



Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Van Yüzüncü Yıl University  
The Journal of Social Sciences Institute  
Yıl / Year: 2021 - Sayı: Van Özel Sayısı  
Issue: Van Special Issue  
ISSN: 1302-6879 - Sayfa/Page: 673-702



**Firma Yönetici ve Sahiplerinin Liderlik Tarzları: Van Organize Sanayi Bölgesi'nde Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Bir Araştırma\***  
*Leadership Styles of Company Manager and Owners: A Research on Enterprises Operating in the Van Organized Industrial Zone*

• **K. Seçkin KARAHAN\***  
**Abdulkadir GÜMÜŞ\*\***

\*Öğr. Gör., Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Van/Türkiye.  
Lec., K. Seçkin KARAHAN, Van Yüzüncü Yıl University, Van Vocational High School, Department of Management and Organization, Van, Turkey.  
seckinkarahan@yyu.edu.tr  
ORCID: 0000-0002-6066-7689

\*\*Dr. Öğr. Üyesi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Van/Türkiye.  
Asst. Prof., Van Yüzüncü Yıl University, Faculty of Economics and Administrative Science, Business Department, kadirgumus@yyu.edu.tr  
ORCID: 0000-0002-6069-8776



**Makale Bilgisi | Article Information**

**Makale Türü / Article Type:**

Araştırma Makalesi/ Research Article

**Geliş Tarihi / Date Received:**

31/01/2021

**Kabul Tarihi / Date Accepted:**

28/03/2021

**Yayın Tarihi / Date Published:**

20/04/2021

**Atf:** Karahan, K. S. & Gümüş, A. (2021). Firma Yönetici ve Sahiplerinin Liderlik Tarzları: Van Organize Sanayi Bölgesi'nde Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Van Özel Sayısı, 673-702

**Citation:** Karahan, K. S. & Gümüş, A. (2021). Leadership Styles of Company Manager and Owners: A Research on Enterprises Operating in the Van Organized Industrial Zone. *Van Yüzüncü Yıl University the Journal of Social Sciences Institute*, Van Special Issue, 673-702

## Öz

İşletmelerin ayakta kalmaları ve rekabet avantajı elde etmeleri için yöneticilerin kullandıkları liderlik tarzları işletmeler için önemli bir yapı taşıdır. Bu çalışmanın temel amacı, yöneticilerin farklı liderlik tarzlarını (dönüştürücü ve işlemci) belirlemek, bu yöneticilerin demografik ve firma özelliklerinin liderlik tarzlarına etki edip etmediğini ortaya koymaktır. Çalışmada özellikle çağdaş liderlik tarzlarından dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzları seçilmiştir. Bununla birlikte, literatürde eksikliği tespit edildiği için Van Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerine uygulanmıştır. Bölgede kayıtlı 126 işletmenin 65'ine ulaşılmıştır. İşletmelerin bir kısmı faaliyetlerine ara vermiş bir kısmı da ankete katılmak istememiştir. Ankete katılan işletmeler en fazla imalat, gıda ve inşaat sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Veri toplamak için Bass ve Avolio'nun 1995'de geliştirdikleri 36 soruluk Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği-(MLQ) kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, firma yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzını daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir. Demografik faktörler göz önüne alındığında kadınların firmalarını yönetirken daha fazla işlemci liderlik tarzını kullandıkları tespit edilmiştir. Firma özellikleri bazında analiz yapıldığında ise işletme büyüklüğü, işletmenin faaliyette bulunduğu sektör ve işletmenin hukuki yapısı ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin yaşı, işletmedeki görevi, çalışma süresi ve eğitim durumu, işletmenin faaliyet çevresi ve kapasite kullanım oranları değişkenleri ile yöneticilerin liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, dönüştürücü liderlik, işlemci liderlik, organize sanayi bölgesi

\* Araştırmada kullanılan verileri 2019 yılında derlendiği için Etik Kurul İzni gerekmemektedir.

## **Abstract**

Leadership styles that managers use in order to survive and gain a competitive advantage are an important building block for businesses. The aim of this study is to determine the different leadership styles (transformational and transactional) of managers and to reveal whether the demographic and firm characteristics of these managers affect their leadership styles. In the study, transformational and transactional leadership styles are chosen, especially from modern leadership styles. Therefore, it has been applied to the industrial enterprises operating in the Van Organized Industrial Zone, as its deficiency has been identified in the literature. 65 of 126 businesses registered in the region have been reached. Some of the businesses stopped their activities and some did not want to participate in the survey. The businesses that participated in the survey are mostly active in the manufacturing, food, and construction sectors. Multifactor Leadership Styles Scale- (MLQ) with 36 questions developed by Bass and Avolio in 1995 was used to collect data. As a result of the research, it was determined that company managers use the transformational leadership style more. Considering the demographic factors, it has been determined that women use transactional leadership style more while managing their companies. When analyzed on the basis of firm characteristics, it has been determined that there is a significant relationship between the size of the firm, the sector in which the business operates, and the legal structure of the business and its leadership styles. It has been determined that there is no significant relationship between managers' age, role in the company, working experience, and educational level, business environment, and capacity utilization rates variables and managers' leadership styles.

**Keywords:** Leadership, transformational leadership, transactional leadership, organized industrial zone

## **Giriş**

İşletmelerin amacı; büyümek, kar elde etmek, topluma hizmet etmektir. İşletme yöneticileri ve sahipleri bu amaçları gerçekleştirecek kişilerdir. Bu başarıya ulaşmak için, işletme yöneticilerinin sahip oldukları liderlik davranış biçimleri her geçen gün daha çok önem kazanmaktadır.

Liderlik, yönetim fonksiyonlarından yöneltme/yön verme fonksiyonunun başarılı bir şekilde yerine getirilmesi ve işletmelerin etkin ve verimli çalışabilmesi için önemli bir konudur (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 2). Yönetici ve lider birbirinden farklı kavramlardır. Her yöneticide liderlik yeteneklerinin bulunması artık işletmeler için vazgeçilmez bir özelliktir. Çünkü yöneticiler, ancak liderlik yeteneklerini kullanarak işletmede düzen ve uyumu sağlayabilirler (Şimşek ve Çelik, 2017: 10).

İşletmelerin büyümesi ve çalışan sayılarının artması ile birlikte, belirsizlikten kaynaklanan çeşitli yönetim problemleri ortaya

çıkılmaktadır. Çalışanların ihtiyaç, istek ve şikayetlerini anlayabilen, sorunları çözebilen, çalışanları işletme amaçları doğrultusunda yönlendirebilen yöneticilerin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Bununla birlikte, işletme yöneticilerinin lider olmaları yanında hangi liderlik özelliklerine sahip oldukları da oldukça önemlidir. İlgili literatür incelendiğinde; hizmetkar liderlik, etik liderlik, kültürel liderlik, otantik liderlik, öğrenim liderliği, dağıtımçı liderlik, simbiyotik liderlik, otokratik liderlik, demokratik liderlik, girişimci liderlik, babacan (paternalist) liderlik, delege (laizzes faire) liderliği (tam serbestlik tanıyan liderlik), duygusal liderlik, kuantum liderlik, stratejik liderlik, vizyoner liderlik, karizmatik liderlik, dönüştürücü liderlik ve işlemci liderlik türleri karşımıza çıkmaktadır. Sayılan liderlik türleri içerisinden, takipçilerinin ilgisini istediği yöne çekebilen, işletmenin amaç ve misyonunun takipçiler tarafından kabul görmesini sağlayan ve takipçilerini işletmenin çıkarları doğrultusunda harekete geçiren dönüştürücü liderlerin tarzları ile yüksek performans gösteren çalışanlara ücret artışları ve mesleki ilerleme gibi ödüller vaad ederek çalışanları motive etmeye çalışan, performansı düşük olan çalışanları cezalandıran işlemci liderlerin tarzları (Bass, 1990: 21) çalışmamıza konu edinilmiştir.

