

Dönüştürücü Liderlik ile Rekabet Üstünlüğü Performansı Arasındaki İlişkide Etkileşimsel Liderliğin Aracılık Rolü

DOI: 10.26466/opus.552141

*

Yunus Zengin*

* Dr.Öğr.Üyesi, Kafkas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fak., İşletme Bölümü, Kars/Türkiye
E-Posta: yunuszengin@kafkas.edu.tr ORCID:[0000-0001-8381-6918](https://orcid.org/0000-0001-8381-6918)

Öz

Dönüştürücü liderlik ile rekabet üstünlüğü performansı arasındaki ilişkide etkileşimsel liderliğin aracılık rolünü belirlemek amacıyla ele alınan bu çalışma, örneklem olarak Kars ve ilçelerinde faaliyette bulunan 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 258 personeli kapsamaktadır. Kolayda örneklem yönteminin kullanıldığı çalışmada veriler demografik, dönüştürücü liderlik, rekabet üstünlüğü performansı ve etkileşimsel liderliği içeren soruların yer aldığı anket tekniğiyle elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenirliklerini test etmek için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ulusal ve uluslararası literatürde değişkenlere yönelik olarak yapılmış çalışmalar ışığında hipotezler oluşturularak korelasyon ve çoklu regresyon analizleri ile test edilmiştir. Aracılık rolünün tespit edilmesinde Sobel testinden yararlanılmış ve sonuçlar bu doğrultuda yorumlanmıştır. Analizler neticesinde elde edilen bulgularda dönüştürücü liderlik ile rekabet üstünlüğü performansı arasında düşük, alt boyutu olan vizyon-ilham verme ile yüksek bir ilişki tespit edilirken, rekabet üstünlüğü performansının sağlanmasında dönüştürücü ve etkileşimsel liderliğin önemli derecede etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca dönüştürücü liderlik ile rekabet üstünlüğü performansı ilişkisinde etkileşimsel liderliğin kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Dönüştürücü liderlik, Etkileşimsel Liderlik, Rekabet, Rekabet Üstünlüğü, Performans*

Mediating Role of Interactional Leadership in The Relationship Between Transformational Leadership and Performance Competitive Superiority Advantage

*

Abstract

In this study, which has been conducted to determine the mediating role of interactional leadership in the relationship between transformational leadership and performance of competitive advantage. The sample of the study has included 258 staff working in 3, 4 and 5 star hotels operating in Kars and its districts. In the study using the convenience sampling method, data has been obtained by survey technique, and the questions in the survey has related to the demographic, transformative leadership, competitive superiority performance and interactive leadership. To test the validity and reliability of the scales that used in the study, exploratory factor analysis has been performed. On the basis of the studies conducted in the national and international literature, hypotheses have been formed and tested with correlation and multiple regression analyzes. Sobel test has been used to determine the role of mediation and the results has interpreted accordingly. The results obtained from the analysis has showed that there is a low relationship between transformative leadership and performance of competitive advantage, and there is high relationship with vision - inspiration which is the sub-dimension of the transformative leadership. On the other hand, It has been seen that transformational and interactional leadership is effective in ensuring the performance of competitive advantage. In addition, it has been determined that interactional leadership has a partial mediator role in the relationship between the transformational leadership and the performance of competitive advantage.

Keywords: *Transformational Leadership, Interactional Leadership, Competition, Competitive Advantage, Performance*

Giriş

Verimlilik ve etkililiğin her alanda öneminin gün yüzüne çıkması ile birlikte bu iki etkeni dinamik kılacak araçlarda araştırılmaya başlanmıştır. Özellikle yönetimin bilimsel bir şekilde ele alınmaya başlandığı 1900'lü yılların başından itibaren örgütlerde verim kayıplarını minimize etmek ve beşeri sermayeyi daha etkili kullanmak adına atılan adımlar arasında liderlik kavramı da yer almış ve bilimsel çalışmalara konu olmuştur.

Tarihsel süreç içerisinde sürekli olarak ele alınan ve günümüzde de bu önemi devam eden liderlik kavramını açıklamak adına farklı teoriler ele alınmıştır. Bu farklılığa temel unsur ekonomik yapı içerisinde yaşanan gelişmeler ve bu gelişmelere bağlı olarak gerçekleşen değişimdir. Değişen bu koşullara paralel olarak da liderlik teorilerinde de belirli değişimler yaşanmış ve sisteme uyum sağlayacak modern liderlik teorileri geliştirilmiştir. Farklı bir düşünceye sahip olan ve değişimi baz alan dönüştürücü liderlik anlayışı da bu teoriler arasındaki yerini alan anlayışlardan biridir.

Günümüze değin geçen süreçte liderler, genel olarak izleyicilerinin düşüncelerinde, inançlarında, algıları ve davranışları üzerinde etkiler yaratarak köklü değişimlere yol açmış ve bu bağlamda başarılı olmuşlardır (Özalp ve Öcal, 2000, s.209). Bu çaba sürekli değişimin yaşandığı ve dinamik bir ortam içerisinde faaliyette bulunan, varlıklarını sürdürmek ve mevcut yapıya uyum sağlamak adına yeniden yapılanma gayreti içerisinde olan günümüz işletmelerinde daha fazla önem arz etmekte ve bunu sağlayacak liderleri ön plana çıkarmaktadır. Bu liderler dönüştürücü liderlerdir.

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı ilk olarak siyaset bilimci James McGregor Burns tarafından politik liderliğe açıklık getirmek adına ele alınmıştır. Yönetim ve örgüt konularında uygulanması ise davranış bilimci Bass ve House tarafından sağlanmıştır (Hughes, 1990, s.51). Burns liderliği etkileşimsel liderlik ve dönüştürücü liderlik olmak üzere ikiye ayırmaktadır. (Northhouse, 2001, s.131; Jandaghi vd.2009, s.358) Bu ayırımı ifade edilen liderlik anlayışları birbirlerine tamamen zıt kutuplar olarak ele alınmış ve bir liderin bu özelliklerden ancak birini taşıyabileceğini ifade etmiştir (Morçin ve Çarıkcı,2016, s.99). Buna karşılık Bass ise, bir liderin her iki davranış modeline de sahip olabileceği fikrine yoğunlaşmış ve etkili olabilecek bir liderin bu iki davranış modelinden bir kombinasyon

oluşturarak yönetim sergileyebileceklerini ifade etmiştir (Mimir,2008, s.7). Etkileşimsel liderlikte lider ile izleyenler arasında ekonomik ya da politik bir ilişkiye rastlanırken, dönüştürücü liderlikte ise, taraflar arasında karşılıklı ve uzun süreli psikolojik bir bağlılık (Tetik,2014, s.269), izleyenlerinin etik, değer, standartlar ve ihtiyaçlarını değiştirerek belli bir vizyonu gerçekleştirmek üzere uzun vadeli hedeflerle karşı karşıyalar ve bu hedeflere ulaşmak için takipçilerinin performans ve gelişimlerine odaklanmaktadır (Northhouse, 2001, s.131; Jandaghi vd.2009, s.358). David Hughes'e göre dönüştürücü liderlik, "bir vizyon belirlemek ve belirlenmiş olan bu vizyon doğrultusunda örgütü harekete geçirme ve yeni eğilimlerin devamlılığını sağlamak adına; teknik, politik ve kültürel sistemleri değiştirmek yoluyla örgütü yeni düşünce ve eylemlerin gereklerine göre yeniden yapılandırma faaliyeti" şeklinde tanımlanmaktadır (Özalp ve Öcal, 2000, s.209). Dönüştürücü liderler, takipçilerini belirlenmiş olan amaçlara karşı motive etmek ve onlara ilham kaynağı olarak geleceğin vizyonunu yaratan karizmatik liderlerdir (Karcıoğlu ve Kaygın,2013, s.105). Dönüştürücü liderlik, günümüz modern organizasyonların karşı karşıya kaldıkları ve etkilendikleri değişen çevreyi idarede etkili bir strateji olarak ifade edilmektedir (Nielsen ve Cleal,2011, s.344). Dönüşümcü liderler insan ve ekonomik dönüşümü sağlamak için çaba sarf eden, bireylerin, grupların ve organizasyonun değerlerini, düşüncelerini, eylemlerini uygulama ve amaçlara hizmet etme yeteneğine katkıda bulunacak şekilde değişimi ele alan ve koşullara uygun amaç, misyon, hedef ve bir kültür oluşturan kişilerdir (Givens, 2008, s.6). En basit ifadeyle, dönüşümsel liderlik, bireyleri değiştiren ve dönüştüren bir süreçtir (Hall vd.,2002, s.1). Dönüştürücü liderler herkes tarafından kabul görmüş kurallara karşı çıkan, karar verirken risk almaktan çekinmeyen aksine bu konuda istekli davranış sergileyen bir değişim ajanı olarak ifade edilen kişiler olarak ifade edilmektedirler (Tetik, 2014, s.270). Bu liderlerin diğer önemli özellikleri arasında güçlü değer yargılarına sahip olmaları ve yaptıkları eylemler neticesinde ortaya çıkan hatalardan dersler çıkararak gelecek planlamalarını ona göre şekillendirmeleri de sayılabilir.

