



Liderlik Davranışlarının Liderlik Çıktılarına Etkisi: Azerbaycan ve Türkiye Açısından Bir Karşılaştırılma

The Effects of Leadership Behavior on Leadership Outcome: A Comparison of the terms of Azerbaijan and Turkey

Muhsin HALİS¹, Ramzi GULİYEV²

Öz

Bu çalışmanın amacı, Azerbaycan ve Türkiye'de yöneticilerin astlarına ve çalıştıkları organizasyona ilişkin davranış biçimlerini ve bu davranışlar sonucunda oluşan liderlik çıktılarına karşılaştırmaktır. Çalışma iki ülkede yapıldığından, her iki ülke için elde edilen sonuçlar arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmak amaç edilmiştir. Literatür incelendiğinde, liderlik stilleri ve yaklaşımlarıyla ilgili birçok görüş dikkat çekmektedir. Bu çalışmanın literatür kısmında; lider, yönetici, liderlik kavramı, lider ve yönetici karşılaştırılması, liderlik yaklaşımları ve liderlik stilleri ile ilgili bilgiler verilmektedir. Çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümünde ise Azerbaycan ve Türkiye'de yer alan örgüt çalışanlarının, yöneticilerinin liderlik tarzlarını ve davranışlarını nasıl algıladıklarını ölçmek amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Çalışma sonucu Azerbaycan'da 312, Türkiye'de 334 olmak üzere toplamda 646 veri elde edilmiştir. Elde edilen verilere SPSS programı yardımıyla analizler uygulanmıştır. Bu analizler sonucunda her iki ülkede de yöneticilerin sergiledikleri davranışlar ile söz konusu davranışlar sonucunda ortaya çıkan liderlik çıktıları arasında bazı ilişki ve etkiler tespit edilmiştir. Yapılan bir diğer analiz sonucunda ise, her iki ülke arasında ihtiyaç farklılıkları bulunmuştur. Yapılan analitik çalışmaların sonuçları ve değerlendirmeleri sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Liderlik, Liderlik Yaklaşımları, Liderlik Teorileri, Liderlik Çıktıları*

Jel Kodu: *M1, M54, M12*

¹ **Sorumlu Yazar/Corresponding Author:** Prof. Dr., Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Kocaeli, Türkiye. **E-posta:** mimhalis@mail.com., **Orcid no:** 0000-0001-9495-5083

² Yüksek Lisans Öğrencisi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon, Kocaeli, Türkiye. **E-posta:** bilge34adamyandex.com, **Orcid no:** 0000-0002-4161-9569

Atf/Cititaion: Halis, M., Guliyev, (2019), Liderlik Davranışlarının Liderlik Çıktılarına Etkisi: Azerbaycan ve Türkiye Açısından Bir Karşılaştırılma, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21/2, s. 157-

Abstract

The aim of this study is to compare the behavior styles of managers to the subs and organization with the behavioral outcomes in Azerbaijan and Turkey. Since the study is conducted in two countries, it is aimed to reveal the differences between the results obtained for both countries. When the literature is examined, it is seen that there are many approaches about leadership styles. In the literature section of this study is given information about leader, manager, the compare leader and manager, leadership approaches and leadership styles. In the second and third parts of the study is conducted a study to measure employees of the organizations in Azerbaijan and Turkey how to perceive their managers' leadership styles and behaviors. In the study, 312 from Azerbaijan, a total of 646 data were obtained, including 334 from Turkey. The data were analyzed with the help of SPSS program. As a result of these analyzes, some relations and effects were determined between the managers' behaviors in both countries and the leadership outcomes resulting from these behaviors. As a result of the another analysis, differences in needs were found between the two countries. The results and evaluations of the analytical studies are presented.

Keywords: *Leadership, Leadership Styles, Leadership Theories, Leadership Outcomes*

Jel Codes: *M1, M54, M12*

Extented Absract

Absract

The aim of this study is to compare the behavior styles of managers to the subs and organization with the behavioral outcomes in Azerbaijan and Turkey. Since the study is conducted in two countries, it is aimed to reveal the differences between the results obtained for both countries. When the literature is examined, it is seen that there are many opinions about leadership styles and approaches. In the literature section of this study is given information about leader, manager, the compare leader and manager, leadership approaches and leadership styles. In the second and third parts of the study is conducted a study to measure employees of the organizations in Azerbaijan and Turkey how to perceive their managers' leadership styles and behaviors. In the study, 312 from Azerbaijan, a total of 646 data were obtained, including 334 from Turkey. The data were analyzed with the help of SPSS program. As a result of these analyzes, some relations and effects were determined between the managers' behaviors in both countries and the leadership outcomes resulting from these behaviors. As a result of the another analysis, differences in needs were found between the two countries. The results and evaluations of the analytical studies are presented.