Mevcut literatür incelendiğinde, bölgede liderlik çalışmalarının eksikliği görülmektedir. Bu çalışma ile, bölgede faaliyet gösteren firma sahiplerinin/yöneticilerinin liderlik (dönüştürücü ve işlemci) hakkındaki farkındalıklarının artırılması, literatüre önemli bir katkı sağlaması amaçlanmıştır. Ayrıca, çalışma sonucunda ulaşılan sonuç ve önerilerin firma sahipleri/yöneticileri ve politika yapıcılar için yol gösterici bir kaynak olacağı umulmaktadır. Bu araştırmada Van Organize Sanayi Bölgesinde (VAN OSB) faaliyet gösteren işletmelerin sahiplerinin/yöneticilerinin liderlik tarzlarını (dönüştürücü ve işlemci) belirlemek ve yöneticilerin demografik özellikleri ile birlikte firma özelliklerinin liderlik tarzlarına etki edip etmediği analiz edilmiştir. Çalışmada; Yönetici, Lider, Liderlik, Dönüştürücü Liderlik ve İşlemci Liderlik kavramları hakkında bilgi verilmiş, uygulama kısmında; Van OSB'de faaliyet gösteren işletme sahipleri/yöneticileri ile yüz yüze görüşme yöntemi ile uygulanan anketlerden elde edilen veriler üzerinde istatistiksel analizler yapılmıştır. Çalışma sonucunda Van OSB'de faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzlarını uygulayıp uygulamadıkları, demografik ve firma özelliklerinin liderlik tarzları üzerinde etkisinin olup olmadığı elde edilen bulgular ışığında belirlenerek durum tespiti yapılmış, çalışmanın kısıtları belirtilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

## **1. Teorik Çerçeve**

### **1.1. Yönetici**

İşletmelerde yatay organizasyon yapılarının yaygınlaşması, güçlendirme uygulamaları, takımlar (gruplar) halinde organize olma, kazanılmış otorite gibi kavramlar, gücünü makamından alan formel otoriteyi kullanan yönetici yerine; lider kavramını ön plana çıkarmıştır (Koçel, 2005: 583). Yönetim bilimine 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren girmeye başlayan lider-liderlik kavramlarının literatürde pek çok tanımı yapılmıştır. Lider ve liderlik tanımları birbirleri ile yakın kavramlardır. Bunun yanında yönetici kavramı da lider kavramı ile yakın anlamlıdır. Yönetici ve lider kavramlarının birbirine karıştırılması veya birbirlerinin yerine kullanılmasının nedeni ise; yöneticilerin bazı yönetim ilkelerine bağlı kaldıkları sürece başarılı olabilecekleri düşüncesidir (Şimşek ve Çelik, 2017: 10).

Yönetici; bir işletmenin sınırlı kaynaklarını, alternatifler arasında en etkili biçimde dağıtabilecek teknik bilgiye sahip olan ve nitelikli işgücünün istekli bir şekilde nasıl çalıştırılabileceğini bilen ve uygulayabilen kişidir (Şimşek ve Çelik, 2017: 10). Yöneticilik, içinde bulunulan şartlar altında işletmenin en iyi sonuca ulaşması için çalışmayı gerektirirken, liderlik işletmelerin değişime ayak uydurabilmesi için gerekli yenilik ve düzenlemeleri yaparak, işletmeye yeni bir vizyon oluşturmayı gerektirir (Koçel, 2005: 586).

### **1.2. Lider**

Lider, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir. (Koçel, 2005, 584). Lider, grup üyeleri tarafından fark edilen ancak tam olarak açıklığa kavuşmamış ortak fikir ve isteklerini kabul edilebilir bir amaç şeklinde ortaya koyan ve gruptakilerin potansiyel güçlerini bu amacı gerçekleştirmek için harekete geçiren kimsedir (Eren, 2019: 501).

### **1.3. Liderlik**

Liderlik, bireyleri etkileyerek ne yapmaları gerektiği ve nasıl yapılacağına dair bir anlayış, uzlaşma sağlama ve müşterek hedeflere ulaşma yolunda bireysel ve kolektif çabaları teşvik etme sürecidir. (Yukl, 2018: 7). Liderlik, bir bireyin diğer bireyleri organizasyonun başarısına katkıda bulunma yönünde etkileme ve güdüleme yeteneğidir (Hause vd., 1999: 184 Akt. Yukl, 2018: 3). Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirmek için onlara yapacakları şey hakkında yol gösterme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 2019: 501).

Literatürde çok sayıda lider ve liderlik tanımı yapılmıştır. Tanımlar, yazarların konuya bakış açıları, araştırma alanları gibi faktörlerden etkilenerek çeşitlenmiştir. Kavram kargaşasına neden olmaması için, kısa ve anlaşılır olan tanımlar verilmiştir. Verilen tanımlardan anlaşılacağı üzere; liderlik bir süreci, lider ise bu süreci idare eden kişiyi ifade etmektedir.

J. MacGregor Burns, 1978 yılında yayınladığı “liderlik” adlı kitabında politik liderliği; işe yönelik (işlemci) ve dönüştürücü liderlik olmak üzere ikiye ayırmış ve bu iki liderlik özelliklerinin birbirlerine karşıt olduklarını belirtmiştir. Burns’ün fikirleri Bass (1985, 1996) tarafından geliştirilmiş ve alanı en fazla etkileyen görüşler haline gelmiştir. Bass’ın geliştirmiş olduğu kuramda da dönüştürücü ve işlemci (etkileşimsel) liderlik ayrımı yapılmış ve birinin varlığının diğerine mani olmadığını belirtmiştir (Yukl, 2018: 321).

### **1.3.1. Dönüştürücü Liderlik (Transformational Leadership)**

Sürekli değişimin yaşandığı bir çevrede, varlığını devam ettirmek için değişimin ve şartlara göre yeniden yapılanmanın hayati öneme sahip olduğu işletmelerde, bu değişimleri gerçekleştirecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. İşte bu liderler, dönüştürücü liderlerdir (Özalp ve Öcal, 2000: 211). Dönüştürücü liderler, takipçilerin ilgisini çeken, işletmenin amaç ve misyonunun benimsenmesini sağlayan ve takipçilerini şahsi menfaatlerinden ziyade grubun menfaatleri doğrultusunda harekete geçiren liderlerdir (Bass, 1990: 21).

Dönüştürücü liderler, işletme kültürünü anlamaya çalışan ve daha sonra işletmenin vizyon, değerler ve normlarını değiştirerek yöneten kişilerdir. Dönüştürücü liderler, çalışanlar için işletmede bir örgüt kültürü oluştururlar. Bunu yaparken; içgüdü, süreklilik, enerji, sezgi ve duyarlılığı birleştirirler (Bass and Avolio, 1993: 112). Burns, dönüştürücü liderlerin çalışanlar üzerinde zorlayıcı güç kullanmadan, çalışanları etkileyerek moral seviyelerini artıracaklarını ve böylece liderin, çalışanların tamamının desteğini alacağını belirtmiştir (Özalp ve Öcal, 2000: 210).

Pek çok yazar tarafından tanımı yapılan ve özelliklerinden bahsedilen dönüştürücü liderlik; örgütün çevresindeki şartların sürekli değişmesi ve değişimin gereklerine uygun dönüşüm süreci başlatılarak yapının harekete geçirilmesi; saygınlık, güven ve cesaret uyandıran özellikleri ile takipçilerinin inanç, tutum ve değerlerinin etkilenmesi ve böylece işletmenin misyon ve amaçlarına ulaşılması süreci şeklinde de ifade edilebilir (Özalp ve Öcal, 2000: 211).

Etkili liderlerin takipçilerinin ideallerine ve duygularına nasıl hitap ettiklerini ve onlara nasıl esin kaynağı olduklarını ve onları nasıl dönüştürdüklerini açıklayan bir kuramdır dönüştürücü liderlik. Dönüştürücü liderler, çalışanların çıkarlarını artırdıklarında, çalışanların işletme amaç ve misyonuna dair farkındalıklarını da arttırmaktadırlar (Bass, 1990: 21). Dönüştürücü liderler, organizasyonların amaçlarına ulaşabilmelerine dair, yeni vizyonlarını oluşturup gereken organizasyonel şartları da sağlayarak, çevrede meydana gelen değişimleri fırsata dönüştürürler (Özalp ve Öcal, 2000: 209).

Dönüştürücü liderler, *ideal etki (karizma), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş düşünce* olmak üzere dört boyut ile ifade edilen özelliklere sahip liderlerdir (Bass and Avolio, 1993: 112; Bass, 1997: 133). Dönüştürücü liderlerin yönetime dair davranış biçimleri/boyutları kısaca aşağıda belirtilmiştir (Bass, 1997: 133);

1. *İdeal Etki (Karizmatik etki)*: İdeal etki sahibi dönüştürücü liderler hata yapan çalışanlarına, daha fazla çaba ile daha iyi işler başarabilecekleri fikrini vererek, çalışanlarına ilham verir ve onları heyecanlandırırlar (Bass, 1990: 22).
2. *İlham Verici Motivasyon*: Dönüştürücü liderler çalışanlarına ilham verebilir, duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilir, çalışanlarını entelektüel olarak teşvik edebilirler.
3. *Entelektüel Uyarım*: Entelektüel olarak uyarıcı olan dönüştürücü liderler, çalışanlarına sorunların çözümü için yeni yöntemler önerir, zorluklarla başa çıkmaları için rasyonel çözümleri vurgular ve bu konularda istekli ve yeteneklidirler (Bass, 1990: 22).
4. *Bireyselleştirilmiş Düşünce*: Bireyselleştirilmiş düşünceye sahip olan dönüştürücü liderler, her çalışanını ayrı bir birey olarak düşünür, onların arasındaki farklılıkları dikkate alır, kendini geliştirmek isteyen çalışanlarına fırsatlar sunar ve rehberlik ederler (Bass, 1990: 22).