Görüldüğü üzere, dönüştürücü liderliğin temeli değişim üzerinedir ve değişimden söz etmektedir. Dönüştürücü liderler, takipçilerini belirli konular hakkında farkındalıklarını artırarak ve kendilerini geliştirmeye teşvik ederek dönüştürür (Yukl, 2012) ve kendilerini ilgilendiren şeylerin

ötesine geçmeye teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Mevcut sistemin sınırlamaları içinde çalışmak yerine organizasyon sistemlerini belirlenen vizyona uyacak şekilde değiştirmeyi hedeflemektedirler (Lee, 2014, s.19). Dönüşümcü liderler toplumu ve takipçilerini sözleriyle ve davranışlarıyla değiştiren kişilerdir. Çalışanların fikir ve değerlerini dikkate alarak ve günün koşullarına uygun çeşitli modern yöntemleri kullanarak onları düşünmeye teşvik etmekte, böylece çalışanlar üzerinde olağanüstü bir motivasyon yaratmaktadır. Takipçiler kendisine karşı saygı, onur ve sadakat duygusuna sahiptir. Dönüşümcü liderlerin etkisi, sözcükleri, konuşmaları, görüşleri ve girişimleri vasıtasıyla başkalarına ilham kaynağı olma yeteneklerine dayanmaktadır. Dönüştürücü liderlikte temel amaç, yeniliklere, değişime ve reforma yönelik çalışmalar yapmak ve organizasyonu sürekli olarak dinamik kılmaktır.

Etkileşimci liderlikte ise, lider ile izleyiciler arasında karşılıklı bir pazarlık yada değişim süreci söz konusudur. İzleyiciler, liderlerin istedikleri istekleri yerine getirir ve bunun karşılığında ödüller alırlar. Hemen hemen tüm kurumlarda ve her kademede rastlanılan bu liderlik türünde liderler izleyicilerini bu şekilde etkileme yoluna gitmektedir (Güney,2012, s.405). Bu tür liderler genel olarak sahip oldukları yetkilerini, daha çok çaba sarf edene para ve statü sağlamak şeklinde kullanmayı tercih etmektedirler (Güzel ve Akgündüz, 2011, s.285). Lider bu süreci bazen belirli koşullara bağlar. Çalışana daha önceden belirlenen ve üzerinde anlaşılmiş amaçları gerçekleştirmenin karşılığı olarak göstermiş olduğu performansın düzeyine göre vermiş olduğu sözü tutar, ödüllendirmeyi yapar ve izleyicileri bu başarılarından dolayı takdir eder (Bakan vd.,2015, s.206; Ceylan vd.2005, s.33). Dolayısıyla koşullu olarak gerçekleşen bu ödüllendirmede süreç, lider ile izleyenler arasında amaç-ödül ilişkisi çerçevesinde gerçekleşmektedir. (Khan vd, 2011, s.131). Bazı durumlarda ise lider amaçların gerçekleşme durumuna bağlı olarak olaylara direkt müdahil olur ve varlığını hissettirerek düzeltme yoluna başvururken, bazı durumlarda ise işlemleri takipçilerine bırakır ve izleyenler tarafından gelen çözüm önerilerini genellikle kabul etmekle yetinir (Yavuz ve Tokmak, 2009, s.19). Etkileşimci liderler, geçmiş dönemler içerisinde gerçekleşen faaliyetlerde yaşanan sorunları iyileştirme şeklinde bir iş yöntemini tercih

ederler. Geçmiş dönemlerde yaşanan olumlu ve yarar sağlamış bazı gelenekleri geleceğe yansıtma aşamasında yararlı olan bu anlayışın yaratıcılık ve yeniliğin gelişmesinde yarattığı katkı ise azdır (Ceylan vd.,2005, s.34).

Düşündüğü geleceği bir vizyonla şekillendiren lider, bunu gerçekleştirmek için çalışanlarını bu hedef doğrultusunda birleşmeleri için belirli öğeleri kullanır (Alkan, 2006, s.57). Gerek dönüştürücü liderlikte gerek etkileşimsel liderlik anlayışlarında temel amaç örgütün başarısıdır. Bu başarının elde edilmesinde liderlerin liderlik becerilerinin yanında bunu takipçileri ile paylaşımları ve onları bu amaç doğrultusunda yönlendirmeleri, sahip oldukları güçleri etkili bir şekilde kullanmalarına bağlıdır. Takipçileri ile olan etkileşimleri, onları teşvik ederek bireysel ilgi göstermeleri ve elde edilen kazanımları onlar ile paylaşımları bu süreçte lideri başarılı kılacaktır. Liderin bu öğeleri etkin bir şekilde kullanması hem yönetsel anlamda hem de çalışanlar ile ilişkisinde kendisine avantaj sağlayacaktır. Nitekim bahse konu olan bu faktörler çalışanların bir işletme ve yöneticiden beklediği kazanımlar olup, bunların sağlanmasının çalışan verimliliğine, dolayısıyla da işletme performansına yansiyarak rekabet üstünlüğü elde etmesine olanak sağlayacaktır.

Yarının bugünden farklı olarak karşımıza çıktığı günümüz ekonomisinde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri oldukça beceri isteyen bir konu olmuştur. Gelişen teknolojik gelişmeler ve küresel bir köye dönen pazarlar içerisinde bilgili, nazik, şımarık ve sabırsız müşteri kitlesine karşı rakiplerden farklı düşünce ve eylemler ile memnuniyet olgusu oluşturmak maharet ve bir o kadar da stratejik davranmayı gerektirmektedir. Bu performansı gösteren işletmeler bir yandan başarı elde ederken öte yandan da rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmektedirler.

Herkes tarafından sıkça kullanılan rekabet kavramı ülkeler arasındaki sınırların etkisini kaybetmesi, bilgi ve teknolojik gelişmelerin global bağlamda yayılmasıyla (Eroğlu ve Yalçın, 2013, s.97); birlikte dikkatlerin üzerine çevrildiği bir alan haline gelerek yakın zaman içerisinde bir çok çalışmaya konu olmuştur.

Porter, rekabet hakkında açıklama yaparken kavramı gelişmekte olan ülkelerin kilometre taşı olarak görmekte (1990) ve firmaların başarı veya başarısızlığının çekirdeğini oluşturan bir süreç olduğunu söylemektedir.

Rekabet, bir firmanın yeniliklerini, tutarlı bir kültürü ya da iyi uygulama gibi performansına katkıda bulunabilecek faaliyetlerin bütünü olarak tanımlanabilir (Porter, 1985, s.1). Rekabet, tüketici ihtiyaçlarını karşılarken onların beklentilerini karşılayan ve onlara yönelik değer yaratan stratejiler ile pazarda gerekli çabanın sarf edilmesi olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze (2004, s.257). Sektör içerisinde faaliyette bulunan tedarikçiler, müşteriler, ikame konumundaki firmalar ile pazara yeni giriş yapacak olan işletmelerin tümü mevcut işletmelerin rakibi konumunda olup duruma bağlı olarak çok ya da az ön plana çıkmaktadırlar. Bu bağlamda rekabet geniş bir çerçevede ortaya çıkan çekişme olarak ifade edilmektedir (Porter, 2003, s.6). Ekonomik yapıda meydana gelen gelişmeler sürecin farklı bir yöne taşınmasına neden olmuştur. De Bono rekabet kavramının yanında rekabet üstü kavramını da alarak farklı bir çerçeve çizmiştir. De Bono, işletmenin ayakta kalmak için göstermiş olduğu çabayı rekabet, ayakta kalmanın yanında aynı zamanda başarılı olmayı da rekabet üstü olarak ifade etmektedir (De Bono,2008, s.85, Oğrak,2010, s.89-90). Rekabette temel amaç tüketiciye maliyet, kalite ve ödemeyi arzuladığı fiyat aralığında bir yarar sağlamaktır. Bunlara ilaveten rekabet aynı zamanda kıt kaynakların daha verimli kullanımına olanak tanıyarak ekonomiye de katkı sağlamaktadır.

