

## TAKIM ÇALIŞMALARINDA DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ, DAVRANIŞLARI VE MOTİVASYON: KOZMETİK SEKTÖRÜNDE AMPİRİK BİR YAKLAŞIM<sup>1</sup>

Yrd. Doç. Dr. Evrim MAYATÜRK AKYOL<sup>2</sup>  
Yrd. Doç. Dr. Zehra Nuray NİŞANCI<sup>3</sup>  
Doç. Dr. Nezh Metin ÖZMUTAF<sup>4</sup>

### ÖZET

Araştırmada temel olarak; dönüşümcü liderlik özellikleri ve davranışlarının, takım üyelerinin motivasyonuna etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda hazırlanan anket formu, Haziran 2013-Eylül 2013 tarihleri arasında Ege Bölgesi'nde kozmetik sektöründe çalışan 410 kadın girişimciye (313 yönetici olmayan grup üyesi, 97 yönetici grubu üyesi) uygulanmıştır. Genel olarak; dönüşümcü liderlik kapsamında "vizyoner olma" ve "model olma" eğilimlerinin, takımlarda yer alan çalışanların motivasyonunu arttıracakları belirlenmiştir. Bunun yanı sıra "vizyoner olma" ve "model olma" eğilimlerinin, iki tür çalışan kapsamında farklı olmadığı görülmüştür. Son olarak; "vizyoner olma" ve "model olma" eğilimleri arasında güçlü pozitif bir ilişki saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşümcü liderlik, motivasyon, takım çalışması, kadın girişimciler, kozmetik sektörü

### CHARACTERISTICS AND BEHAVIORS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND MOTIVATION IN TEAMWORK: AN EMPIRICAL APPROACH IN COSMETICS INDUSTRY

### ABSTRACT

The main objective of the research is to determine the effect of transformational leadership characteristics and behaviors on motivation of team members. The questionnaire used in the study was applied to 410 women entrepreneurs (313 non-administrator group members, 97 administrator group members) working in the cosmetics industry in Aegean Region between the dates of 2013, June and 2013, September. Generally, it was determined that tendencies of "being visionary" and "being a model" within the context of transformational leadership will increase motivation of team members. In addition to this, that there were no differences between tendencies of "being visionary" and "being a model" within the context of

<sup>1</sup> Bu çalışma, 1. Örgütsel Davranış Kongresi'nde poster bildiri olarak yer alan araştırmanın genişletilmiş halidir.

<sup>2</sup> İzmir Katip Çelebi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü,  
[evrim.akyol@ikc.edu.tr](mailto:evrim.akyol@ikc.edu.tr), Çiğli-İZMİR

<sup>3</sup> İzmir Katip Çelebi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü,  
[zehraturay.nisanci@ikc.edu.tr](mailto:zehraturay.nisanci@ikc.edu.tr), Çiğli-İZMİR

<sup>4</sup> İzmir Katip Çelebi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü,  
[nezh.metin.ozmutaf@ikc.edu.tr](mailto:nezh.metin.ozmutaf@ikc.edu.tr), Çiğli-İZMİR

two groups was found. Consequently, a strong positive correlation between two tendencies was stated.

**Keywords:** Transformational leadership, motivation, teamwork, women entrepreneurs, cosmetics industry

## 1. GİRİŞ

Küresel değişim ve belirsizliğin yoğun olarak yaşandığı günümüz dünyasında, rekabeti etkileyen faktörler göz önünde bulundurulursa; örgütsel başarıya ulaşmanın zorluğu ve önemi belirgin şekilde karşımıza çıkacaktır. Söz konusu zorluğun aşılmasında liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin büyük rol oynadığı söylenebilir.

Bu bağlamda liderlik konusuna gösterilen ilgi ve liderlik uygulamaları, insanlık tarihi kadar eskidir. Liderlik konusunun bilinen ilk yazılı eseri ise, Farabi'ye aittir. Farabi M.S. 900'de yazılmış bu eserinde, bir liderin ayırt edici niteliklerinin listesini sunmuştur (Claude, 1974, ss. 9-15). Dolayısıyla bilimsel anlamda liderlikle ilgili çalışmaların; farklı bağlamlarda ve kuramsal çerçevelerde uzun yıllardır kapsamlı şekilde gerçekleştirildiği (Horner, 1997, s. 270), 19. yüzyılda artış göstermeye başladığı ve 21. yüzyılda da araştırmacıların ilgi alanında olduğu ileri sürülebilir.

