektörüne genelleştirilmesi bakımından birtakım sınırlamaları olduğu değerlendirilmektedir. Bu nedenle, örneklemin genişletilmesi ve özel sektörü de kapsayacak şekilde farklılaştırılması halinde daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabileceği değerlendirilmektedir.

### **Kaynakça**

- Albayrak, G. (2002). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bireysel Problem Çözme Becerileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmit: Sakarya Üniversitesi.
- Andrews, R.L. ve R. Soder (1987). Principal Leadership and Student Achievement. *Educational Leadership*, 44(6), 9-11.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Pres.
- Bass, B. M. (1990a). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, 3rd Ed., Newyork: Free Pres.
- Bass, B. M. ve B. J. Avolio (1993). *Transformatinoal Leadership: A respose to critiques* , Ed. M. M. Chemmers ve R. Ayman, Leadership theory and research: Perspectives and directions, San Diego, CA: Academic Pres, 49-88.

Bass, B. M. ve B. J. Avolio (1994). Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership. *Sage Pub.*

Berson, Y. ve J. D. Linton (2005). An Examination of the Relationships between Leadership Style, Quality, and Employee Satisfaction in R&D versus Administrative Environments. *R&D Management*, 35, 1.

Bingham, A. (1998). *Çocuklarda Problem Çözme Yeteneklerinin Geliştirilmesi*, Ed. A. Ferhan Oğuzhan, İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

Burns, M. G. (1978). *Leadership*, Newyork: Harper&Row.

Canbaş, S. (2004). Liderlik Yaklaşımları ve Yaklaşımlara Özgü Süreçler: Kara Harp Okulu Liderlik Sistemine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Kara Harp Okulu.

D' Zurilla, T. J. ve M. R. Goldfriend (1971). Problem Solving and Behaviour Modification. *Journal of Abnormal Psychology*, 18, 407-426.

D'Zurilla, T. J., E. Chang, ve L.J. Sana (2003). Self- Esteem and Social Problem Solving as Predictors of Aggrassion in College Students. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 22(4), 424-440.

Gezici, A. (2007). Yöneticilerin liderlik Stilllerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri: Özel eğitim kurumlarında Öğretimsel Liderlik ve bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.

Güler, A. (2006). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zekâ ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.

Gümüşlüoğlu, L. (2005). Dönüştürücü Liderliğin İzleyenlerin Yaratıcılığına ve Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisi Üzerine Bütüncül Bir Model: Türkiye'de Yazılım Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

Hater, J. J. ve B. M. Bass (1988). Superiors' evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.

Heppner, P.P. ve C.H. Peterson (1982). The Development and Implications of a Personal-Problem Solving Inventory. *Journal of Counseling Psychology*, 29,66-75.

Heppner, P. P. ve J. Krauskopf (1987). An Information-Processing Approach to Personal Problem Solving. *The Counseling Psychologist*, 15(3), 371-447.

- Heppner, P. P. ve C. E. Baker (1997). Applications of the Problem Solving Inventory. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 29(4), 229-313.
- Krug, E. S. (1992). Instructional Leadership: A Constructivist Perspective. *Educational Administration Quarterly*, 28 (3), 430-443.
- Morgan, C. T. (1999). *Psikolojiye Giriş*, Ed. H. Arıcı vd., Ankara: Meteksan Yayınları.
- Peggy, C. K., V. P. Louis ve M. L. King (1992). Extraordinary Leaders in Education: Understanding Transformational.
- Rad, M. M. ve M. H. Mohammadian (2006). A Study of Relationship between Managers' Leadership Style and Employees' Job Satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2).
- Ross, S.M. ve L.R. Offermann (1997). Transformational leaders: Measurement of personality attributes and work group performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23,1078-1086.
- Saygılı, H. (2000). Problem Çözme Becerileri ile Sosyal ve Kişisel Uyum Arasındaki İlişkinin incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Şahin, N. (1988). *Problem Çözme Psikolojisi*, Ankara: Problem Çözme Yöntemleri Sempozyumu Kitabı.
- Şahin, N., N. Şahin ve P. P. Heppner (1993). Psychometric properties of the Problem Solving Inventory in a group of Turkish university students. *Cognitive Therapy and Research*, 17, 379-396.
- Tunca, M. (2004). Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Duygusal Zekâları ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin Araştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Ülger, Ö. E. (2003). Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Liderlik Davranışlarıyla İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Yammarino, F. J. ve B. M. Bass (1990). *Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary findings*, Ed. K. E. Clark ve M. B. Clark, Measures of Leadership, West Orange, NJ: Leadership Library of America.