Porter'a göre işletmelerin endüstri ortalamasının üzerinde bir performans gösterebilmesi için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesi gerektiğini ifade etmekte ve sürdürülebilirliği ise uzun dönem kavramına, yani belli bir takvim zamanına bağlamaktadır (Seviçin, 2009, s.172; Kaygın,2012, s.95). Ayrıca Porter, işletmelerin uzun zaman diliminde rakiplerinden daha başarılı bir performans sergileyebilmeleri için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü avantajına sahip olmaları gerektiğini ifade etmekte ve bunun ise ancak jenerik stratejilerden bir tanesini başarılı bir şekilde kullanarak mümkün olacağını savunmaktadır. Jenerik stratejilerini ise, düşük maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olarak tanımlamaktadır (Kamaşak, 2010, s.51). İşletmeler tarafından sunulan hizmetlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ancak değer yaratan stratejiler sayesinde olabilir (Ülgen ve Mirze, 2004, s.30). Dinamik bir çevre içerisinde işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesi ve bunu koruması kolay olmayacaktır. Lider konumunda bulunan başarılı işletmelerin sağladıkları üstünlükler rakipleri tarafından rahatlıkla taklit

edilmekte ve elde edilen bu üstünlük kaybedilmektedir (Kaygın,2012, s.95). Dolayısıyla rekabet üstünlüğü, işletmeler tarafından yaratılan değerlerin rakipler tarafından taklit edilebilirlik seviyesinin olmadığı ya da olma ihtimalinin düşük olduğu durumlarda mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2004, s.31). Özellikle değişimin hızlı bir şekilde gerçekleştiği günümüzde işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeleri ve rakiplerinden farklı faaliyetler sergilemesi vizyoner, değişimci, hızlı ve etkili kararlar alan, analiz kabiliyetine sahip etkileşimci lider ve çalışanlarına bağlıdır.

Değişkenlere Yönelik Literatür Taraması

Gelişmelerin hızlı bir seyir izlediği ve çoğu zaman işletmelerin hızına yetişmekte zorlandığı günümüz ekonomisinde değişen tüm çevresel faktörleri analiz ederek rekabet edebilirliği sağlamak başarılı liderlere sahip olmakla mümkün olmaktadır. Elde edilen başarıda liderlerin bunca öneme sahip olması uyguladıkları yöntemleri araştırma konusu haline getirerek etkin ve verimli sonuçlardaki rolleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Gerek ulusal gerekse uluslararası literatürde hem bu çalışmadaki değişkenler ile hem de farklı değişkenler ile yapılmış olunan bazı çalışmalar şu şekildedir:

Morçin ve Bilgin tarafından (2014) yapılan çalışmada liderlerin dönüştürücü özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılık durumlarını olumlu etkilediğini tespit etmişlerdir. Yüksel (2017) tarafından bankacılık sektörüne yönelik olarak yapılmış olduğu çalışmada dönüştürücü liderliğin rekabet üstünlüğü performansını olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Batmaz ve Güre’ in 2016 yılında yaptıkları çalışmada çalışanların dönüştürücü liderlik algıları ile içsel motivasyon durumları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu görmüşlerdir. Judge ve Piccola (2004) makale ve tezlerden oluşan 87 çalışmalardaki incelemede liderlerin dönüştürücülük özelliklerinin çalışanlarda iş tatmini ve motivasyon düzeylerini olumlu etkilediğini ortaya koymuşlardır. Bay ve Söker (2016) tarafından Karaman’da gıda sektöründeki çalışanlara yönelik çalışmalarında, dönüştürücü liderlik ile iç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamışlardır. Karcioğlu ve Kaygın (2013) tarafından yapılan çalışmada ise dönüştürücü liderliğin örgütsel çalışmalarda yaratıcılık ve

yenilikçilik üzerinde etkili olduğunu savunmaktadırlar. Kılıç, Keklik ve Yıldız'ın (2014) yılındaki çalışmalarında dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif, etkileşimci ve tam serbestlik tanıyan liderlik anlayışlarında ise pozitif bir sonuç elde etmişlerdir. Manzoor vd. (2019) tarafından yapılan çalışmada, dönüşümsel liderliğin iş performansını olumlu ve tam olarak etkilediğini, kurumsal sosyal sorumluluğun da dönüşümsel liderliğin iş performansı üzerindeki etkisine önemli ölçüde aracılık ettiğini bulmuşlardır. Mangkunegara, (2016) çalışmasında, dönüşümsel liderliğin ve iş tatmininin performansı kısmen veya aynı anda olumlu ve önemli ölçüde etkilediğini tespit etmişlerdir. Bakan vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin öğretmenlerin tükenmişlik durumlarına olan etkisi araştırılmıştır. Elde edilen bulgular liderlerin göstermiş oldukları olumlu davranışların çalışanların tükenmişlik düzeyini azalttığını ortaya koymuştur. Yıldırım (2004) tarafından ilaç sektöründeki yerli ve yabancı çalışanlara yönelik olarak yapılan çalışmada, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Pieterse vd. (2010) Hollanda'da bir devlet kurumundaki 230 çalışana yönelik çalışmalarında çalışanların dönüştürücü liderlik davranışının yenilikçi davranışa dönüşmesinde sadece psikolojik olarak kendilerini iyi hissettiklerinde etkili olduğunu ve yenilikçi davranış sergilediklerini, etkileşimsel liderlikte ise aynı koşullar altında bu etkinin oluşmadığını tespit etmişlerdir. García-Morales vd. (2012) tarafından İspanyol şirketindeki 168 çalışana yönelik çalışmada, dönüşümsel liderliğin örgütsel performansı örgütsel öğrenme ve inovasyon yoluyla olumlu şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir.

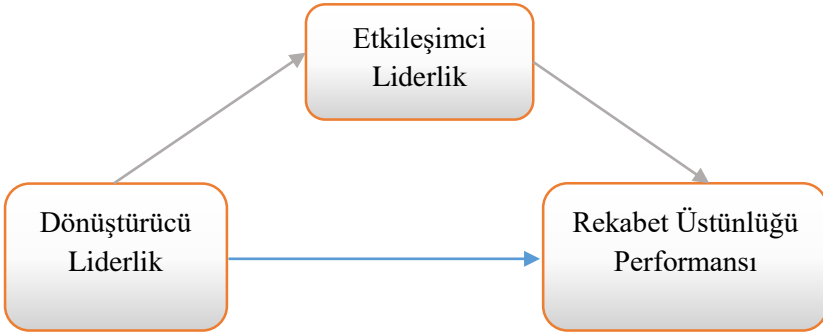
Yapılan çalışmalarda da görüldüğü üzere, örgütsel performansın sağlanması ve bu performansın süreklilik arz ederek firmaya avantaj yaratması, örgüt içerisindeki yönetsel ekip ile çalışanlar arasında olumlu algıya bağlıdır. Liderlerin oluşturmuş olduğu bu olumlu algı çalışanların örgütsel kimlik kazanarak kurumları ile özdeşleşmelerine ve sahip olduğu değerleri örgütün başarısı için kullanmalarına olanak sağlayacaktır. Ayrıca liderlerin vizyoner ve analitik becerileri sayesinde fırsatları değerlendirerek örgütsel başarı elde etmeleri ve bunun sonucunda oluşan kazanımları çalışanları ile paylaşmaları çalışanlarda olumlu bir duygu oluşturacaktır. Böyle bir durum içerisinde örgüt üyelerini belirlediği

hedeflere yönlendirme başarısı gösteren, nihai sonuçta elde edecekleri kazanımları empoze eden liderler başarıyı elde ederek rekabet üstünlüğü elde etme olanağına sahip olmaktadır. Dolayısıyla kaynakları etkin kullanmak ve başarıyı elde etmek liderlerin liderlik becerileri ile doğru orantılı değişmektedir.