Konuyla ilgili bilimsel çalışmaların teori ve yaklaşımları kronolojisi içinde literatüre kazandırılan liderlik teori ve yaklaşımları; liderliği bireyin doğuştan getirdiği özelliklere bağlamış olan "Özellikler Teorisi", liderin başarısı üzerinde davranışlarının etkili olduğunu savunan "Davranışsal Teori", liderlik rolünü etkileyen durumsal ve çevresel faktörlere dikkat çeken "Durumsallık Teorisi", "Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı" ve "Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı'nı" da içeren Modern Liderlik teori ve yaklaşımları şeklinde sıralanabilmektedir (Koçel, 2013, s. 575, ss. 591-593)

Çalışmamıza temel oluşturan dönüşümcü liderlik, ilk olarak 1973 yılında Dawson'un "İsyan Liderliği (Rebel Leadership)" adlı çalışmasında belirtilmiş; söz konusu kavram daha sonra, 1978 yılında James McGregor Burns tarafından sistematize edilmiştir (Eraslan, 2004, ss. 3-4). Son olarak dönüşümcü liderlik, Bernard Bass ve arkadaşları tarafından "dönüşümcü liderlik teorisi" şeklinde geliştirilmiştir (Akbolat ve diğerleri, 2013, s. 36).

Dönüşümcü liderler, astları; enerjilerini örgüt ya da grup adına kullanmaları yönünde motive etmektedirler (Kirel, 2000, ss. 47-48). Bu bağlamda liderin başarısı, izleyicilerin amaçlar doğrultusunda çaba göstermesi diğer bir deyişle bireyin motivasyon düzeyi ile ilgilidir. Motivasyonun yüksek oluşu performans düzeyini artırmaktadır (Nadler ve Lawler, 1989, s. 9).

Bu çalışma ile dönüşümcü liderlik ve motivasyon ilişkisinin, kozmetik sektöründe takım çalışması ve kadın girişimciliği bağlamında araştırılması amaçlanmıştır. Araştırma Ege Bölgesi'nde Haziran 2013-Eylül 2013 tarihleri arasında 410 kadın girişimci kapsamında gerçekleştirilmiştir.

## 2. LİTERATÜR ÖZETİ

Çalışmada; işletme başarısında çalışanların motivasyonunun büyük önem arz ettiği ve takım çalışmalarında üyelerin motivasyonunun yükseltilmesinde takım liderlerinin önemli roller üstlendiği görüşlerinden hareket edilmektedir. Ayrıca, özellikle dönüşümcü liderlik davranış ve özelliklerindeki artışın, çalışan motivasyonunu pozitif yönde etkileyeceği varsayılmaktadır.

Literatürde dönüşümcü liderlik (Bass ve Avolio, 1990; Avolio ve diğerleri, 1999; Kirel, 2000; Jung ve diğerleri, 2003; Eraslan, 2004; Grant, 2012) ve motivasyon (Leete, 2000; Deci ve diğerleri, 2001; Örucü ve Kanbur, 2008; Özdemir ve Muradova, 2008; Demir ve Okan, 2009; Wegge ve diğerleri, 2010) konularına yönelik pek çok eser bulunduğu gibi; iki değişkenin ilişkisini inceleyen ve bu ilişkiyi takım çalışmalarında ele alan araştırmalar (Masi ve Cooke, 2000; Barbuto, 2005; Aksu, 2012; Akbolat ve diğerleri, 2013) da mevcuttur.

Araştırmanın detaylarına geçmeden önce, çalışmada temel alınan bazı kavram ve özelliklere değinmek faydalı olabilir. Öncelikle liderlik, "belirli koşullar altında belirli kişisel amaçları ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci" olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2013, s. 569). Lider ise, "belirli bir zaman periyodunda belirli çevre ve şartlar altında örgütteki diğer insanlara ve gruplara nüfuz ederek bireylerin ve grubun amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamaya çalışan kişidir" (Akt. Şafaklı, 2005, s. 133). Dönüşümcü liderlik ise, izleyicileri beklenenin üzerinde bir performans göstermeye yöneltebilen bir liderlik türü olarak ifade edilebileceği gibi; izleyicilerin doyumunu ve gruba ya da örgüte bağlılığını artıran bir yaklaşım olarak da belirtilebilmektedir. Bunun yanı sıra dönüşümcü liderlik, izleyicileri, bir örgüt ya da birime ilişkin paylaşılan vizyon ve amaçlara bağlı kılan; onları problemlere dair yenilikçi çözümler üretmeye yönelten ve izleyicilerin liderlik kapasitesini geliştiren bir anlayış şeklinde de ifade edilebilmektedir (Bass ve Riggio, 2006, ss. 3-4).