İşlerin yapılması için gerekli olan kurallar ve düzenlemeler, çalışanlar tarafından açıkça anlaşılıp kabul edildiği bazı durumlarda liderlik ihtiyacı ortadan kalkabilir şeklinde bir düşünce olsa da; işletme dinamik bir piyasada faaliyet gösteriyorsa, ürünlerinin yaşam süresi kısa ve teknolojisi çabuk eskijen bir sektörde ise, bu tür işletmelerin dönüştürücü liderlik tarzında yönetilmesi gerekir. Değişikliğe ayak uydurmak ve taleplere cevap vermek ancak dönüştürücü liderlik ile mümkündür. İşletmelerin karşılaştığı sorunları çözebilmek, değişikliklere ayak uydurabilmek, belirsizliklerin yüksek olduğu

dönemlerde doğru kararlar alabilmek, çalışanların ekip çalışmalarına istekli bir şekilde katılmalarını sağlayabilmek, çalışanlara işletme hedeflerini benimsetebilmek ancak, çalışanlara ilham verebilen kararlı liderlerin varlığı ve o liderlerin kuracağı esnek bir organizasyon yapısı ile mümkündür (Bass, 1990: 30).

### 1.3.2. İşlemci Liderlik (Transactional Leadership)

İşlemci liderlik yerine literatürde; transaksyonel, etkileşimsel, işlemsel, eylemsel, örgütsel liderlik ifadeleri de kullanılmaktadır. Yönetici ve çalışanlar arasındaki işlemlere dayanan liderliğe, işlemci liderlik denir (Bass, 1990: 20). Dönüştürücü liderler, takipçilerinin ahlaki değerlerini dikkate alarak bu konularda farkındalıklarını artırıp, enerjilerini ve kapasitelerini harekete geçirmeye, işletmeyi yeniden şekillendirmeye çalışırken; işlemci liderler, takipçilerinin şahsi çıkarlarını gözeterek ve iki tarafın da faydasına hareket ederek onları motive etmeye çalışırlar (Yukl, 2018: 321).

İşlemci liderliğin temelinde *üç boyut* vardır. Bu boyutlar; *koşullu ödül, istisnalarla aktif yönetim, istisnalarla pasif yönetim*. Bu boyutlar yanında *tam serbest bırakıcı liderlik (laissez faire)* bileşeni de işlemci liderlerin bileşenlerinden biri olarak sayılmaktadır (Bass, 1997: 134). Alandaki pek çok yazar tarafından, işlemci liderlerin özellikleri (boyutları dikkate alınarak) aşağıdaki gibi ifade edilebilir (MacKenzie, Podsakoff ve Rich, 2001: 116; Bass, 1997: 130-139; Bass, Jung, Avolio ve Berson, 2003: 208; Eagly, Johannesen-Schmidt ve Van Engen, 2003: 571. Akt. Avcı, 2015: 92);

1. *Koşullu Ödül*: Lider izleyenlerine, örgütün beklentileri konusunda açıkça bilgi verir; bu beklentilerin gerçekleşmesi halinde kendilerinin ödüllendirileceğini belirtir. Lider, çalışanlarını performanslarına göre ödüllendirir. Performansı iyi olan çalışanlar ödüllendirilir, başarılar takdir edilir, performans ve başarı karşılığında ödül sözü verilerek anlaşmaya varılır.

2. *İstisnalarla (Aktif) Yönetim*: Lider çalışanlarını ve performanslarını gözlemler. Standartlar ve kurallarla ilgili bir olumsuzluk meydana gelirse duruma müdahale eder ve düzenleme yapar. Olumsuzluklar yaşanmaması için kurallara uyulması konusunda ısrarcı olur.

3. *İstisnalarla (Pasif) Yönetim*: Lider, problemler ciddi bir sorun oluşurana kadar sisteme müdahale etmez. Problemler ileri boyutlara varırsa, bu konuda herkesin dikkatini çeker ve sistemi düzeltmek için harekete geçer ve müdahale eder.

4. *Tam Serbestlik Taniyan Liderlik (Laissez Faire)*: Lider; hareketsiz, etkisiz ve isteksizdir. Lider sorumluluk almaz, çalışanlara ve sisteme müdahale etmez, kendisine ihtiyaç duyulduğu zamanlarda ortada görünmez.

İşlemci liderler, yüksek performans gösteren çalışanlara ücret artışları ve mesleki ilerleme gibi ödüller vaad ederek, çalışanları motive etmeye ve bu yolla işleri yürütmeye çalışırlar. Performansı düşük olan çalışanlar, bu liderlik anlayışında cezalandırılırlar (Bass, 1990: 20). İşlemci liderlik, takipçilerin liderin isteklerine uyması ile sonuçlanacak bir değişim sürecidir. Bu süreçte, görev hedefleri konusunda bir heves veya bağlılık meydana gelmez (Yukl, 2018: 322). İşlemci liderlik türünde, çalışanlar standartları yakalayamaz ve kuralları ihlal ederlerse müdahale edilir. Çalışanları istenilen düzeyde bir performansa getirebilmek için cezalandırma tehdidi kullanılır. Fakat bu tehdit uzun vadede başarı şansını azaltabilir. (Bass, 1990: 21).

### 1.3.3. Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Çalışmaları

Burns 1978'de bir liderlik teorisi ortaya atmıştır. Ortaya atılan bu teorinin temelinde dönüştürücü ve işlemci iki zıt liderlik türü vardır. Daha sonra bu fikri geliştiren Bass, 1985'de Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ)'ni geliştirmiştir. Bass ve meslektaşları liderlerin hem dönüştürücü hem de işlemci olup olamayacağını tartışarak, etkili liderlerin her iki liderlik türünü de kullandıklarını öne sürdüler. Bass, dönüştürücü liderliğin işlemci liderliğe göre çalışanların motivasyon performansını daha fazla artırdığını belirtmiştir (O'Shea vd., 2009: 237; Yukl, 2018: 322).

Dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzı çeşitli değişkenlerle akademik çalışmalarda incelenmiş, bu konuda çok sayıda çalışma yürütülmüştür. Aşağıda konu ile ilgili bazı çalışmalar sıralanmıştır.

Dayanç Kıyat ve Geyik (2019: 234) dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisini araştırmışlar ve dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Hatipoğlu ve Zengin (2018: 40)'in yapmış oldukları çalışmada, algılanan liderlik stiline iş yaşam kalitesine etkisini X ve Y kuşakları arasında karşılaştırmışlar. Bu çalışmada; cinsiyet, medeni durum ile dönüşümcü liderlik stili, sürdürümcü liderlik stili, serbestlik tanıyan liderlik stili ve iş yaşam kalitesi arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Eğitim seviyesi açısından; dönüşümcü liderlik stili, sürdürümcü liderlik stili ve iş yaşam kalitesi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş, serbestlik tanıyan liderlik stili ile eğitim seviyesi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Veriler mesleki



kıdem açısından değerlendirildiğinde ise dönüştürücü liderlik stili, serbestlik tanıyan liderlik stili ve iş yaşam kalitesi açısından anlamlı farklılık görülmemiş, sürdürücü liderlik stili arasında bir farklılık belirlenmiştir.

Turhan ve Helvacı (2018: 29)'nın yapmış oldukları çalışmada, liderlik tarzı ile iş doyumunu arasındaki ilişki incelenmiş ve dönüştürücü liderliğin, içsel iş doyumunu önemli derecede artırdığı, etkileşimsel liderlik tarzının içsel iş doyumunu azalttığı ve serbest bırakıcı liderliğin içsel iş doyumunu üzerinde çok az etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan, dışsal iş doyumunu sadece dönüştürücü liderlik tarzının sergilendiği işletmelerde olumlu etkilenmiş, etkileşimsel ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarının sergilendiği işletmelerde bir etkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Yıldırım vd. (2018: 213)'nin yapmış oldukları çalışmada, dönüştürücü liderlik özelliği sergileyen KOBİ yöneticilerinin, inovasyon stratejilerinin alt boyutları olan analiz, savunmacılık, gelecek odaklılık ve proaktiflik üzerinde etkisinin olduğu ve ayrıca agresiflik ve risk alma alt boyutları üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna varılmış.