Bu düşüncelerden hareketle çalışmanın seyrini belirlemek ve çalışmada ulaşılmak istenilen sonuçlara yönlendirecek hipotezler şu şekildedir:

- H₁. Dönüştürücü liderlik ile rekabet üstünlüğü performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₂. Dönüştürücü liderlik rekabet üstünlüğü performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
- H₃. Etkileşimsel liderlik rekabet üstünlüğü performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
- H₄. Etkileşimsel liderlik, dönüştürücü liderlik ile rekabet üstünlüğü performansı arasında aracılık rolü üstlenmektedir.

Yapılan teorik açıklamalar ve literatür araştırmalarından elde edilen sonuçlara bağlı olarak test edilmek üzere hazırlanan hipotezler ışığında araştırma modeli aşağıdaki gibidir:



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı örgütlerde dönüştürücü liderlik ile firma rekabet performansı ilişkisinde etkileşimsel liderliğin aracılık (tam/kısmi) rolünün olup olmadığını tespit etmektir. Dünyadaki sınırların gün geçtikçe etkisini kaybettiği günümüzde, ekonomi küresel bir köy halini almıştır. Küçülen bu pazar, aynı sektörde faaliyette bulunan işletmeleri homojen nitelikli mal ve hizmet üreterek tüketicilerin kendilerini tercih etmelerini sağlamak adına yoğun bir rekabet ortamı içerisine sokmuştur. Bu süreçte daha kaliteli, daha ucuz ve daha farklı stratejiler uygulayarak müşteri nezdinde değer yaratan işletmeler başarılı olurken, bunu gerçekleştiremeyen işletmeler ise başarısız olmaktadır. Bu başarı yada başarısızlıkta en önemli aktörler ise liderler ve çalışanlardır. Bu çalışmada da liderlerin sahip oldukları dönüştürücülük ve etkileşim düzeylerinin firmanın rekabet performansı ile olan ilişkisini, ilişki söz konusu ise etki değerlerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Ulusal ve uluslararası literatürde çalışmada yer alan değişkenlere ait başka değişkenler ile yapılmış birçok çalışma yer alırken, mevcut değişkenlerin bir arada ilk kez kullanılıyor olması ve aracı değişken olarak etkileşimsel liderliğin kullanılması bu aşamada çalışmayı önemli kılan bir unsur olarak kabul edilmektedir.

Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Kısıtları

Araştırmanın evrenini Kars ve ilçelerinde faaliyette bulunan 3, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 471 iş göreni kapsamaktadır. Bu ana kütleden %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik hata payı öngörülerek örneklem büyüklüğünün 212 olduğu görülmüştür (Newbold, 2008, s.845-864; akt. Hamşioğlu, 2017, s.381-82). Araştırma sürecinde işletmelere 300 adet anket gönderilmiş olup geri dönen anket sayısı 264'dür. Eksik ve hatalı doldurulan 6 anket değerlendirilmeye alınmamış, 258 anket elde edilerek analize tabi tutulmuştur. Araştırmanın kısıtları; çalışmanın konaklama işletmelerinde faaliyette bulunan 3,4 ve 5 yıldızlı

işletmelerde yapılmış olması ve veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılarak ölçekler ile sınırlandırılması olarak değerlendirilebilir.

Katılımcıların Demografik özellikleri

Araştırmaya katılanların % 72,09'u erkek, % 27,91 kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Medeni durum bakımından % 45,35' inin evli, % 54,65 inin bekâr olduğu, yaş aralığı olarak 21- 35 yaş aralığında olanların oranı %74,42 olduğu görülmektedir. Eğitim durumları incelendiğinde çalışanların %50,9'unun lise ve orta öğretim, %48,45'inin ön lisans-lisans düzeyinde bir eğitim aldıkları ve 4-10 yıl çalışma süresine sahip olanların oranlarının yüksek olduğu görülmüştür (Tablo 1).

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Değişkenlere İlişkin Bulguları

Demografik Değişkenler	N	Yüzde (%)	
Cinsiyet	Erkek	186	72,09
	Kadın	72	27,91
Medeni Durum	Evli	117	45,35
	Bekâr	141	54,65
Yaş	20 ve altı	14	5,43
	21-25	61	23,64
	26-30	72	27,91
	31-35	59	22,87
	35 ve üzeri	52	20,16
Eğitim düzeyi	Lise ve Altı	130	50,39
	Ön lisans	93	36,05
	Lisans	32	12,40
	Yüksek lisans	3	1,16
Kıdem	1 yıldan az	61	23,64
	1-3 yıl arası	67	25,97
	4-10 yıl arası	72	27,91
	10 yıldan fazla	58	22,48
	Toplam	258	100

Veri Toplama Süreci

Araştırmada gerekli olan verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Dört bölümden oluşan anketin ilk bölümünde demografik değişkenlerle ilgili sorular bulunmaktadır. Dönüştürücü liderliğe yönelik sorular ikinci bölümde, firma rekabet performansına yönelik sorular üçüncü bölümde ve son bölümde ise etkileşimci liderliğe ait sorulardan oluşan ölçekler yer almaktadır. Ölçeklere ait bilgiler aşağıdaki gibidir.

Çalışmada dönüştürücü liderlik ile ilgili veri elde etmek için "Podsakoff" tarafından geliştirilmiş ve faktör analizi yapılmış dönüştürücü liderlik ölçeği kullanılmıştır (Podsakoff vd., 1990, s.113). Anket 5 boyut ve 23 ifadeden oluşmaktadır. Ankette "vizyon -ilham sağlama ve uygun rol modeli olma" alt boyutunda 8 ifade; "grup amaçlarının kabulünü sağlama" boyutuna ilişkin 5 ifade; "entelektüel teşvikte bulunma" boyutuna ilişkin 4 ifade; "bireysel ilgi gösterme" boyutuna ilişkin 3 ifade ve "yüksek başarı beklentisine sahip olma" boyutuna ilişkin 3 ifade yer almaktadır (İşcan, 2002, s.186). İfadeler 5' li likert ölçeği kullanılarak hesaplanmıştır.

İşletmenin performansını ölçmeye yönelik ölçek Fawcett ve Clinton'ın (1996) çalışmalarından esinlenerek Yılmaz (2012) tarafından hazırlanarak çalışmada kullanılmıştır. Ölçek tek boyut ve 6 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek 5'li likert tipindedir (1: hiç katılmıyorum, 5: tamamen katılıyorum).

Ölçeğin dördüncü bölümünde Etkileşimci liderliğe ilişkin davranışları tespit etmek için ifadeler yer almaktadır. Bass ve Availo (1993) tarafından geliştirilmiş olan ve 36 ifadeden oluşan ölçek, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinden elde edilmiştir. 5'li Likert şeklinde düzenlenmiş (1=asla...5=çok sık, her zaman) olan ölçek 4 boyut ve 16 sorudan oluşmaktadır. Her biri 4 maddeyi içeren bu alt boyutlar; "koşullu ödül", "aktif istisnalarla yönetim", "pasif istisnalarla yönetim" ve "serbestlik tanıyıcı liderlik" olarak ifade edilmektedir.

Verilerin toplanmasında kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizini belirlemek için öncelikli olarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinde verilerin analiz için yeterli uygunluğa sahip olduğunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değerinin 0,60 'tan yüksek ve verilerin anlamlı faktörler çıkaracağını ifade eden küresellik derecesinin (Bartlett's Test of Sphericity) ise 0,000

olması baz alınmıştır. Ayrıca faktör yük değerlerinin 0,30'un altında olmaması dikkat edilen bir diğer husustur. Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini tespit etmek için Cronbach's Alpha katsayıları incelenerek sonuçlar Özdamar'ın ifade ettiği aralıklara göre yorumlanmıştır (Özdamar, 2004, s.633). Cronbach's Alpha değerinin 0,70'den büyük olması referans alınmıştır.