Diğer taraftan dönüşümcü liderliğin yazında genel olarak aşağıdaki bileşenler ışığında ele alındığı görülmektedir (Akbolat ve diğerleri, 2013, s. 37):

**İdealize Edilmiş Etki (Karizma):** Lider, izleyicileri ile bir vizyon ve misyonu paylaşmakta; kritik sorunlar için radikal ve yenilikçi çözümler önermektedir.

**İlham Verici Motivasyon:** Lider, izleyicilerinin iyimserlik ve coşkusunu artırmaktadır.

**Entelektüel Uyarım:** Lider, sorunların yeni yöntemlerle çözülmesi için izleyicilerini teşvik etmekte, zeka ve yaratıcılığın kullanılmasını vurgulamaktadır.

**Bireyselleştirilmiş İlgi:** Lider, izleyicilerine özel önem vermekte ve her birinin kendisini değerli hissetmesini sağlamaktadır.

Çalışmanın bir diğer değişkeni olan motivasyon ise; istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır (Cüceloğlu, 1999, s. 229). Bu bağlamda motivasyon, "davranışı hedefe yönlendiren güç" olarak tanımlanabileceği gibi; "insanları belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı" şeklinde de ifade edilebilmektedir (Öztürk ve Dündar, 2003, s. 57). Motivasyon; işletme verimliliğinin ve çalışanların doyumunun artmasını sağlayan yapısı ve uzun süre nitelikli elemanlar ile çalışmayı mümkün kılan yönü ile (Ölçer, 2005, s. 2) büyük önem taşımakta ve üzerinde olumlu etkisi bulunan değişkenlerin araştırılması çabalarını beraberinde getirmektedir. Nitekim, motivasyon üzerinde önemli etkisi bulunduğu düşünülen kavramlardan biri, dönüşümcü liderlik olup; çalışmamızda da ikisi arasındaki ilişkiyi ele alan bir araştırmanın bulgularına yer verilmektedir.

### **3. ARAŞTIRMA**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın temel amacı; dönüşümcü liderlik özellikleri ve davranışlarının, kozmetik sektöründe çalışan yönetici olmayan grup ve yönetici grubu üyelerinin motivasyonlarına etkisinin ve ilişkiselliğinin belirlenmesidir.

#### **3.2. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada kullanılan anket formu iki temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; araştırmanın bağımsız değişkenleri olan yaş, eğitim durumu, görev alanı (yönetici olmayan ve yönetici), iş hayatındaki toplam çalışma süresi ve kozmetik sektöründeki çalışma süresi şeklinde 5 bağımsız değişken yer almaktadır. Formun ikinci bölümünde ise, çalışanların motivasyonunu etkileyebileceği varsayılan lider-yönetici özelliklerine ilişkin 9 önerme bulunmaktadır. Önermelere istatistiksel değerlendirmeler için 5'li Likert ölçeği kapsamında kesinlikle katılmıyorum için 1, katılmıyorum için 2, orta düzeyde katılıyorum için 3, katılıyorum için 4, kesinlikle katılıyorum için 5 ağırlık değeri verilmiştir. 9 önerme faktör analizi sonucu iki faktör altında toplanmıştır.