Mansurova ve Güney (2018: 33)'in yapmış oldukları çalışmada, dönüştürücü liderlik stiline sergilenmesi örgüt kültürünü olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna varılmıştır.

Bay ve Söker (2016: 698)'in gıda işletmelerinde görev yapan orta ve üst kademe yöneticilerle yapmış olduğu çalışmada, dönüştürücü liderliğin iç girişimcilik, çalışan verimliliği, çalışanların ekstra çabası ve memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Gümüüş vd. (2015: 53) üst düzey yöneticilerin demografik özellikleri ile sergilemiş oldukları liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve araştırmalarının sonucunda demografik özellikler ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varmışlardır.

Sandıkçı vd. (2015: 161)'nin yapmış olduğu araştırmada, dönüştürücü liderlik stiline sergilendiği işletmelerde bu liderlik tarzı ile örgüt sağlığı arasında ve iki değişkenin tüm boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Eren ve Titizoğlu (2014: 275)'nin yapmış oldukları çalışmada, dönüştürücü liderliğin sergilendiği işletmelerde örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerinde, işlemci liderliğin sergilendiği işletmelerde iş tatmini üzerinde olumlu ve anlamlı etkiler tespit edilmiştir.

Akçay ve Akyüz (2014)'ün çalışmalarında, çalışanların dönüştürücü liderlere sadakatleri ve onlara empati duymalarının bu sadakat üzerindeki muhtemel etkilerini araştırmışlar, dönüştürücü

liderlik tarzı ile yöneticiye sadakat gösterme arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Avcı ve Turunç (2012: 45)'un çalışmalarında, dönüştürücü liderliğin ve örgüte güvenin, hem kariyer memnuniyeti hem de lider-üye etkileşimi üzerinde doğrudan olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Kırılmaz ve Kırılmaz (2010: 133)'ın yapmış oldukları çalışmada, kadın çalışanların dönüştürücü liderlik boyutlarından entelektüel uyarım ve ilham verici motivasyon nitelikleri ile liderleri tarafından ikna olmadıklarını, örgüte olan bağlılıklarının azaldığını ve ayrıca 1-3 yıl arası çalışma tecrübesine sahip çalışanların dönüştürücü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutu faktörlerinden daha fazla etkilendiğini belirtmişlerdir.

Bono ve Judge (2004: 901) kişilik özellikleri ile dönüştürücü ve işlemci liderlik arasındaki ilişki incelemiş, kişilik boyutlarından dışa dönüklük ile dönüştürücü liderlik arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Bass vd. (2003: 216)'nin dönüştürücü ve işlemci liderliğin birim performansına etkilerini araştırdıkları çalışmalarında, takım liderlerinin dönüştürücü ve aktif işlemci liderlik tarzlarını sergilediği bir organizasyonda; birim gücü ve uyumu ile pozitif yönde ilişki olduğu, zorlu ve belirsiz koşullarda çalışanların birim performansını tahminlemede başarılı oldukları ve pasif liderlerin etkisiz oldukları görülmüştür.

Yapılan çalışmaların sonuçları incelendiğinde, liderlerin örgütlerini yönetirken sergilemiş oldukları liderlik tarzlarının örgütler için hayati öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır. Liderlik tarzlarından hangisinin kullanılması gerektiği önemli bir konudur. İncelenen çalışmalar genel itibarıyla dönüştürücü liderlerin amaçlarına ulaşmada daha başarılı olduklarını göstermektedir.

## 2. Amaç ve Kapsam

Bu araştırmanın amacı, işletme yöneticilerinin liderlik tarzlarının belirlenmesidir. Araştırma ile cevaplanmak istenen üç husus vardır:

- i. Araştırma kapsamındaki işletme yöneticilerinin liderlik tarzlarının belirlenmesi.
- ii. Araştırma kapsamındaki işletme yöneticilerinin liderlik tarzları ile demografik özellikleri arasında bir ilişki var mıdır?
- iii. Araştırma kapsamındaki işletme yöneticilerinin liderlik tarzları ile firma özelliklerinin arasında bir ilişki var mıdır?

İşletme yöneticilerinin liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla yapılan çalışmanın ana kütlesi, Van OSB'de faaliyet gösteren

işletmelerden oluşmaktadır. Ağırlıklı olarak inşaat, gıda, plastik, paketleme, kimya iş kollarında faaliyet gösteren işletmelerin bir arada bulunması, OSB müdürlüğünün bilgisi dahilinde görüşmelerin yapılacak olması gibi faktörlerin varlığı, çalışmanın sağlıklı yürütülebileceği düşüncesini doğurmuş ve çalışma ana kütlesi olarak Van OSB seçilmiştir. Anketler 2019 Kasım-Aralık aylarında uygulanmıştır. Van OSB’de 126 firma faaliyet göstermesine karşın bu firmalardan araştırma için randevu talebimize olumlu cevap vermeyen, içinde bulunulan ekonomik sebeplerden dolayı faaliyetine ara veren firmalarla görüşülemediği ve toplamda 65 anket yüz yüze görüşmeler yapılarak uygulanabilmiştir. Bu nedenle, çalışmanın tüm işletme ve yöneticiler üzerinde genelleştirilmesi hususunda sınırlılıkları söz konusudur. Anketler işletme sahipleri (girişimci) ve yöneticileri ile yapılmıştır. Görüşme yapılan katılımcıların sayıları ve oranları katılımcıların demografik özellikleri tablosunda ayrıntılı bir şekilde verilmiştir. Bu tablodaki bilgilere göre yönetici pozisyonunda 41 katılımcı, girişimci-yönetici pozisyonunda 22 katılımcı ve girişimci pozisyonunda 2 katılımcı bulunmaktadır. Yöneticiler genel müdür, işletme müdürü, muhasebe müdürü, üretim müdürü, pazarlama müdürü, insan kaynakları ve halkla ilişkiler müdürleridir. Pek çok firmada çalışmamız gayet olumlu karşılanmış ve anketler sohbet ortamında doldurulmuştur. Sohbet esnasında anket soruları dışında bazı önemli konular ortaya çıkmış, bu konular not alınmış ve çalışmanın değerlendirilmesinde faydaları olmuştur. Bu durum, konu ile ilgili yapılacak olan sonraki çalışmalarda dikkate alınması gereken önemli bir husus olarak görülmüştür.

### 3.Yöntem

Çalışma kapsamında hazırlanan anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; yöneticilerin demografik özellikleri ile ilgili 5 soru sorulmaktadır. İkinci bölümde; firma bilgileri ile ilgili 6 soru sorulmaktadır. Üçüncü bölümde; dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzlarını belirlemek için Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen 36 soruluk Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği-(MLQ) kullanılmıştır. MLQ, Bass ve Avolio tarafından pek çok ülkede ve örgütte uygulanarak geliştirilmiştir (Tracey ve Hinkin, 1998: 220). Bu çalışmada MLQ ölçeğinin kullanılmasının nedeni hemen her kültüre ve her organizasyona uygulanabilir olması ve etkin olan ve olmayan liderleri birbirinden ayırmaya imkan tanınmasıdır (Gümüş vd., 2015: 60). Ölçekte dönüştürücü liderlik tarzını belirlemek için 20 ifade, işlemci liderlik tarzını belirlemek için 16 ifade yer almaktadır. Yöneticilerin dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzlarını ölçmede kullanılan bu

ölçekler 5'li Likert Ölçeği kullanılarak derecelendirilmiştir. Katılımcılar görüşlerini 1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3=Bazen, 4=Sık sık ve 5=Her zaman seçenekleri arasından uygun olanı işaretleyerek belirtmişlerdir. Araştırmada kullanılan Likert Ölçekli sorular Cronbach Alpha Güvenilirlik Analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik için alfa katsayısının 0,60 ve üzerinde olması gerekmektedir. Anketin güvenilirliği, değerler 1,00'e yaklaştıkça artmaktadır. Cronbach's Alpha katsayısının 0,60 ile 0,80 arasında olması ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu, katsayının 0,80 ile 1.00 arasında olması ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2009: 405). Ölçeğin Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayısı 0,716 çıkmış ve oldukça güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Araştırma konusunun teorik açıklamaları ve literatür incelemeleri sonrasında araştırma amacına yönelik olarak, firma yönetici ve sahiplerinin liderlik tarzlarını belirlemek, liderlik tarzları ile demografik özellikler ve firma özellikleri arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla aşağıda belirtilen hipotezler oluşturulmuştur.