Tablo 2. Değişkenlere Ait Açıklayıcı Faktör ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Boyutlar	Faktör Yükleri	Cronbach Alphas	KMO	Barlett Küresellik Testi (p)	Öz değer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans
DL1	0,86						
DL2	0,78						
DL3 Vizyon İlham	0,85	0,85					
DL4 sağlama	0,76		0,80	2487,045; p<0,001	1,84	5,68	65,66
DL5	0,58						
DL6	0,62						
DL9	0,83						
DL10 Grup Amaçlarını	0,83	0,89					
DL11 Sağlama	0,83		0,79				
DL12	0,83						
DL13	0,74						
DL15 Entelektüel	0,81						
DL16 teşvik	0,84	0,82					
DL17	0,75						
DL18	0,82						
DL19 Bireysel İlgi	0,85	0,73					
DL20	0,72						
DL21	0,61						
DL22 Yüksek Başarı	0,80	0,72					
DL23	0,74						
RÜ1	0,77						
RÜ2	0,77						
RÜ3 Tek	0,75	0,80	0,80	484,191; p<0,001	3,30	50,57	50,57
RÜ4 Boyut	0,67		0,75				
RÜ5	0,59						
RÜ6	0,68						

Tablo 2. Değişkenlere Ait Açıklayıcı Faktör ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları.(Devamı)

Boyutlar	Faktör Yükleri	Cronbach Alphas	KMO	Barlett Küresellik Testi (p)	Öz değer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans
ETL1		0,81					
ETL2	Koşullu Ödül- lendirme	0,81	0,84	1946,114; p<0,001	2,56	16,00	68,60
ETL3		0,82					
ETL4		0,84					
ETL5		0,82					
ETL6	İstisnalarla Yön. Aktif	0,83	0,83	1946,114; p<0,001	2,56	16,00	68,60
ETL7		0,75					
ETL8		0,80	0,77				
ETL9		0,73					
ETL10	İstisnalarla Yön.	0,90	0,87				
ETL11	Pasif	0,88					
ETL12		0,86					
ETL13		0,85					
ETL14	Serbestlik Tan.	0,87	0,84				
ETL15	Lider	0,80					
ETL16		0,55					

Dönüştürücü liderlik ölçeğine yönelik yapılan faktör analizinde 7, 8 ve 14'üncü soruların binişik ve farklı iki boyutta yüklenmesi nedeniyle ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Geriye kalan 20 sorunun veri yapısının uygunluğunu değerlendirmek amacıyla yapılan analizde KMO (Kaiser Meyer-Olkin) değeri (,808) olması, Barlett küresellik testi (p=,000) derecesinin üzerinde anlamlılık göstermesi veri setinin analiz için yeterli büyüklüğe sahip olduğu ve analizden anlamlı faktörlerin çıkmasına olanak sağlayacağını göstermiştir. Bununla birlikte Tablo 2'de görüldüğü üzere faktör yük değerlerinin 0,30'un üzerinde olması maddelerin faktörleri niteliğini göstermektedir. Toplam varyansın %65,6'unu açıklayan ölçek literatürle uyumlu olarak beş alt boyutta toplanmıştır. Çalışmada yer alan değişkenlerin güvenilirliklerini ölçmek için Cronbach's alpha testi yapılmıştır. Testin sonucunda dönüştürücü liderlik ölçeğinin Cronbach's alpha değeri $\alpha=,79$, alt boyutlar açısından bakıldığında vizyon-ilham sağlama boyutu için $\alpha=,85$, grup amaçlarını sağlama için $\alpha=,89$, entelektüel teşvik için $\alpha=,82$, bireysel ilgi için $\alpha=,73$ ve yüksek başarı için ise $\alpha=,72$ olarak gerçekleşmiştir.

Çalışmada kullanılan rekabet üstünlüğü performans ölçeğindeki maddeler orijinaline paralel olarak tek boyut altında toplanmıştır. Ölçeğin KMO değeri

(,758), küresellik derecesi ($p=,000$) gerekli koşulları sağlamakta ve ölçek toplam varyansın %50,57'sini açıklamaktadır.

Etkileşimsel liderlik ölçeğine yapılan güvenilirlik analizinin KMO değeri (,775) olması, Barlet küresellik testi ($p=,000$) derecesinin üzerinde anlamlılık göstermesi nedeniyle veri setinin faktör analizi için yeterli büyüklükte olduğu ve uygunluk şartlarını sağladığını göstermektedir. Tablo 2'de görüldüğü üzere maddelerin faktör yük değerlerinin 0,30'un üzerinde olduğu, dolayısıyla maddelerin faktörleri nitelediği belirlenmiştir. Toplam varyansın %68,61'ini açıklayan ölçek literatürle uyumlu olarak dört alt boyutta toplanmıştır. Güvenilirlik analizi için yapılan Cronbach's alpha testi sonucunda etkileşimsel liderlik ana boyutunda $\alpha=,77$ değeri elde edilmiştir. Alt boyutlar açısından bakıldığında koşullu ödüllendirme boyutu için $\alpha=,84$, istisnalarla yönetim aktif boyutu için $\alpha=,83$, istisnalarla yönetim pasif için $\alpha=,87$ ve serbestlik tanıyan liderlik boyutu için ise $\alpha=,84$ olarak gerçekleşmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach's Alpha değerlerinin davranışsal araştırmalarda genel kabul görmüş değer olan 0,70'in üzerinde olması ölçeklerin güvenilir ve kabul edilebilir ölçekler olduğunu göstermektedir

Tablo 3. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık Değeri	Basıklık Değeri
Dönüştürücü Lider	258	3,548	,0293	,199	-,356
Rekabet Üstünlüğü Performansı	258	3,570	,0555	-,478	-,078
Etkileşimsel Liderlik	258	3,548	,0325	-,317	,284

Araştırmaya katılan çalışanların dönüştürücü liderlik ölçeği ortalaması ($\bar{x}=3,55$) ve standart sapması, 029, rekabet üstünlüğü performansı ölçeğinin ortalaması ($\bar{x}=3,57$) ve standart sapması, 055'dir. Etkileşimsel liderlik ölçeği ortalaması ise ($\bar{x}=3,55$) ve standart sapması, 032'dir. Elde edilen bu bulgular, çalışanların örgütsel faaliyetleri belirleyen liderlerin vizyonerlik

ve etkinlik başarılarını yüksek düzeyde ve olumlu algıladıklarını göstermektedir. Ortaya çıkan bu olumlu algı durumu çalışan performansına da aynı düzeyde yansiyarak hem işletme hem çalışan verimliliğini arttırmaktadır. Çalışmada grupların normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için normallik testi yapılarak çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Dönüştürücü liderlik için çarpıklık değeri 0,199 basıklık değeri ise -0,356, rekabet performansı için çarpıklık değeri -0,478 basıklık değeri -0,078, etkileşimci liderlik için çarpıklık değeri -0,317 basıklık değeri 0,284 arasında değiştiği görülmüştür. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 olması değerlerin normal dağılım sergilediğini göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013, akt. Erbay ve Beydoğan, 2017, s. 250).

Değişkenlere Ait Korelasyon Değerleri

Araştırmada kullanılan değişkenler ve alt boyutlarına yönelik korelasyon değerleri Tablo 4'de belirtilmiştir.

Tablo 4. Değişkenler ve Alt Boyutlarına Yönelik Korelasyon Değerleri

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	1										
2.	,205**	1									
3.	,459**	,016	1								
4.	,337**	-,050	,495**	1							
5.	,160*	-,047	-,143*	-,052	1						
6.	,476**	-,045	,478**	,456*	,015	1					
7.	,196**	,991**	,020	-,050	-,04	-,044	1				
8.	,330**	,230**	,387**	,209*	,020	,115	,230**	1			
9.	,102	,006	-,039	-,069	,108	-,068	-,013	,484**	1		
10.	,313**	-,069	,635**	,507**	-,09	,368**	-,068	,522**	,041	1	
11.	,204**	,438**	,117	,025	-,09	-,010	,450**	,641**	,061	,115	1
12.	,169**	,063	,282**	,111	,132*	,048	,068	,659**	,107	,302**	,147*