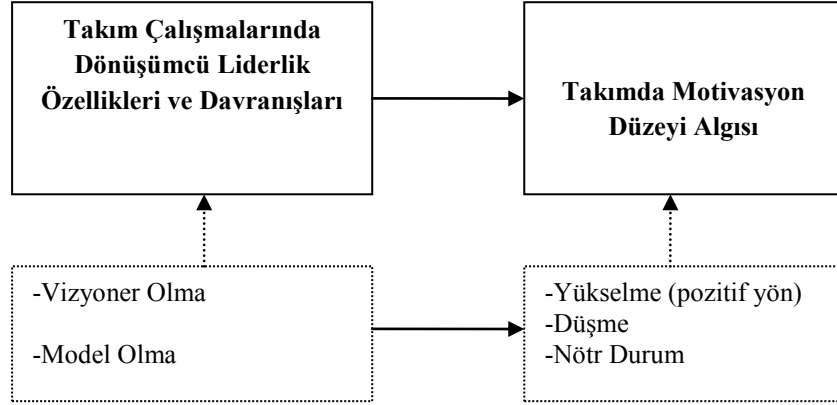
#### **3.3. Verilerin Toplanması ve Analizi**

Araştırmaya yönelik olarak hazırlanan anket formu, Ege Bölgesi'nde kozmetik sektöründe faaliyet gösteren 410 kadın girişimciye (313 yönetici olmayan grup üyesi, 97 yönetici grubu üyesi) Haziran 2013-Eylül 2013 tarihleri arasında uygulanmıştır. Araştırmada istatistiksel analizler kapsamında SPSS yazılımı kullanılmış ve araştırma kapsamında faktör analizi, tek örnek t testi, bağımsız iki örnek t testi ve korelasyon analizi yapılmıştır.

#### **3.4. Araştırmanın Teorik Modeli**

Araştırmanın teorik modeli, takım çalışmalarında dönüşümcü lider özelliklerinden olan “vizyoner olma” ve “model olma” nitelikleri çerçevesinde takım üyelerinin motivasyon düzeyi algıları kapsamında ilişki olduğu varsayımı üzerine kurulmuştur (Şekil 1).

Şekil 1. Araştırmanın Teorik Modeli



### 3.5. Araştırmanın Hipotezleri

**H<sub>1</sub>:** Genel olarak takım çalışmalarında “vizyoner olma” bireysel motivasyon yüksekliğini pozitif yönde etkiler.

**H<sub>2</sub>:** Genel olarak takım çalışmalarında “model olma” bireysel motivasyon yüksekliğini pozitif yönde etkiler.

**H<sub>3</sub>:** Yönetici olmayan gruba göre takım çalışmalarında “vizyoner olma” bireysel motivasyon yüksekliğini pozitif yönde etkiler.

**H<sub>4</sub>:** Yönetici olmayan gruba göre takım çalışmalarında “model olma” bireysel motivasyon yüksekliğini pozitif yönde etkiler.

**H<sub>5</sub>:** Yönetici gruba göre takım çalışmalarında “vizyoner olma” bireysel motivasyon yüksekliğini pozitif yönde etkiler.

**H<sub>6</sub>:** Yönetici gruba göre takım çalışmalarında “model olma” bireysel motivasyon yüksekliğini pozitif yönde etkiler.

**H<sub>7</sub>:** Takım çalışmalarında “vizyoner olma” için birey motivasyon yüksekliği kapsamında sınıfsal (yönetici olmayan grup üyeleri ve yönetici grubu üyeleri) açıdan algı farklılığı vardır.

**H<sub>8</sub>:** Takım çalışmalarında “model olma” için birey motivasyon yüksekliği kapsamında sınıfsal (yönetici olmayan grup üyeleri ve yönetici grubu üyeleri) açıdan algı farklılığı vardır.

**H<sub>9</sub>:** Takım çalışmalarında motivasyon yüksekliğini etkileme açısından sınıf türüne göre faktörler (“vizyoner olma”, “model olma” ve genel olarak) arasında pozitif bir ilişki vardır.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Sosyo-Demografik Bulgular

Katılımcıların (n=410) genel yaş (min-max=18-64) ortalaması ve standart sapması  $39,9 \pm 10,93$ 'tür. Yaş ortalaması ve standart sapma **yönetici olmayan grup** (n=313) için  $37,3 \pm 10,47$  ve **yönetici grubu** (n=97) için  $48,3 \pm 7,68$ 'tir. Yönetici olmayan grup, 31-40 yaş ve yönetici grubu, 51 ve üstü yaş aralığında yoğunlaşmaktadır (Tablo 1).