Introduction

Leaders differ according to their behavior. What is important is that the behavior or style exhibited positively affects businesses and individuals. One of the key issues addressed in many studies on leadership is finding that the leader is focused on work or relationship. It is known that while business oriented leaders give less importance to relationship, relationship oriented leaders give more importance to individuals. Leaders' behaviors significantly affect individuals' perceptions of leadership and duty. The perception levels of individuals are defined as leadership outputs, that is, the outputs formed as a result of the behavior of the leader. After concluding that the scales were reliable, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) and Bartlett test were used to examine the suitability of the scales for factor analysis before separating the scales into factors. The results obtained from the factor analysis test were found to be sufficient. When the KMO coefficient obtained from both scales was examined, it was concluded that the sample adequacy required for exploratory factor analysis was excellent and the sample size was sufficient during the research. The integrity of the main mass is tested by Bartlett test and it is concluded that this mass is suitable for factor analysis. In the factor analysis, a high correlation relationship is sought between the variables and in this direction, Bartlett test is performed to determine the significant relationship between the variables included in the main mass. When the Bartlett test results of both scales were taken into consideration, it was concluded that the scales were suitable for factor analysis because the significance level and Chi-Square value were sufficient. After determining the appropriateness of the scales to factor analysis, both the Descriptive of Leader Behavior and the Leadership Outputs scale were divided into factors. As a result of the analysis, the Scale of Describing the Leader Behavior was divided into two (Business and Relationship Oriented) scale, and the Leadership Outcomes scale was divided into three (Effective Leadership, Extra Effort, Satisfaction) factors. As a result of the analyzes, many different results have been obtained in both countries and the findings of the analysis have been extensively included in the results section.

Whether the main types of leader behavior are directly effective on individuals who make up the organization and which are the most valuable factors for the organization; at the same time, to examine the connections between the dimensions of behavior adopted by the leader and the outcomes of leadership resulting from these behaviors; The main purpose of this study is to find out the degree of closeness of the effects of leadership styles on business outcomes and to reveal the differences between two different countries.

Bass and Ayalon's multidimensional leadership model is similar in this respect to previous studies. Transformational leadership is similar to leadership behaviors towards the person / relationship. Operational leadership and passive leadership behaviors are also similar to task-oriented leadership behaviors. In this conceptualization, the effects of relationship and work-oriented leadership behaviors on leadership outcomes were investigated due to these old and new conceptual affinities. The main motivation of this study is the absence of a study investigating the effects of leadership behaviors on work and relationship on leadership outcomes.

Method

In this research, quantitative research method was applied. During the research, a questionnaire was used as data collection technique. A questionnaire was used in the study. This questionnaire is for employees. Azerbaijan 10.01.2018 - 15.02.2018 and 01.08.2018 - 15.09.2018 312 between dates, while in Turkey 03/01/2018 - 01/07/2018 Between 334, making a total of 646 survey work has commenced and is a problem in the scale of reliability was not examined. The reliability findings of the study are summarized in the following sections. Research data on the total of a total of 35 different organizations from different sectors and occupational groups and 646 in two different countries (Azerbaijan 312, Turkey 334) were collected from employees. Employees were asked to fill out a questionnaire that included evaluating the perceptions of their managers in terms of their behaviors towards individuals and the organization and as a result of these behaviors. Research organizations operate in the public service, retail, chemical, construction, media and food sectors.

Findings

In the research, a theoretical model was tested empirically. The basic propositions of the researches were tested for different independent variables and then the effects of these values on the task and relationship leadership were examined in relation to the theoretical framework of this research. This section will explain in detail how these models were created.

As it is understood from the suggestions, the theoretical framework and the theoretical model, the independent variable of this research emerges as leader behaviors and the dependent variable emerges as business leadership outputs.

In the analysis of the data, firstly correlation and then multiple regression analysis were applied based on the theoretical foundations discussed for independent variables. The Descriptive Scale of Leadership Behaviors in the research model was included as an independent variable in the Regression analysis model. The Leadership Outcomes scale included in the research model was included in the regression analysis model as a dependent variable. The analyzes in the research were made by using SPSS program.

Conclusions

Azerbaijan and Turkey as a result of differences between the two countries sample t test analysis between perceived leadership behaviors and leadership output to determine whether to show the differences have been identified.

At the end of the study, when attention was paid to the behaviors of the leaders; for the work they exhibit behaviors of leaders in Turkey is more successful than the behavior exhibited by leaders in Azerbaijan. Because for the work of leadership, both Considering the relationship between the leadership of both output and impact level coefficient, these levels were found to be higher than in Turkey. As a result of these findings, namely respect for the work of leaders in Azerbaijan, Turkey, task-oriented to exhibit leadership behavior has been determined that more is needed.

One of the main objectives of the study is to contribute to the literature. It is recommended that the researchers who will work on this subject should turn to the leaders who are executives in every sector. In order to obtain accurate results, individuals are not under any pressure when obtaining information about their leaders and the information to be obtained must be answered honestly. Since the information obtained from different sectors is analyzed in general, it is thought that those who will conduct research will get different results by focusing only on one sector. It is suggested that the studies to be carried out by the researchers by using different data acquisition methods with more data.