Düşük Güç: $r < 0,30$, Orta Güç: $0,30 < r < 0,70$,

Yüksek Güç: $r > 0,70$ *: $p < 0,05$, **: $p < 0,01$

1. Dönüştürücü Lider

2. Vizyon İlham sağlama

3. Grup Amaçlarını Sağlama

4. Entelektüel Teşvik

5. Bireysel İlgi

6. Yüksek Başarı

7. Rekabet Üstünlüğü Performansı

8. Etkileşimci Liderlik

9. Koşullu Ödüllendirme

10. İstisnalarla Yönetim Aktif

11. İstisnalarla Yönetim Pasif

12. Serbestlik Sağlayan Lider

Çalışmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkiyi ifade etmek amacıyla yapılan pearson korelasyon analizi sonucunda, ana boyuttaki değişkenlerin aralarında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dönüştürücü liderlik ile rekabet üstünlüğü performansı arasında ($r = 0,196$; $p < 0,01$) ve rekabet üstünlüğü performansı ile etkileşimci liderlik arasında ($r = 0,230$; $p < 0,01$) pozitif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuç ileri sürülen H_1 hipotezini doğrulamaktadır. Ayrıca dönüştürücü liderlik ile etkileşimci liderlik arasında ($r = 0,330$; $p < 0,01$) orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Değişkenler alt boyutlar çerçevesinde incelendiğinde dönüştürücü liderlik alt boyutlarından vizyon-ilham sağlama ($r = 0,991$; $p < 0,01$) ile rekabet üstünlüğü performansı arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye rastlanırken, grup amaçlarını sağlama, entelektüel teşvik ve yüksek başarı ile herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik alt boyutları arasındaki ilişkide, istisnalarla yönetim aktif ($r = 0,313$; $p < 0,01$), istisnalarla yönetim pasif ($r = 0,204$; $p < 0,01$) ve serbestlik sağlayan liderlik ($r = 0,169$; $p < 0,01$) alt boyutları arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu verilere göre liderlerin uygulamış oldukları yönetsel anlayış ve ekonomide yaşanan gelişmeleri ele alarak analiz edebilme ve bu doğrultuda vizyon belirlemeleri, çalışanların kendilerine olan inanç ve duygularında olumlu sonuçların oluşmasına neden olmaktadır. Ortaya çıkan bu olumlu bakış ve akabinde ortaya çıkan iklim çalışan performansına olumlu yansiyarak sürdürülebilirliğe yardımcı olmaktadır.

Dönüştürücü liderlik rekabet üstünlüğü performansı ilişkisinde etkileşimsel liderliğin aracılık rolünü belirlemek için Baron ve Kenny'in (1986) geliştirmiş oldukları analizden yararlanılmıştır. Geliştirilen bu analizin kullanılabilmesi için bazı koşulların oluşması ve oluşan bu koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bahse konu olan bu koşullar şunlardır:

- Koşullardan birincisi çalışmada kullanılan bağımsız değişkenin bağımlı değişken ile aracı değişken üzerinde bir etkiye sahip olması gerekir.
- İkinci koşul değişkenler arasında aracılık rolü üstlenen değişkenin, ikinci aşamadaki regresyon analizine dâhil edilmesinde ortaya çıkacak sonuç ile ilgilidir. Eğer bu analizde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki anlamlı değil ise tam aracılık etkisi, ilişkide

bir azalma söz konusu ise kısmi aracılık rolü söz konusudur (Koç vd.2014, s.8; Çankır ve Alkan, 2018, s.936).

Tablo 5. Dönüştürücü Liderlik Rekabet Üstünlüğü Performansı İlişkisinde Etkileşimsel Liderliğin Aracı Rolü

	β	SH	t	R ²	F	p
Model 1						
Rekabet Üstünlüğü Performansı (Bağımlı Değişken)						
Dönüştürücü Liderlik	0,372	0,116	3,205	0,39	10,273	0,002
Model 2						
Etkileşimsel Liderlik (Bağımlı Değişken)						
Dönüştürücü Liderlik	0,367	0,066	5,597	0,109	31,331	0,00
II. Adım						
Rekabet Üstünlüğü Performansı (Bağımlı Değişken)						
Etkileşimsel Liderlik	0,393	0,104	3,788	0,05	14,349	0,00
Model 3						
Rekabet Üstünlüğü Performansı (Bağımlı Değişken)						
Dönüştürücü Liderlik	0,256	0,021	2,110			0,036
Etkileşimsel Liderlik	0,317	0,109	2,903	0,069	9,498	0,004
Doğrudan Etki X-----Y						
Etki	SH	t	p	LLCI	ULCI	
0,256	0,0213	2,1104	0,0358	0,0171	0,4948	
Dolaylı Etki						
	Değer	S.H	LLCI	ULCI	Z	P
Etkileşim	,1163	,0457	,0267	,2058	2,5450	,0109

Baron ve Kenny tarafından geliştirilen bu analizde yukarıda da ifade edildiği üzere belirli koşulların (bağımsız değişkenin bağımlı ve aracı değişken ile ilişkili olması) oluşması gerekmektedir. Çalışmanın ana unsuru oluşturan etkileşimsel liderliğin aracılık rolünü tespit etmek için üç aşamalı regresyon modeli gerekmektedir. Tablo 5' te etkileşimsel liderliğin aracılık etkisini test eden regresyon analiz sonuçları yer almaktadır.

Yapılan ilk analizde bağımsız değişken olan dönüştürücü liderliğin rekabet üstünlüğü performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna göre

lider üye etkileşimi ile rekabet üstünlüğü performansı için oluşturulmuş modele bakıldığında regresyon modelinin (Tablo 5) anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2=0,390$, $p=0,000$). Elde edilen bu sonuç dönüştürücü liderliğin rekabet üstünlüğü performansını % 39 oranında açıkladığını ifade etmektedir.

Yukarıda da ifade edildiği üzere tam aracılık ve kısmi aracılık etkisini belirlemek için yapılan çalışmalarda Baron ve Kenny tarafından geliştirilen üç basamaklı yöntem kullanılarak karar verilmektedir. Bu bağlamda oluşturulan ikinci modelde bağımsız değişken olan dönüştürücü liderliğin aracı değişken olan etkileşimsel liderlik (bağımlı değişken) üzerindeki etkisi incelenmiştir. Oluşturulan regresyon modelinde (Tablo 5), bağımsız değişkenin (dönüştürücü liderlik) bağımlı değişken (etkileşimsel liderlik) üzerinde etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2=0,109$, $p=0,000$). Modelin II. adımında aracı değişken (etkileşimsel liderlik) ile bağımlı değişken olan rekabet üstünlüğü performansı arasındaki etki durumu analiz edilmiştir. Tablo 5'te görüldüğü üzere aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkinin anlamlı olduğu ($R^2=0,05$, $p=0,000$) tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki etki düzeylerine yönelik elde edilen bu sonuçlar çalışmada ileri sürülen H_2 ve H_3 hipotezlerini doğrulamaktadır. Dolayısıyla ileri sürülen H_2 ve H_3 hipotezleri kabul edilmiştir.

Bu sonuçlar çerçevesinde birinci ve ikinci modelde ortaya çıkan sonuçların anlamlı, etkisinin anlamsız olması (tam aracı etki) veya iki değişken arasındaki etkinin azalması (kısmi aracı etki) aracı bir etkinin olduğu hususunda ipucu verme niteliğindedir. Üçüncü model incelendiğinde, dönüştürücü liderlik ile rekabet üstünlüğü performansı arasındaki ilişkinin (model bir ile üç'ün karşılaştırılması) anlamsız olmadığı, ancak etki durumunda azalma olduğu görülmektedir. ($\beta=0,372$, $P=0,02$; $\beta=0,256$, $P=0,036$). Bu durum, dönüştürücü liderlik ile rekabet üstünlüğü performansı ilişkisinde etkileşimsel liderliğin kısmi aracılık etkisine sahip olduğunun bir göstergesi olabilir ancak yeterli değildir. Kesin bir sonuç elde etmek için, Regresyon katsayısı (β) değerlerindeki azalma miktarının anlamlılık durumunu tespit etmek gerekmektedir. Regresyon katsayısı değerlerindeki azalma miktarının anlamlılık düzeyi ise Tablo 6'da yer alan testler kullanılarak yapılmıştır.

Tablo 6. Etkileşimsel Liderliğin Aracı Etkisi (Sobel Testi)

Sobel, Aroian ve Goodman Testi Sonucu			
	Test istatistiği	Standart hata	P
Sobel testi	3.0984	0.0307	0.00
Aroian testi	3.0886	0.0308	0.00
Goodman testi	3.1086	0.0308	0.00

Tablo 6’da elde edilen sonuçlara göre, sobel test değeri 3.0984, aroian test değeri 3.0886, goodman test değeri ise 3.1086’dır. Bütün testlere ait p değerleri 0,000 şeklinde gerçekleşmesi β değerlerinde oluşan azalmanın anlamlı olduğunu, bu sonuçlara göre dönüştürücü liderlik ile rekabet üstünlüğü performansı ilişkisinde etkileşimsel liderliğin kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Değişim sürecinin işletmeler arasında yaratmış olduğu rekabet birçok işletmenin faaliyetlerini buna bağlı olarak da yönetsel anlayışlarını yeniden tasarımılamalarına neden olmuştur. Verimli bir sonucun elde edilmesi ve bunun süreklilik sağlayarak işletmeye avantaj sağlaması birçok etkene bağlı olmakla birlikte yönetsel anlayış ve beceri bu süreçte en önemli basamakta yer almaktadır. Nitekim yapılan birçok ulusal ve uluslararası çalışmada da görüldüğü üzere, işletmelerde liderlerin uygulamış oldukları liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını, aidiyetlerine, örgütsel kimlik kazanmalarına, iş tatmini, iş performansı, işten ayrılma, tatminsizlik, düşük performans, tükenmişlik, sinik davranış sergileme gibi olumlu ve olumsuz sonuçlar sunabilmektedir. Dolayısıyla örgütsel başarı da liderlerin üstlenmiş oldukları rol, göz ardı edilemeyecek oranda önem arz etmektedir. Vizyon sahibi, değişen koşullara uygun stratejiler benimseyen, risk almayı seven ve bu dönüşümün kazanımlarını takipçileriyle paylaşarak gelecekteki hedefler konusunda iyimser ifadeler ile onları belli çabalar gösterme konusunda harekete geçiren liderler rakiplerine oranla daha başarılı olacaktır.