H1: Firma yöneticilerinin/sahiplerinin cinsiyetleri ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Firma yöneticilerinin/sahiplerinin yaşı ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Firma yöneticilerinin/sahiplerinin firmadaki görevleri ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Firma yöneticilerinin/sahiplerinin firmada çalışma süreleri ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Firma yöneticilerinin/sahiplerinin eğitim durumları ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Firmaların faaliyet alanları ile firma yöneticilerinin/sahiplerinin liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Firmaların yaşları ile firma yöneticilerinin/sahiplerinin liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Firmaların çalışan sayıları ile firma yöneticilerinin/sahiplerinin liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H9: Firmaların hukuki yapı ile firma yöneticilerinin/sahiplerinin liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H10: Firmaların faaliyet çevresi ile firma yöneticilerinin/sahiplerinin liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H11: Firmaların kapasiteleri ile firma yöneticilerinin/sahiplerinin liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## 4. Bulgular

### 4.1. Güvenilirlik Analizi

**Tablo 1.** Ölçeğin Güvenilirlik Analizi

Değişkenler	Cronbach Alfa Katsayısı	Soru Sayısı
Dönüştürücü liderlik	0,823	20
İşlemci liderlik	0,665	16
Genel Güvenilirlik	0,716	36

Tablo 1’de verilerin toplanmasında kullanılan ölçeğin Cronbach Alfa katsayıları ve soru sayıları verilmiştir. Dönüştürücü Liderlik tarzını ölçen soruların alfa katsayısı 0,823 çıkmakta ve bu değer yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. İşlemci Liderlik tarzını ölçen soruların alfa katsayısı 0,665 çıkmakta ve bu değer oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

### 4.2. Yöneticilerin Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzlarına Ait Bulgular

**Tablo 2.** Yöneticiler ile Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzları İlişkisi

	N	Min.	Max.	$\bar{x}$	<i>Ss</i>
<i>Dönüştürücü Liderlik</i>	65	3,15	4,90	4,23	,448
<i>İşlemci Liderlik</i>	65	1,88	3,31	2,63	,339

Tablo 2’de katılımcıların dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzlarını belirlemek için kullanılan ölçekte yer alan ifadelere ait ortalama değerler verilmektedir. Bulgulara göre, katılımcıların dönüştürücü liderlik ortalamaları  $\bar{x} = 4,23$  işlemci liderlik ortalamaları  $\bar{x} = 2,63$ ’tür.

### 4.3. Katılımcıların Demografik Bulguları

**Tablo 3.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Frekans	Yüzde(%)
<i>Cinsiyet</i>	Kadın	5	7,7
	Erkek	60	92,3
	<b>Toplam</b>	65	100,0
<i>Yaş</i>	20-30	10	15,4
	31-40	25	38,5
	41-50	27	41,5
	51 ve üstü	3	4,6
	<b>Toplam</b>	65	100,0
<i>Eğitim durumu</i>	İlköğretim	7	10,8
	Lise	18	27,7
	Ön lisans	4	6,2
	Lisans	34	52,3
	Lisansüstü	2	3,1
<b>Toplam</b>	65	100,0	

<b>Firmadaki görev</b>	Girişimci	2	3,1
	Yönetici	41	63,1
	Girişimci-Yönetici	22	33,8
	<b>Toplam</b>	65	100,0
<b>Bu firmadaki çalışma süresi</b>	5 yıldan az	20	30,8
	5-10	18	27,7
	11-15	7	10,8
	15 yıldan fazla	20	30,8
	<b>Toplam</b>	65	100,0

Tablo 3’de sırasıyla katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, öğrenim durumları, firmadaki görevleri ve firmadaki çalışma süreleri ile ilgili frekans ve yüzdelik dağılımları verilmiştir. Toplam 65 katılımcının, 5’i (%7,7) kadın ve 60’ı (%92,3) erkektir.

Katılımcıların yaş gruplarındaki frekans ve yüzdelik dağılımlarına bakıldığında; 20-30 yaş arasında 10 katılımcı (%15,4), 31-40 yaş arasında 25 katılımcı (%38,5), 41-50 yaş arasında 27 katılımcı (%41,5) ve 51 yaş üstü 3 katılımcı (%4,6) olduğu görülmektedir.

Katılımcıların Eğitim durumları hakkında frekans ve yüzdelik dağılımlarına bakıldığında; ilköğretim seviyesinde 7 katılımcı (%10,8), lise seviyesinde 18 katılımcı (%27,7), ön lisans seviyesinde 4 katılımcı (%6,2), lisans seviyesinde 34 katılımcı (%52,3), lisansüstü seviyede 2 katılımcı (%3,1) olduğu görülmektedir.

Katılımcıların firmadaki görevleri hakkında frekans ve yüzdelik dağılımlarına bakıldığında; girişimci 2 katılımcı (%3,1), yönetici 41 katılımcı (%63,1) ve girişimci-yönetici 22 katılımcı (%33,8) olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğu (%63,1) firmalarda yönetici olarak çalışmaktadır.

Katılımcıların bu firmadaki çalışma süreleri hakkında frekans ve yüzdelik dağılımlarına bakıldığında; 5 yıldan az süre grubunda 20 katılımcı (%30,8), 5-10 yıl arası süre grubunda 18 katılımcı (%27,7), 11-15 yıl arası süre grubunda 7 (%10,8) ve 15 yıldan fazla süre grubunda 20 katılımcı (30,8) olduğu görülmektedir.

#### 4.4. Firmalar Hakkında Bulgular

**Tablo 4.** Firma Bilgileri

		Frekans	Yüzde(%)
<i>Faaliyet konusu</i>	İnşaat	16	24,6
	Gıda	18	27,7
	Ağaç işleri, kağıt ve kağıt türüleri	3	4,6
	Sağlık ve sosyal hizmetler	2	3,1
	Kimya, petrol, lastik ve plastik	3	4,6
	Tekstil, hazır giyim, deri	3	4,6
	İmalat	20	30,8
	<b>Toplam</b>	65	100,0
<i>Çalışan sayısı</i>	2-9	6	9,2
	10-49	55	84,6
	50-249	2	3,1
	250 ve üzeri	2	3,1
	<b>Toplam</b>	65	100,0
<i>Hukuki yapı</i>	Şahıs işletmesi	8	12,3
	Anonim şti.	22	33,8
	Limited şti.	35	53,8
	<b>Toplam</b>	65	100,0
<i>Faaliyette çevresi</i>	İl	8	12,3
	Bölge	36	55,4
	Ülke	12	18,5
	Uluslararası	9	13,8
	<b>Toplam</b>	65	100,0
<i>Ortalama kapasite kullanımı</i>	%25 e kadar	13	20,0
	%26-%50	21	32,3
	%51-%75	18	27,7
	%76-%100	13	20,0
	<b>Toplam</b>	65	100,0

Tablo4’de firmaların sırasıyla; faaliyet konusu, çalışan sayısı, hukuki yapısı, faaliyette çevresi ve ortalama kapasite kullanımı oranları hakkında frekans ve yüzdelik dağılımları verilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu, imalat, gıda ve inşaat sektöründeki firma yöneticileridir.

Firma faaliyet konularında verilen “imalat” başlığı altında; elektrik malzemeleri imalatı, hidrolik rekor imalatı, havalandırma sistemleri imalatı, metal ve sac türünde imalatlar, kalorifer kazanı imalatı vb. yapan firmalar sınıflandırılmıştır.

Firma çalışan sayılarına bakıldığında, 2-9 çalışanı olan 6 firma, 10-49 çalışanı olan 55 firma, 50-249 çalışanı olan 2 firma, 250 ve daha

fazlası çalışanı 2 firma bulunmaktadır. 10-49 çalışanı olan firmalar örneklemin %84,6'sını oluşturmaktadır.

Firmaların %53,8'i Türkiye'de en çok tercih edilen şirket türü olan limited şirket, ikinci sırada %33,8 oran ile anonim şirket, üçüncü sırada %12,3 oran ile şahıs işletmeleri olduğu görülmektedir.

Firmaların yarıdan fazlası (%55,4) bölge bazında, %18,5'i ülke bazında, %13,8'i uluslararası bazda ve %12,3'ü il bazında faaliyet göstermektedir.

Firmaların %20'si %25'e kadar, %32,3'ü %26 ile %50 'ye kadar, %27,7'si %51 ile %75'e kadar, %20'si %76 ile %100'e kadar kapasitelerini kullanmaktadır.