**Tablo 1.** Yaş Dağılımları

Görev Sınıfı	Yaş	n	%	Kümülatif %
<b>Yönetici Olmayan Grup Üyeleri</b>	≤30	92	29,4	29,4
	31-40	<b>109</b>	<b>34,8</b>	64,2
	41-50	76	24,3	88,5
	51 ≥	36	11,5	100
	Toplam	313	100	
<b>Yönetici Grubu Üyeleri</b>	31-40	20	20,6	20,6
	41-50	31	32	52,6
	51 ≥	<b>46</b>	<b>47,4</b>	100
	Toplam	97	100	

Yönetici olmayan grubun yaklaşık % 51'i, yönetici grubunun ise yaklaşık % 46'sı lise mezunudur. Diğer bir deyişle eğitim durumu her iki sınıf için de lise altı grupta daha yoğundur (Tablo 2).

**Tablo 2.** Eğitim Durumu Dağılımları

Görev Sınıfı	Eğitim Durumu	n	%	Kümülatif %
<b>Yönetici Olmayan Grup Üyeleri</b>	İlk-orta	62	19,8	19,8
	Lise	<b>160</b>	<b>51,1</b>	70,9
	Lisans	86	27,5	98,4
	Lisans Üstü	5	1,6	100
	Toplam	313	100	
<b>Yönetici Grubu Üyeleri</b>	İlk-orta	25	25,8	25,8
	Lise	<b>45</b>	<b>46,4</b>	72,2
	Lisans	22	22,7	94,8
	Lisans Üstü	5	5,2	100
	Toplam	97	100	

İş hayatındaki toplam çalışma sürelerine bakıldığında; yönetici olmayan grup üyelerinin yaklaşık % 57'sinin 10 yıldan daha az, yönetici grubu üyelerinin ise yaklaşık % 59'unun 20 yıl ve daha fazla süredir çalışma yaşamında yer aldığı görülmektedir (Tablo 3).

**Tablo 3.** Toplam Çalışma Süresi Dağılımları

Görev Sınıfı	Genel Çalışma Süresi (Yıl)	n	%	Kümülatif %
Yönetici Olmayan Grup Üyeleri	<10	177	56,5	56,5
	10-19	80	25,6	82,1
	20 ≥	56	17,9	100
	Toplam	313	100	
Yönetici Grubu Üyeleri	<10	10	10,3	10,3
	10-19	30	30,9	41,2
	20 ≥	57	58,8	100
	Toplam	97	100	

Sektördeki çalışma süreleri incelendiğinde ise; yönetici olmayan grup üyelerinin tamamının 10 yıldan daha az, yönetici grubu üyelerinin ise yaklaşık % 79'unun 10 yıl ve daha fazla süredir bu alanda faaliyet gösterdiği anlaşılmaktadır (Tablo 4).

**Tablo 4.** Sektörde Çalışma Süresi Dağılımları

Görev Sınıfı	Alanda Çalışma Süresi (Yıl)	n	%	Kümülatif %
Yönetici Olmayan Grup Üyeleri	<10	313	100	
Yönetici Grubu Üyeleri	<10	20	20,6	20,6
	10 ≥	77	79,4	100
	Toplam	97	100	

#### 4.2. Ölçüm Aracının Güvenilirliği

Anketin ikinci bölümündeki 9 önerme uygulanan temel bileşenler analizi tercih edilerek gerçekleştirilen faktör analizi sonucu iki faktör altında toplanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,821 bulunmuş ve Bartlett

Küresellik Testi sonucunda sıfır hipotezi ( $H_0$ : korelasyon matrisi birim matristir) reddedilmiştir ( $\chi^2_{36}=1849,24$ ,  $p=0,000$ ). Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0,884-0,712 değerleri arasında değişim göstermektedir. Bu üç sonuç kapsamında 9 önermeden oluşan yapı faktör analizine uygun bulunmuştur (Tablo 5). Faktör analizi sonucu oluşan 2 faktör toplam varyansı % 62,453 oranında açıklamaktadır. Toplam varyansı birinci faktör %32,169 ve ikinci faktör %30,284'lük bir oranda açıklamaktadır. Oluşan 2 faktörlük yapının genel Cronbach Alfa değeri 0.878'dir. Bu sonuca göre ankette yer alan önermelerin işaret ettiği faktörlerin konuyu yüksek derecede açıkladığı belirlenmiştir. Faktör ve madde bazında Cronbach Alfa değerleri de tutarlılık göstermektedir (Tablo 5). 9 önerme için genel soru ortalaması (item-means) 4,5 ve ortalama varyans 0.01'dir. Dönüşümcü liderlik özellikleri göz önüne alındığında; F1 faktörünün "model olma" ve F2 faktörünün "vizyoner olma"yı içerdiği belirlenmiştir (Tablo 5). 9 önermenin her biri için ortalamalar ( $\bar{x}$ ) yüksek bir seviyede 4-5 arasında değer almıştır (Tablo 5).