Bu düşünceden hareketle ele alınan bu çalışmada da dönüşümcü liderlik ile rekabet üstünlüğü performansında etkileşimsel liderliğin aracılık

rolü ele alınmıştır. Çalışmada öncelikli olarak literatür araştırması ve yazın içerisinde konuyu destekleyen bilgilerden yola çıkarak oluşturulan hipotezler test edilmeye çalışılmıştır. İlk olarak değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen korelasyon sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik ve alt boyutları ile rekabet üstünlüğü performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuş ve ileri sürülen H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca rekabet üstünlüğü performansı ile etkileşimsel liderlik arasında orta düzeyde, alt boyutu olan istisnalarla yönetim pasif arasında da düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Değişkenler arasındaki etki düzeylerini belirlemek için yapılan regresyon analizinde dönüştürücü ve etkileşimsel liderliğin rekabet üstünlüğü performansını anlamlı ve pozitif olarak etkilediği tespit edilmiş, elde edilen bu sonuçlar ışığında H₂ ve H₃ hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar Yüksek, 2017; Morçin ve Bilgin 2014; Batmaz ve Gürer 2016; Judge ve Piccola 2004; Bay ve Söker 2016; Kılıç, Keklik ve Yıldız'ın 2014; Manzoor vd.2019; Mangkunegara, 2016; Pieterse vd. 2010; García-Morales vd. 2012 tarafından yapılmış olunan çalışmalarda ulaşılan sonuçları desteklemekte ve örtüşmektedir. Son olarak dönüştürücü liderlik ile rekabet üstünlüğü performansı arasındaki ilişkide etkileşimsel liderliğin aracılık rolünü belirlemek amacıyla yapılan analizde etkileşimsel liderliğin kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiş, dolayısıyla H₄ "*Etkileşimsel liderlik, dönüştürücü liderlik ile rekabet üstünlüğü performansı arasında aracılık rolü üstlenmektedir*" hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan analizler ve elde edilen bulgulara bağlı olarak çalışmanın belirlenmiş olan amaç dâhilinde bir sonuç ortaya koyarak literatüre dönüştürücü liderlik ile rekabet üstünlüğü performansı ilişkisinde etkileşimsel liderliğin kısmi aracılık rolünün olduğu katkısını sağlamıştır. Başka bir deyişle liderin vizyon, ilgi, risk, teşvik ve motivasyon özelliklerini taşıdığı dönüştürücülük özelliği ve bunun örgüt içerisindekilere yansıma düzeyi ya da uygulanma kalitesinin rekabet üstünlüğü performansını etkilediği, çalışanların bu pozitif düşünce ve davranışların devamlılığında etkileşimsel liderliğin de katkı sağladığı tespit edilmiştir.

Yöneticilere Öneriler

Liderler tutum ve davranışları ile çalışanları etkiler ve onların örgütsel özdeşleşmelerini sağlar ise, çalışanların bunun karşılığında kuruma karşı olan bağlılıkları artacaktır. Kurumuna karşı aidiyet duygusu taşımayan çalışanlar kurum için zaman, emek ve verim kaybıdır. Dolayısıyla liderlerin bu kayıpların önüne geçerek en değerli üretim faktörü olan iş gücünün etkin kullanılmasına olanak sağlayacak örgütsel ortamlar oluşturmalarıdır. Olumlu ortamlar hem liderin yönetsel faaliyetini kolaylaştıracak hem de kuruma karşı ideal düşüncelere sahip ve kazanımlarını kurumu için kullanma arzusunda olan bir ekibe sahip olmayı sağlayarak firmaya sürdürülebilir rekabet üstünlüğü performansı olanağı tanyacaktır.

Akademik Öneriler

Dönüştürücü liderlik, rekabet üstünlüğü performansı ve etkileşimsel liderlik değişkenlerinin test edildiği bu çalışma sonuçlarının başka araştırmacılar tarafından farklı sektörlerde tekrarlanması değişkenlere ait elde edilen bulguların güvenilirliği açısından önem arz etmektedir. Ayrıca konuya yönelik gelecekte yapılacak çalışmalarda kullanılan değişkenlerin iç girişimcilik, psikolojik iyi oluş, örgütsel özdeşleşme gibi değişkenler ile birlikte incelenmesi neticesinde ortaya çıkacak sonuçların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

EXTENDED ABSTRACT

**Mediating Role of Interactional Leadership in The
Relationship Between Transformational Leadership
and Performance Competitive Superiority
Advantage**

*

Yunus Zengin

Kafkas University

The main purpose of the study is to determine whether there is an intermediary (full/partial) role of interactional leadership in the relationship between transformative leadership and firm competitiveness performance in organizations. In today's world, where the borders of the world have lost their influence day by day, the economy has become a global village. The shrinking market puts the enterprises operating in the same industry into a competitive environment with a view to enabling consumers to choose themselves by producing homogenous goods and services. In this process, companies that create value for customers by implementing higher quality, cheaper and different strategies succeed, while businesses that cannot achieve this fail. The most important actors in this success or failure are leaders and employees. In this study, it is aimed to reveal the relationship between the level of transformation and interaction of the leaders with the performance of the company and the impact values of the relationship. In the national and international literature, there are many other variables related to the variables included in the study, while the fact that the existing variables are used together for the first time and the use of interactive leadership as the mediating variable is considered as an important factor in this phase.

Research Questions

The study aims to reach the answers to the following questions.

1. Is there a relationship between transformative leadership and competitive advantage performance?
2. Does transformative leadership affect the performance of competitive advantage?
3. Does interactional leadership affect the performance of competitive advantage?
4. Does interactional leadership act as a mediator between transformative leadership and competitive advantage?

Method

In this study, 471 employers working in 3,4 and 5-star hotels operating in the province of Kars and its districts are included using a simple random sampling method. The sample size was found to be 212 by predicting a five percent error margin within 95 percent reliability limits. (Newbold, 2008, p.845-864; as cited in Hamşoğlu, 2017, p.381-82). During the research process, 300 questionnaires were sent to the enterprise and the number of returning questionnaires was 264. Six questionnaires were not evaluated due to errors and lack of information and 258 questionnaires were analysed. The collected data were analyzed using the SPSS statistical program. In order to determine the validity and reliability analysis of the scales in the study, factor analysis was performed and whether the groups showed normal distribution, normality test was performed and Skewness and Kurtosis values were examined. Pearson correlation and multiple regression analyzes were used to determine the relationship and effect levels of the variables. Sobel test was applied to determine the mediating role in the relationship between transformative leadership and competition performance.

Conclusion and Evaluation

The competition created by the change process between enterprises has led many companies to redesign their activities and accordingly their managerial understanding. The acquisition of an efficient result and the continuity of the enterprise by providing continuity depends on many fac-

tors. In fact, as seen in many national and international studies, the leadership behaviors of the leaders in the enterprises, such as an organizational commitment, belonging, gaining organizational identity, job satisfaction, job performance, job leaving, dissatisfaction, low performance, burnout, cynical behavior can offer positive and negative results. Therefore, the role of the leaders in organizational success is not negligible. Leaders who adopt visionary strategies, that adopt changing conditions and who love to take risks and share the benefits of this transformation with their followers will be more successful than their rivals.