#### 4.5. Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzları ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkiyi Açıklamaya Yönelik Bulgular

**Tablo 5.** Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Faktörlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>ss</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
<i>Dönüştürücü liderlik</i>	Erkek	60	4,22	,464	,075	,940
	Kadın	5	4,21	,213		
<i>İşlemci liderlik</i>	Erkek	60	2,09	,387	2,099	,040*
	Kadın	5	1,70	,556		

Tablo 5'de yöneticilerin dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzları ile cinsiyetlerine göre değerlendirilmesine ilişkin yapılan t testi sonuçları verilmiştir. Yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzı ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $P < 0,05$ ). Yöneticilerin işlemci liderlik tarzı ile cinsiyet arasında ise anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $P < 0,05$ ). İşlemci liderlik ortalamalarına bakıldığında, erkek katılımcıların ( $\bar{x} = 2,09$ ) ortalama puanlarının kadın katılımcılara ( $\bar{x} = 1,70$ ) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgular ışığında H1: Firma yöneticilerinin/sahiplerinin cinsiyetleri ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi dönüştürücü liderlik açısından reddedilmiş, işlemci liderlik açısından kabul edilmiştir.



#### 4.6. Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzları ile Yönetici Yaşı Değişkeni Arasındaki İlişkiyi Açıklamaya Yönelik Bulgular

**Tablo 6.** Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzları ile Yöneticilerin Yaşları Arasındaki İlişki

		<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>Kareler Ort.</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
<i>Dönüştürücü Liderlik</i>	20-30	10	4,30	,356	,108	,524	,667
	31-40	25	4,14	,442			
	41-50	27	4,25	,490			
	51 ve üstü	3	4,35	,482			
	<b>Toplam</b>	65	4,22	,448			
<i>İşlemci Liderlik</i>	20-30	10	2,20	,258	,305	1,89	,141
	31-40	25	1,92	,447			
	41-50	27	2,15	,412			
	51 ve üstü	3	1,97	,157			
	<b>Toplam</b>	65	2,06	,410			

Tablo 6’da dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzlarının, katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Yapılan analize göre  $p < 0,05$  güvenilirlik düzeyinde liderlik tarzı ile yaş arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu bulgular ışığında, H2: Firma yöneticilerinin/sahiplerinin yaşı ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi reddedilmiştir.

#### 4.7. Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzları ile Firmadaki Görev Değişkeni Arasındaki İlişkiyi Açıklamaya Yönelik Bulgular

**Tablo 7.** Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzları ile Firmadaki Görev Arasındaki İlişki

		<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>Kareler Ort.</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
<i>Dönüştürücü Liderlik</i>	Girişimci	2	3,50	,000	,570	3,01	,056
	Yönetici	41	4,23	,441			
	Girişimci-Yönetici	22	4,29	,433			

	<b>Toplam</b>	65	4,22	,448			
<b>İşlemci Liderlik</b>	Girişimci	2	2,25	,000			
	Yönetici	41	1,98	,385	,362	2,32	,116
	Girişimci-Yönetici	22	2,20	,443			
	<b>Toplam</b>	65	2,06	,410			

Tablo 7'de dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzlarının katılımcıların firmadaki görevlerine göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Yapılan analize göre  $p < 0,05$  güvenilirlik düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu bulgular ışığında, H3: Firma yöneticilerinin/sahiplerinin firmadaki görevleri ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi reddedilmiştir.

#### 4.8. Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzları ile Firmada Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiyi Açıklamaya Yönelik Bulgular

**Tablo 8.** Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzları ile Firmada Çalışma Süresi İlişkisi

		<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>Kareler Ort.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	5 yıldan az	11	4,38	,390			
	5-10 yıl	23	4,12	,429			
	11-15 yıl	8	4,36	,468	,174	,860	,467
	15 yıldan fazla	23	4,23	,488			
	<b>Toplam</b>	65	4,23	,448			
<b>İşlemci Liderlik</b>	5 yıldan az	11	2,15	,210			
	5-10 yıl	23	1,96	,447			
	11-15 yıl	8	2,16	,382	,133	,779	,510
	15 yıldan fazla	23	2,08	,453			
	<b>Toplam</b>	65	2,06	,410			

Tablo 8'de dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzlarının, katılımcıların firmadaki çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları

verilmektedir. Yapılan analize göre  $p < 0,05$  güvenilirlik düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu bulgular ışığında, H4: Firma yöneticilerinin/sahiplerinin firmada çalışma süreleri ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi reddedilmiştir.

#### 4.9. Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzları ile Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki İlişkiyi Açıklamaya Yönelik Bulgular

**Tablo 9.** Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzları ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişki

		<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>Kareler Ort.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	İlköğretim	7	4,56	,160	,293	1,50 3	,213
	Lise	18	4,20	,541			
	Ön lisans	4	3,95	,495			
	Lisans	34	4,19	,418			
	Lisansüstü	2	4,33	,247			
	<b>Toplam</b>	65	4,22	,448			
	<b>İşlemci Liderlik</b>	İlköğretim	7	1,87			
Lise		18	2,15	,508			
Ön lisans		4	2,41	,213			
Lisans		34	2,03	,343			
Lisansüstü		2	1,72	,575			
<b>Toplam</b>		65	2,06	,410			

Tablo 9'da dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzlarının, katılımcıların eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik olarak yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Yapılan analize göre  $p < 0,05$  güvenilirlik düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu bulgular ışığında, H5: Firma yöneticilerinin/sahiplerinin eğitim durumları ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi reddedilmiştir.

#### 4.10. Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzları ile Firma Faaliyet Alanı Değişkeni Arasındaki İlişkiyi Açıklamaya Yönelik Bulgular

**Tablo 10.** Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzı ile Firma Faaliyet Alanı Arasındaki İlişki

	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	F	P	Tukey
<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	İnşaat	1 6	4,26	,431			
	Gıda	1 8	4,08	,532			
	Ağaç işleri, kağıt ve kağıt ürünleri	3	4,38	,318	,161	,783	,587
	Sağlık ve sosyal hizmetler	2	3,98	1,025			
	Kimya, petrol, lastik ve plastik	3	4,08	,144			
	Tekstil, hazır giyim, deri	3	4,45	,173			
	İmalat	2 0	4,31	,395			
	<b>Toplam</b>	6 5	4,23	,448			
<b>İşlemci Liderlik</b>	İnşaat	1 6	2,61	,305			1 <sup>b</sup> ,2 <sup>b</sup> ,3 <sup>a</sup> ,4 <sup>a</sup> ,5 <sup>b</sup> ,6 <sup>a</sup> ,7 <sup>b</sup>
	Gıda	1 8	2,65	,421			
	Ağaç işleri, kağıt ve kağıt ürünleri	3	3,04	,253	,279	2,854	,017*
	Sağlık ve sosyal hizmetler	2	2,78	,044			

Kimya, petrol, lastik ve plastik	3	2,04	,289	
Tekstil, hazır giyim, deri	3	2,77	,180	
İmalat	2	2,61	,219	
	0			
<b>Toplam</b>	<b>6</b>	<b>2,63</b>	<b>,339</b>	
	5			

\*1=İnşaat, 2=Gıda, 3=Ağaç İşl. Kağıt ve Kağıt Ür., 4=Sağlık ve Sos. Hiz., 5=Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik, 6=Tekstil, Hazır Giyim, Deri, 7=İmalat

Tablo 10’da dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzlarının firma faaliyet alanı ile farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Dönüştürücü liderlik tarzı ile firma faaliyet alanı arasında  $p < 0,05$  güvenilirlik düzeyinde anlamlı farklılık görülmemişken, işlemci liderlik tarzı ile firma faaliyet alanı arasında  $p < 0,05$  güvenilirlik düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmüştür. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey’s testi sonuçlarına göre; kimya, petrol, lastik ve plastik sektörü, inşaat sektörü, imalat sektörü ve gıda sektörü firmalarının tekstil hazır giyim deri sektörü, sağlık ve sosyal hizmetler sektörü, ağaç işleri kağıt ve kağıt ürünleri sektöründe faaliyet gösteren firmalara göre farklılaştığı görülmüştür. Bununla birlikte, işlemci liderlik açısından en yüksek ortalamanın ağaç işleri kağıt ve kağıt ürünleri sektöründeki firmalara ait olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında,  $H_6$ : Firmaların faaliyet alanları ile firma yöneticilerinin/sahiplerinin liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi dönüştürücü liderlik açısından reddedilmiş, işlemci liderlik açısından kabul edilmiştir.