**Tablo 5.** Faktör Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler

Liderin... yüksekliği takım çalışmalarında motivasyonumu pozitif yönde etkiler	Dönüşümcü Liderlik Tarzı	Faktörler		Cronbach Alfa Skorları		$\bar{x} \pm s$ N=410
		F1	F2	Genel=0,878		
Konulara derinliğine nüfuz etmedeki	Model Olma	,786	,239	,786	,836	4,5±,63
Örnek rol model olma seviyesindeki		,784	,187	,800		4,7±,49
Konular hakkında derin bilgi sahibi olma		,732	,205	,810		4,6±,60
Pozitif kişilik özelliklerindeki		,667	,421	,790		4,7±,49
Problem çözebilme yeteneğindeki		,623	,377	,806		4,7±,52
Geleceği görebilme yeteneğindeki	Vizyoner Olma	,179	,900	,722	,809	4,4±,62
Geleceği belirleme yeteneğindeki		,254	,845	,734		4,4±,67
Takımsal değerleri geliştirmedeki		,305	,665	,767		4,5±,62
Takımsal misyona bağlılığı artırmadaki		,324	,553	,807		4,4±,69



#### 4.3.Görev Türü Kapsamında Faktörlere Yönelik Bulgular

Genel ve sınıfsal (yönetici olmayanlar ve yöneticiler) açıdan “model olma” ve “vizyoner olma” faktörleri ileri düzeyde önemli bulunmuştur (Tablo 6). Bu sonuçlara göre H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub> ve H<sub>6</sub> hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 6.** Genel ve Sınıflar Açısından Faktörler

Sınıf	Faktörler	N	$\bar{x} \pm s$	Tek Örnek t testi	
				(Test Değeri $3 \leq \mu$ )	
				t	p
Genel	F1 (Model Olma)	410	4,6±,43	76,418	0
	F2 (Vizyoner Olma)	410	4,4±,52	56,635	0
Yönetici Olmayan Grup Üyesi	F1 (Model Olma)	313	4,6±,46	62,645	0
	F2 (Vizyoner Olma)	313	4,4±,53	48,698	0
Yönetici Grubu Üyesi	F1 (Model Olma)	97	4,6±,32	49,304	0
	F2 (Vizyoner Olma)	97	4,4±,48	29,094	0

Sınıfsal (yönetici olmayan grup üyeleri ve yönetici grubu üyeleri) açıdan “model olma” ve “vizyoner olma” faktörleri çerçevesinde anlamlı bir farklılık yoktur (Tablo 7). H<sub>7</sub> ve H<sub>8</sub> hipotezleri **kabul edilmemiştir**.

**Tablo 7.** Sınıf ve Faktörler

Faktörler	Sınıf	N	$\bar{x} \pm s$	Bağımsız İki Örnek t Testi	
				t	p
F1 (Model Olma)	Yönetici Olmayan Grup Üyesi	313	4,6±,46	0,002	0,999
	Yönetici Grubu Üyesi	97	4,6±,32		
F2 (Vizyoner Olma)	Yönetici Olmayan Grup Üyesi	313	4,4±,53	0,531	0,578
	Yönetici Grubu Üyesi	97	4,4±,48		

Genel, yönetici olmayan ve yönetici grubu üyeliği kapsamında faktörler arasında pozitif yönde güçlü düzeyde bir ilişkisellik / birlikte değişim ortaya çıkmıştır. İlişkiler istatistiksel olarak anlamlıdır (Tablo 8). Bu sonuçlara göre genel, yönetici olmayan grup üyeliği ve yönetici grubu üyeliği sınıfları açısından  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 8.** Faktörler Kapsamında Korelasyon Analizi Bulguları

Görev Türü	Faktör	İstatistik	F2 (Vizyoner Olma)
Yönetici Olmayan Grup Üyesi	F1 (Model Olma)	r	0,751**
		p	0,000
Yönetici Grubu Üyesi	F1 (Model Olma)	r	0,747**
		p	0,000
Genel	F1 (Model Olma)	r	0,747**
		p	0,000

\*\* . 0.01 önemlilik seviyesi.