In this study, which is based on this thought, the mediating role of interactional leadership in transformative leadership and competitive advantage performance is discussed. In the study, the hypotheses which were formed by the literature research and the information supporting the subject in the literature were tried to be tested. First, correlation analysis was performed to determine the relationship between variables. According to the results of the correlation between transformer leadership and sub-dimensions and competitive advantage between the performance of a positive and positive relationship has been found and H₁ hypothesis that has been put forward has been accepted. Furthermore, there was a low and significant relationship between competitive advantage and interactional leadership in the medium level, exceptions with sub-dimension and management passive. In the regression analysis conducted to determine the effect levels among the variables, it was determined that the effector and interactional leadership affected the competitive advantage performance positively and positively. H₂ and H₃ hypotheses have been accepted. These results are supported in the results of Morçin and Bilgin (2014); Batmaz and Gürer, (2016); Judge and Piccola (2004); Bay and Söker, (2016); Kılıç, Keklik and Yıldız, (2014); Manzoor et al.(2019); Mangkunegara, (2016); Pieterse et al. (2010); García-Morales et al. (2012). It is in accordance with and supports the results achieved in these studies. Finally, it was found out that the interactional leadership has a partial mediation role in the analysis conducted to determine the mediating role of interactional leadership in the relationship between transformative leadership and competitive advantage performance. H₄ "*Interactional leadership acts as a mediator between transformative leadership and competitive advantage performance* hypothesis was accepted.

Based on the analyzes and the findings obtained, the study provided a result within the determined purpose and contributed to the partial mediation role of interactive leadership in the relationship between transformational leadership and competitive advantage performance. In other words, it has been determined that the transformational characteristic that the leader carries with the characteristics of vision, interest, risk, incentives and motivation, and the level of reflection to the organization or the quality of the implementation affect the performance of the competitive advantage, and that the employees contribute to the continuity of these positive thoughts and behaviors by interactional leadership.

Kaynakça / References

- Aliyev Y., (2014). *Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Ashforth, B.E. ve Mael, F. (1989). Social identity and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20 – 39.
- Balcı A., Baltacı A., Fidan T., Cereci C. ve Acar U.(2012). Örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlıkla ilişkisi: İlköğretim okulu yöneticileri üzerinde bir araştırma, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2 (2),47-74.
- Batmaz, N. Y. ve Gürer, A. (2016). Dönüştürücü liderliğin çalışanların içsel motivasyonu üzerindeki etkisi: Yerel yönetimlerde karşılaştırmalı bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 477-492.
- Boroş, S. (2008). Organizational identification: Theoretical and empirical analyses of competing conceptualizations. *Cognition, Brain, Behavior*, 12(1), 1-27.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cüce, H., Güney S. ve Tayfur, Ö.(2013). Örgütsel adalet algılarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak bir araştırma, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,31(1), 1-30
- David, H.(1990). Managing high-tech product cycles. *Academy of Management Executive*,6(2), 51.

- Demirel, E. T., Derin, N. ve Çakınberk, A. (2011). Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılıkla biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli özel eğitim kurumları örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 3(1), 89-121.
- Demirtaş, H.A.(2003). Sosyal kimlik kuramı, temel kavram ve varsayımlar, *İletişim Araştırmaları*, 1(1), 123-144.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M. ve Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of business research*, 65(7), 1040-1050.
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4-24.
- Güney S. (2012). *Liderlik*, Nobel Yayıncılık: Ankara
- Güzel, T., ve Akgündüz Y., (2011). Liderlik davranışlarının orta düzey yöneticiler üzerindeki etkisi ve yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi: Kuşadası otel işletmelerinde bir araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 279-296.
- İşcan, Ö. F.(2002). *Küresel işletmecilikte dönüştürücü liderlik anlayışı:Büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Jandaghi, G., Matin, H. Z. ve Farjami, A. (2009). Comparing transformational leadership in successful and unsuccessful companies. *African Journal of Business Management*, 3(7), 272.
- Hall, J., Shannon, J., Wysocki, A., Kepner, K., Farnsworth, D. ve Jennifer L. C. (2002). Transformational leadership: The transformation of managers and associates, IFAS Extension. <http://edis.ifas.ufl.edu/pdffiles/hr/hr02000.pdf>
- Jones, C., ve Volpe, E. H. (2010). Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks. *Journal of organizational Behavior*, 32(3), 413-434.
- Judge, A. T. ve Piccola, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Karcioğlu, F. ve Kaygın, E. (2013). Dönüştürücü liderlik anlayışının yaratıcılığa ve yeniliğe etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (5), 99-111.

- Kaygın, E . (2012). Sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamanın yolu: iç girişimcilik anlayışı. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4 (1), 93-103.
- Khan, M. M., Ramzan, M., Ahmed, I. and Nawaz, M.M. (2011). Transformational, transactional, and laissez-faire styles of teaching faculty as predictors of satisfaction, and extra effort among the students: Evidence from higher education institutions, *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(4), 130-135.
- Lee, M. (2014). Transformational leadership: Is it time for a recall?. *International journal of management and applied research*, 1(1), 17-29.
- Liberman, C. J. (2011). Why organizational identification 'matters' as a communication variable: A state-of-the-art review of past, present, and future trends, *Proceedings of the New York State Communication Association*, 2010 (8), 1-20.
- Mael, F. A. and Ashforth, B. E. (2001). Identification in work, war, sports, and religion: Contrasting the benefits and risks. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 31 (2), 197-222.
- Mangkunegara, A. A. P. (2016). The Effect of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Employee Performance. *Universal Journal of Management*, 4(4), 189-195.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A. and Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMES. *Sustainability*, 11(2), 436.
- Middleton, J., Harvey, S. and Esaki, N. (2015). transformational leadership and organizational change: How do leaders approach trauma-informed organizational change... twice?. *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services*, 96(3), 155-163.
- Mimir, M., (2008), *Liderlik Tarzlarının Firma Performansı Ve Çalışanların Kuruma Olan Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Morçin, S.E., ve Çarıkçı, İ.H. (2016). Dönüştürücü/etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 97-112.

- Morçin, S. E. ve Bilgin, N. (2014). Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi: Adana ilindeki a grubu seyahat acenteleri örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 113-128.
- Nielsen, K. and Cleal, B. (2011). Under which conditions do middle managers exhibit transformational leadership behaviors? : An experience sampling method study on the predictors of transformational leadership behaviors, *The Leadership Quarterly*, 2 (22), 344–352.
- Northouse, P.G.(2001). *Leadership/theory and practice*, London: Sage
- Özalp İ. ve Öcal H., (2000). Örgütlerde dönüştürücü (transformational) liderlik yaklaşımı, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Pieterse, A. N. Van Knippenberg, D., Schippers, M. and Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal behavior*, 31(4), 609- 623.
- Podsakoff, P. M. Mackenzie, S. B. Moorman, R. H. and Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviours And Their Effects On Followers' Trust In Leader, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behaviours. *Leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142.
- Polat, M. ve Meydan, C. H. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma, *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, 9 (1), 145-172.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358 – 384.
- Seviçin, A. (2009). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı üzerine bir inceleme”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 171–185.
- Taşlıyan, M., Hırlak, B., Çiftçi, G. E. ve Yılmaz, Ö. İ. (2017). Farklılık yönetiminin örgütsel adalet algısı ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi: İç Anadolu Ve Akdeniz bölgesinde yer alan üniversitelerde karşılaştırmalı bir araştırma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 9 (16),1-15.
- Tetik, S. (2014). Yerel yönetimler açısından dönüştürücü liderlik: Belediye çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 267-280.

- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*, İstanbul:Literatür Yayıncılık.
- Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009). İş görenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1, (2), 17-34.
- Yıldırım B.H., (2004). *Çalışanların iş tatmini ile yöneticilerin dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışları arasındaki ilişkiler üzerine ilaç sektöründe bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behaviors: What we know and what questions need more attention?, *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
- Yükser B. (2017). *Dönüştürücü liderliğin rekabet üstünlüğü ve entelektüel sermaye performansı ile ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonomi Ve Finans Anabilim Dalı. Aydın.
- Zeinabadi, H. ve Rastegarpour, H. (2010). Factors affecting teacher trust in principal: Testing The effect of transformational leadership and procedural justice, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 5, 1004–1008.

Kaynakça Bilgisi / Citation Information

Zengin, Y. (2019). Dönüştürücü liderlik ile rekabet üstünlüğü performansı arasındaki ilişkide etkileşimsel liderliğin aracılık rolü. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 1325-1355. DOI: 10.26466/opus.552141