#### 4.11. Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzları ile Firma Yaşı Değişkeni Arasındaki İlişkiyi Açıklamaya Yönelik Bulgular

**Tablo 11.** Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzları ile Firma Yaşı Arasındaki İlişki

	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>Kareler Ort.</i>	<i>F</i>	<i>P</i>	<i>Tukey</i>
1-3 yıl	6	4,39	,285	,172	,850		

<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	4-6 yıl	5	4,2	,297			
			9				
	7-9 yıl	10	4,0	,556			
			5				
	10 yıl ve üzeri	44	4,2	,453			
		4					
<b>Toplam</b>	65	4,2	,448				
		2					
<b>İşlemci Liderlik</b>	1-3 yıl	6	2,1	,165			
			8				
	4-6 yıl	5	1,5	,461			
			4				
	7-9 yıl	10	2,0	,316			
		2					
	10 yıl ve üzeri	44	2,1	,412			
		1					
<b>Toplam</b>	65	2,0	,410				
		6					

\*1=1-3 yıl, 2=4-6 yıl, 3=7-9 yıl,4=10 yıl ve üzeri

Tablo 11'de dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzlarının firma yaşı ile farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Yapılan analize göre  $p < 0,05$  güvenilirlik düzeyinde dönüştürücü liderlik ile firma yaşı arasında anlamlı farklılık görülmemişken, işlemci liderlik ile firma yaşı arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey's testi sonuçlarına göre 1-3 yıl, 7-9 yıl, 10 yıl ve üzeri firma yaşlarına sahip işletmelerin 4-6 yıl firma yaşına sahip işletmelere göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında,  $H_7$ : Firmaların yaşları ile firma yöneticilerinin/sahiplerinin liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi dönüştürücü liderlik açısından reddedilmiş, işlemci liderlik açısından kabul edilmiştir.

#### 4.12. Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzları ile Çalışan Sayısı Değişkeni Arasındaki İlişkiyi Açıklamaya Yönelik Bulgular

**Tablo 12.** Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzları ile Çalışan Sayısı Arasındaki İlişki

	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>Kareler Ort.</i>	<i>F</i>	<i>P</i>	<i>Tukey</i>
<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	2-9	6	3,75	,512			1 <sup>a</sup> ,2 <sup>a</sup> ,3 <sup>a</sup> ,4 <sup>a</sup>
	10-49	55	4,26	,427			
	50-249	2	4,56	,106			
	250 ve üzeri	2	4,35	,000			

	<b>Topla m</b>	65	4,22	,448			
	2-9	6	2,19	,377			
	10-49	55	2,05	,414			
<b>İşlemci Liderlik</b>	50-249	2	1,81	,707	,100	,581	,630
	250 ve üzeri	2	2,25	,000			
	<b>Topla m</b>	65	2,06	,410			

\*1=2-9 çalışan, 2=10-49 çalışan, 3=50-249 çalışan,4=250 ve üzeri çalışan

Tablo 12’de dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzlarının çalışan sayısına göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Yapılan analize göre işlemci liderlik ile firma çalışan sayısı arasında  $p < 0,05$  güvenilirlik düzeyinde anlamlı farklılık görülmemişken, dönüştürücü liderlik ile firma çalışan sayısı arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey’s testi yapılmış fakat, farklılık tespit edilememiştir. Bununla birlikte, dönüştürücü liderlik açısından en yüksek ortalamanın 50-249 kişi istihdam eden orta büyüklükteki firmalara ait olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular ışığında, H8: Firmaların çalışan sayıları ile firma yöneticilerinin/sahiplerinin liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi dönüştürücü liderlik açısından kabul edilmiş, işlemci liderlik açısından reddedilmiştir.

#### 4.13. Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzları ile Hukuki Yapı Değişkeni Arasındaki İlişkiyi Açıklamaya Yönelik Bulgular

**Tablo 13.** Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzları ile Hukuki Yapı Arasındaki İlişki

		N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	F	P	Tukey
<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	Şahıs işletmes	8	3,99	,476	,743	4,049	,022*	1 <sup>b</sup> , 2 <sup>a</sup> , 3 <sup>b</sup>
	Anonim şti.	22	4,42	,414				
	Limited şti.	35	4,15	,426				
	<b>Toplam</b>	65	4,22	,448				
<b>İşlemci Liderlik</b>	Şahıs işletmes	8	2,06	,280	,034	,194	,824	

Anonim şti.	22	2,02	,353	
Limited şti.	35	2,09	,471	
<b>Toplam</b>	<b>65</b>	<b>2,06</b>	<b>,410</b>	

\*1=Şahıs işl., 2=Anonim şti., 3=Limited şti.

Tablo 13'de dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzlarının, firma hukuki yapısına göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Yapılan analize göre  $p < 0,05$  güvenilirlik düzeyinde işlemci liderlik tarzı ile firma hukuki yapısı arasında anlamlı farklılık görülmemişken, dönüştürücü liderlik tarzı ile firma hukuki yapısı arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey's testi sonuçlarına göre; anonim şirketlerin, şahıs işletmeleri ve limited şirketlere göre farklılaştığı belirlenmiştir. Bu bulgular ışığında, H9: Firmaların hukuki yapı ile firma yöneticilerinin/sahiplerinin liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi dönüştürücü liderlik açısından kabul edilmiş, işlemci liderlik açısından reddedilmiştir.

#### 4.14. Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzları ile Faaliyet Çevresi Değişkeni Arasındaki İlişkiyi Açıklamaya Yönelik Bulgular

**Tablo 14.** Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzları ile Faaliyet Çevresi Arasındaki İlişki

		<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>Kareler Ort.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<i>Dönüştürücü Liderlik</i>	İl	8	3,96	,453	,483	2,582	,061
	Bölge	36	4,21	,430			
	Ülke	12	4,21	,492			
	Uluslararası	9	4,54	,325			
	<b>Toplam</b>	<b>65</b>	<b>4,22</b>	<b>,448</b>			
<i>İşlemci Liderlik</i>	İl	8	2,27	,553	,357	2,245	,092
	Bölge	36	2,10	,347			
	Ülke	12	1,83	,467			
	Uluslararası	9	2,00	,343			
	<b>Toplam</b>	<b>65</b>	<b>2,06</b>	<b>,410</b>			



Tablo 14’de dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzlarının firma faaliyet çevresine göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre  $p < 0,05$  güvenilirlik düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Bu bulgular ışığında, H10: Firmaların faaliyet çevresi ile firma yöneticilerinin/sahiplerinin liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi reddedilmiştir.

#### 4.15. Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzları ile Firma Kapasitesi Değişkeni Arasındaki İlişkiyi Açıklamaya Yönelik Bulgular

**Tablo 15.** Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzları ile Firma Kapasitesi Arasındaki İlişki

		<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>Kareler Ort.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	%25 e kadar	13	4,42	,344	,409	2,143	,104
	%26-%50	21	4,26	,500			
	%51-%75	18	4,03	,423			
	%76-%100	13	4,26	,425			
	<b>Toplam</b>	65	4,22	,448			
<b>İşlemci Liderlik</b>	%25 e kadar	13	2,16	,326	,291	1,791	,158
	%26-%50	21	2,15	,394			
	%51-%75	18	2,02	,471			
	%76-%100	13	1,86	,381			
	<b>Toplam</b>	65	2,06	,410			

Tablo 15’de dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzlarının firma kapasite kullanımına göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre  $p < 0,05$  güvenilirlik düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Bu bulgular ışığında, H11: Firmaların kapasiteleri ile firma yöneticilerinin/sahiplerinin liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi reddedilmiştir.

#### Sonuç

Bu araştırma, firma yönetici ve sahiplerinin liderlik tarzlarını ortaya koymak ve bu liderlik tarzlarının demografik özelliklere ve firma

özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yürütülmüştür. Araştırmada veri toplamak için Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen 36 soruluk Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği (MLQ) kullanılmıştır. Dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzlarının boyutları dikkate alınmadan, genel olarak incelenmiştir.

Araştırma bulgularına dayanarak; Van OSB'de faaliyet gösteren firma yöneticilerinin daha fazla dönüştürücü liderlik tarzını benimsedikleri görülmektedir. Küçük işletme yöneticiliğinde en başarılı liderlik tarzlarından biri dönüştürücü liderlik tarzıdır. Küçük işletmelerde güvene ve değere dayalı çalışma ilişkilerinin varlığı, dönüştürücü liderlik tarzının kullanılmasını gerektirmektedir (Taşgıt ve Temiz Sert, 2017: 544). Fakat bu durum, dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip liderlerin işlemci liderlik özellikleri göstermedikleri anlamına gelmemektedir. O'Shea vd. (2009: 237) ve Yukl (2018: 321)'a göre yöneticiler hem dönüştürücü hem de işlemci liderlik özelliklerini birlikte gösterebilirler.