## 5. SONUÇ

"Astların değişim isteğini en yüksek düzeye çıkarma ve onların duygusal ihtiyaçlarını karşılama yeteneği" olarak ifade edilebilen dönüşümcü lider (Akbolat ve diğerleri, 2013, s. 36), örgütü için yalnızca bir odak noktası değil; aynı zamanda bir dönüşüm rehberidir (Dağlı ve diğerleri, 2008, s. 29).

Dönüşümcü liderliğin ayrıca, örgütün amaçlarının başarılması uğruna izleyicilerin, kendi kişisel çıkarlarını bir kenara bırakarak motive edilmelerine ilişkin temel bir süreci içermesi (Yammarino ve diğerleri, 2005, s. 897); bu liderlik anlayışı ile motivasyon değişkenlerinin ilişkisine işaret etmektedir.

Söz konusu değişkenlerin ilişkisinin ele alındığı araştırmamızın bulgularına göre öncelikle; faktör analizi sonucu önermeler, 2 faktör altında toplanmış; söz konusu faktörlerin ilkinin "model olma", ikincisinin ise "vizyoner olma" eğilimini yansıttığı belirlenmiştir. Podsakoff ve diğerleri (1990, s. 112) çalışmalarında, dönüşümcü liderlerde altı özelliğin bulunması

gerektiğini ileri sürmekte ve bu özelliklerden ikisini "vizyonun tanımlanması ve açıklanması" ile "uygun model olma" şeklinde ifade etmektedir.

Ayrıca yönetici olmayan grup ve yönetici grubu üyeleri açısından, "model olma" ve "vizyoner olma" faktörleri ileri düzeyde önemli bulunmuştur. Bu doğrultuda hem genel olarak hem de yönetici grubunun ve yönetici olmayan grubun üyeleri bağlamında; takım çalışmalarında "model olma" ve "vizyoner olma" şeklindeki dönüşümcü liderlik özelliklerinin, bireysel motivasyonu arttırdığı saptanmıştır. Benzer şekilde Akbolat ve diğerlerinin çalışmasında da (2013, s. 44) dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon üzerinde anlamlı etkisi olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra Eraslan da (2004, s. 12), yapılan araştırmalarda dönüşümcü liderliğin motivasyonu arttırdığının saptandığını vurgulamaktadır.

Bununla birlikte yönetici olmayan grup ve yönetici grubu üyeleri açısından, "model olma" ve "vizyoner olma" faktörleri çerçevesinde anlamlı bir farklılık bulunmamış; takım çalışmalarında motivasyon yüksekliğini etkileme açısından ise, dönüşümcü liderliğin "model olma" ve "vizyoner olma" şeklindeki özellikleri arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bulguya destek olarak; dönüşümcü liderlerin; kendi davranışlarından örneklerle izleyicilerden istedikleri performans artışını sağladıkları (Ceylan ve diğerleri, 2005, s. 34) ve söz konusu liderlerin, değişim ve yeniliği gerçekleştirerek üstün performans yaratan kişiler olmalarının; vizyon sahibi olmaları ve bu vizyonu izleyicilere kabul ettirmeleri ile mümkün olduğu söylenebilir (Koçel, 2013, s. 592). Diğer bir deyişle nüfuzunu, kendisinin model olarak kabul edilmesini sağlayacak davranışlar yoluyla gerçekleştiren dönüşümcü liderin, örgüt misyon ve vizyonunu takım üyelerinin paylaştığı bir konuma oturttuğu ve bir başarı sembolü olarak çevresindekilerin peşinden koştuğu insan haline geldiği ileri sürülebilir.