Cinsiyet değişkeni ile liderlik tarzı arasında işlemci liderlik açısından anlamlı bir farklılık vardır. Erkeklerin kadınlara göre daha fazla işlemci liderlik özellikleri sergilediği görülmektedir. Bununla birlikte, çalışma ana kütlesi olan Van OSB'de yöneticilerin çoğunluğunun erkek olması örnekleme etkilemiştir. O'Shea vd. (2009: 237)'nin hemşireler üzerine yaptıkları bir çalışmada, kadınların daha fazla dönüştürücü liderlik davranışları sergilediği görülmüş ancak, çalışma ana kütlesi olan hemşirelerin büyük çoğunluğunun kadın olması çalışmanın kısıtı olarak kabul edilmiş ve sonucun çalışmamızdakine benzer bir şekilde genellenemeyeceği belirtilmiştir. Erkek yöneticilerinin çok olması durumu bölgeye has bir durum değildir. Türkiye'deki işletmelerin genelinde üst yönetim kadrolarında kadın yönetici sayısı erkek yönetici sayısından azdır. Hane halkı işgücü araştırması sonuçlarına göre; şirketlerde üst düzey ve orta kademe yönetici pozisyonundaki kadın oranı 2017 yılında %17,3'tür. (TÜİK, 2018).

Yöneticilerin %61,6'sı üniversite eğitimi almıştır. Bu oran farklı bölgelerde yürütülmüş benzer çalışmaların oranlarından düşük çıkmıştır. Bu durum bölgenin eğitim seviyesi ile ilgilidir. Yürütülen benzer liderlik çalışmalarında yöneticilerin almış oldukları üniversite eğitimi oranları; Gümüş vd. (2015: 63)'nin çalışmasında %72,5, Bay ve Söker (2016: 704)'in çalışmasında %86,9, Sürmeli (2018: 37)'nin çalışmasında %87 bulunmuştur. Firmalar, yönetici alım ve terfi politikalarında daha eğitilmiş ve nitelikli adayları tercih ederek eğitim seviyesi düşüklüğü sorununu çözebilirler.

OSB’de bulunan firmalarla ilgili göstergelere bakıldığında, firmaların ağırlıkla imalat (%30,8), gıda (%27,7) ve inşaat (%24,6) sektöründe faaliyet göstermekte olduğu görülmektedir. Sektörel bazda firma türleri ile ilgili yapılan analizler sonucunda; tekstil hazır giyim deri sektörü, sağlık ve sosyal hizmetler sektörü, ağaç işleri kağıt ve kağıt ürünleri sektöründe faaliyet gösteren firma yöneticilerinin diğer sektörlerle oranla daha fazla işlemci liderlik tarzını kullandıkları görülmüştür. Bu sayılan firmaların işlemci liderlik özelliği göstermesinin nedenleri arasında, iş güvenliği açısından belirli prosedürleri uygulamaları ve değişim hızının az olduğu durgun bir piyasada mekanik organizasyon yapısına sahip olmaları sayılabilir.

1-3 yıl, 7-9 yıl, 10 yıl ve üzeri firma yaşlarına sahip firma yöneticilerinin, 4-6 yıl firma yaşına sahip firma yöneticilerinden daha fazla işlemci liderlik özelliği gösterdiği, firma yaşı grupları arasından 1-3 yıl firma yaşına sahip firmaların en yüksek değerde olduğu sonuçları ortaya çıkmıştır. Firmaların ilk kuruluş yıllarında, yöneticilerin daha fazla işlemci liderlik özelliklerine sahip oldukları görülmektedir. Firmaların kuruluş yıllarında (1-3 yıl arasında) en yüksek işlemci liderlik ortalamasına sahip olmaları, ilk yıllarda dönüşümcü olmayı tercih etmemeleri, daha kuralcı ve temkinli olarak belli standartlarda firmalarını yönettiklerini göstermektedir. 7 yıl ve üzeri yaşlardaki firmalar, bu dönemlerinde sektördeki mevcut konumlarını korumak amacıyla belirledikleri standartlarla faaliyetlerini yürütmektedirler.

Çalışmamızda, çalışan sayısı ile liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki ortaya konulmuştur. Bu ilişki, özellikle 50-249 kişi istihdam eden orta büyüklükteki işletme yöneticilerinin diğer işletmelere göre daha fazla dönüştürücü liderlik tarzına sahip olduklarını göstermiştir. İşletmeler büyüdükçe ve çalışan sayıları arttıkça yönetim sorunları çoğalacak ve karmaşık bir hal alacaktır. Bu sorunların üstesinden gelmek ancak, dönüştürücü liderlerin ilham verici motivasyonlarını kullanmaları, çalışanlarına ayrı ayrı değer vermeleri ve liderlik davranışları ile onları etkilemeleri sayesinde mümkün olacaktır.

Araştırmamızın bazı kısıtları bulunmaktadır. Ankete katılan yöneticilerden büyük çoğunluğunun erkeklerden oluşması, çalışmanın yürütüldüğü alanda endüstrinin fazla gelişmemiş olması, firma sayısının azlığı ve çalışmanın yürütüldüğü zaman dilimindeki ekonomik şartlar birer kısıt olarak değerlendirilmeli ve araştırma sonuçları genellenmemelidir.

Daha sonraki çalışmalarda farklı liderlik tarzları veya dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzlarının boyutları değişik kombinasyonlarla çalışılabilir, sektörleri bölgesel ve ulusal bazda ele

olarak firma yöneticilerinin liderlik tarzlarının farklılaşım farklılaşmadığı araştırılabilir ve katılımcıların çoğunluğunun (%63,1) firmalarda yönetici olarak çalışmakta olduğundan bölgede asil-vekil ilişkisi incelenebilir.

### Kaynakça

- Avcı, A. (2015). Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, (5), 85-108.
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 1-20.
- Avcı, U. ve Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 45-55.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, (4), 19-31.
- Bass, B. M. (1997). Does the Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?. *American Psychologist*, (52), 130–139.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership And Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. and Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bay, M. ve Söker, F. (2016). İşletmelerde İç Girişimcilik ve Yönetimsel Dönüşümsel Liderlik: Karaman'da Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(45), 698-713.
- Bono, J. E. ve Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 901-910.
- Dayanç Kıyat, G. B. ve Geyik, E. (2019). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 223-236.

- Eren, E. (2019). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar* (13. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, M. G. ve Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 27, 275-303.
- Gümüş, A, Korkutata, A. ve Göktaş, V. (2015). Üst Düzey Yöneticilerin Demografik Özellikleri ile Liderlik Tarzı Arasında İlişki: Sakarya ve Kocaeli İlindeki Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 53-70. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ejoir/issue/5379/72997>
- Hatipoğlu Z. ve Zengin A. A. (2018). Algılanan Liderlik Stilinin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: X ve Y Kuşakları Arası Karşılaştırma, *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 400-421.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPPS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (5. Baskı). Ankara: Asil Yayınevi.
- Kırılmaz, S. ve Kırılmaz, H. (2010). Transformasyonel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında Bir Araştırma. *Türk İdaresi Dergisi*, 469, 119-138.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği* (10. Baskı). İstanbul: Arkan Basım ve Yayım.
- Mansurova, S. ve Güney, S. (2018). İşletmelerde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisi ve bir uygulama. *ABMYO Dergisi*, 52, 33-54.
- O'Shea, P. G., Foti, R. J. and Hauenstein, N. M. A. (2009). Are the Best Leaders Both Transformational and Transactional? A Pattern-oriented Analysis. *SAGE Publications (Los Angeles, London, New Delhi, Singapore and Washington DC)*, 5(2), 237-259.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-226.
- Sandıkçı, M., Vural, T. ve Zorlu, Ö. (2015). Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 161-200.
- Sürmeli, G. (2018). *Algılanan Yönetici Liderlik Stilinin, Çalışanın Algılanan Örgüt İklimi ve İş Tatmin Düzeyine Olan Etkisinin İncelenmesi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2017). *Yönetim ve Organizasyon, Değiştirilmiş ve Geliştirilmiş 19. Baskı*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Taşgıt, Y. E. ve Temiz Sert, H. (2017). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Yapıya Yansımaları Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 530-550.
- Tracey, J. B. and Hinkin, T. R. (2008). Transformational Leadership or Effective Managerial Practices?. *Group & Organization Management*, 23(39), 220-236.
- Turhan, M. ve Helvacı, İ. (2018). Dönüşümcü, Etkileşimsel ve Serbesiyetçi Liderlik İle İçsel ve Dışsal Doyum Arasındaki İlişki. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 6(2), 29-41.
- Yıldırım, M. H., Sunman, G. ve Oruç Ş. (2018). Kobi'lerde Uygulanan İnovasyon Stratejilerinde Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin Rolü, *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3(7), 213-229.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik. Sekizinci Basımdan Çeviri*. Çetin, Ş. ve Baltacı, R. (Çev. Ed.) Ankara: Nobel Yayınevi.
- <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Kadin-2018-30707> (28.01.2021).

### **Ek Beyan**

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.