Sonuç olarak çalışmamız ile ilgili vurgulanabilecek noktalar aşağıda yer almaktadır:

1. Liderlerin, izleyicilerini örgütsel amaçlara motive etmesinde; bu liderlerin "vizyon sahibi olma" ve "model olma" gibi özellikleri barındıran dönüşümcü liderlik anlayışını benimsemesi büyük önem taşımaktadır.
2. Araştırmanın "kozmetik" gibi çalışmalara pek fazla konu olmayan bir sektörde gerçekleştirilmesinin, farklılık yaratacağı umulmaktadır.
3. Araştırmanın kadın girişimciler üzerinde gerçekleştirilmesinin, bu alandaki literatüre de katkı sağlaması beklenmektedir.
4. İleriki çalışmalarda araştırmada ele alınan değişkenlerin, farklı örneklem üzerinde farklı yöntemler kullanılarak da test edilmesi önerilebilir.

## 6. KAYNAKÇA

Akbolat, M.; Işık, O. ve A. Yılmaz (2013). “Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. (11): 35-50.

Aksu, G. (2012). “Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Çağrı Merkezi İncelemesi”, *Akademik Bakış Dergisi*. (32): 1-20.

Avolio, B. J.; Bass, B. M. ve D. I. Jung (1999). “Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. (72): 441-462.

Barbuto, J. E. (2005). “Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*. (11-4): 26-40.

Bass, B. M. ve B. J. Avolio (1990). “Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond”, *Journal of European Industrial Training*. (14): 21-27.

Bass, B. M. ve R. E. Riggio (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates.

Ceylan, A.; Keskin, H. ve Ş. Eren (2005). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim*. (51): 32-42.

Claude, S. G. (1974). *La Gestion-Les grands courants des origines à nos jour: Les éditions inter-nationales*. Paris.

Cüceloğlu, D. (1999). *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Dağlı, G.; Silman, F. ve M. Çağlar (2008). "Liderlerin Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi", *KKEFD*. (17): 22-46.

Deci, E. L.; Ryan, R. M.; Gagne, M.; Leone, D. R.; Usunov, J. ve B. P. Kornazheva (2001). “Need Satisfaction, Motivation, and Well-being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination”, *Pers Soc Psychol Bull*. (27-8): 930-942.

Demir, H. ve T. Okan (2009). “Motivasyon Üzerinde Ulusal Kültür Etkisi”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (11-1): 121-142.

Eraslan, L. (2004). “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. (1-1): 1-32.

Grant, A. (2012). "Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership", *Academy of Management Journal*. (55-2): 458-476.

Horner, M. (1997). "Leadership Theory: Past, Present and Future", *Team Performance Management*. (3-4): 270-287.

Jung, D. I.; Chow, C. ve A. Wu (2003). "The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings", *The Leadership Quarterly*. (14): 525-544.

Kırel, Ç. (2000). "Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe", *Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (1): 43-59.

Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Leete, L. (2000). "Wage Equity and Employee Motivation in Nonprofit and For-Profit Organizations", *Journal of Economic Behavior & Organization*. (43-4): 423-446.

Masi, R. J. ve R. A. Cooke (2000). "Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity", *The International Journal of Organizational Analysis*. (8-1): 16-47.

Nadler, D. E. ve E. Lawler (1989). *Motivation: A Diagnostic Approach*. H. J. Leavitt, L. R. Pondy, D. M. Boje (Ed.). **Readings in Managerial Psychology** içinde. Chicago: University of Chicago Press, 3-20.

Ölçer, F. (2005). "Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (25): 1-26.

Örücü, E. ve A. Kanbur (2008). "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği", *Yönetim ve Ekonomi*. (15-1): 85-97.

Özdemir, S. ve T. Muradova (2008). "Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi", *Journal of Qafqaz University*. (24): 146-153.

Öztürk, Z. ve H. DüNDAR (2003). "Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler", *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. (4-2): 57-67.

Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Moorman, R. H. ve R. Fetter (1990). "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors", *The Leadership Quarterly*. (1-2): 107-142.

Şafaklı, O. V. (2005). "KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. (6-1): 132-143.

Wegge, J.; Jeppesen, H. J.; Weber, W. G.; Pearce, C. L.; Silva, S. A.; Pundt, A.; Jonsson, T.; Wolf, S.; Wassenaar, C. L.; Unterrainer, C. ve A. Piecha (2010). "Promoting Work Motivation in Organizations", *Journal of Personnel Psychology*. (9-4): 154-171.

Yammarino, F. J.; Dionne, S. D.; Chun, J. U. ve F. Dansereau (2005). "Leadership and Levels of Analysis: A state-of-the-science Review", *Leadership Quarterly*. (16): 879-919.