GİRİŞ

Liderlik kavramı, yönetim bilimi içerisinde güncelliğini tüm zamanlarda korumuş bir kavram olmuştur. Lider davranışı konusunda ortaya konan ilk yaklaşımlardan günümüze en doğru lider davranış tarzını bulmaya yönelik çok sayıda çalışma yapılmış ve bunun paralelinde farklı liderlik tanımlamaları ve davranış boyutları geliştirilmiştir. Yöneticilerin liderlik nitelikleri ve paralelinde astlarına yansıttıkları lider tipleri de yine pek çok değişken ile incelenmiş ve pek çok sonuca ulaşılmıştır. Globalleşme, bilgi, iletişim vb. değişim ve yenilikler insanlara daha çok önem verilmesine sebep olmuştur. İnsanlara verilen önemin gün geçtikçe daha çok artmasından dolayı, bilim adamları önümüzdeki zamanlarda liderlik kavramının daha çok değer kazanacağını ve bu konuyla ilgili yeni uygulamalı araştırmalar yapılacağını öne sürmüşlerdir. Astları ile iyi bir iletişim kuran, onları kolayca ikna edebilen, grup hedeflerine doğru yönelten ve yeniliklere her zaman açık olan liderler örgütsel hedeflere ulaşma konusunda başarılı olabilmektedirler.

Kotter (1988), yönetimin modern organizasyonlardaki karmaşıklıklarla baş etmenin araçları olduğunu belirtmiştir. Yöneticilerin temel görevlerinin personel ve organizasyonu kapsadığını belirten Kotter, yöneticilerin işi denetleyip sonuçlarını izlediklerini ifade etmiştir. Yönetim ve liderliği ayrı terimler olarak tanımlayan Yukl (1994), yönetimi, kararlılık ve verimlilik yönelimi olarak nitelendirmiştir. Yöneticiler için en belirgin tema, bir eylem planı gerçekleştirmektir (Bolman ve Deal, 1997). Kontrol, uyumluluk ve uygunluk, yönetim işlevlerini karakterize eder.

Liderlik yöneticinin aksine, katılımcı ve işbirliğine dayalı faaliyetlerle karakterize edilmektedir (Kotter, 1988). Kotter, liderliği değişime yönelik bir araç olarak nitelendirmiştir. Öyle ki, Kotter'a göre, liderler örgütün yönünü belirlemektedir. Liderler ortak bir vizyon geliştirir ve iletişim kurar, geniş hedefler belirler ve örgütsel değişiklikler başlatırlar. Liderler, işbirliğinin, ekip çalışmasının ve ortak hedeflerin geliştirilmesinin değerini kabul ederler (Bolman ve Deal, 1997; Sergiovanni, 1992).

Liderlik performansla ilgilidir (Dvir vd., 2002; Engelen vd., 2015; Hmieleski ve Ensley, 2007; Rowold ve Heinitiz, 2007). İdris ve Ali'de (2008) bu iddiayı, en iyi uygulama yönetiminin liderlik tarzı ve performans arasındaki aracı değişken olarak etkisini inceleyerek doğrulamışlardır. Bununla birlikte, yönetici ve performans ilişkilerini incelerken, performans üzerinde kurucu olan ve olmayan yöneticilerin ayrılıkta yaptıkları araştırmaları sonuçsuz kalmıştır (Daily ve Dalton, 1992; Jayaraman vd., 2000). Kurucu CEO'lar girişimciler gibi işlev görebilir ve kurucu olmayan CEO'lar daha belirgin bir yönetim stiline sahip olabilmektedirler

(Daily ve Dalton, 1992). Kurucu özelliklere odaklanan araştırmalar, kurucunun insan sermayesinde hangi özelliklerin farklılık yarattığını ve başarılı bir girişimi başlatmak ve sürdürmek için önceki deneyimlerini eksik bir şekilde anlama ile sonuçlandığını öne sürmüşlerdir (Sapienza ve Grimm, 1997; Westhead, 1995). Ayrıca, Jayaraman vd. (2000) kurucu ve kurucu olmayan CEO'larla ilgili bir çalışma yapmış ve bulguları kuruluşun yaşının ve büyüklüğünün kurucu yönetimin etkilerine aracılık ettiğini göstermişlerdir. Organizasyon sahibi kurucuların, daha eski, daha gelişmiş kuruluşlara kıyasla genç işletmelerin stok performansı üzerinde daha büyük etkiye sahiptir. Bu nedenle, bir girişimcinin bir işletmedeki süresi iş performansını etkileyebilmektedir.

Bir örgütün sürdürülmesine yardımcı olan girişimcilerin liderlik stillerini anlamak, iş yaşam döngülerini ve girişimcilik çabalarını anlamak önemlidir. Beş yıldan fazla bir süreçte faaliyette olan bir organizasyonda ticari büyüme yaratmak için, liderlik stilleri arasında geçiş yapılması gerekebilmektedir (Swiercz ve Lydon, 2002). Performans ve liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi incelemek, bir kurucunun değişmez özelliklerinden yararlanarak geliştirilebilecek bir dizi liderlik becerisine odağı artabilmektedir. Bu nedenle önderler, liderlik ve performans arasındaki bu ilişkiyi anlamak için daha sağlam bir çerçeve yaratmalıdırlar. Swiercz ve Lydon (2002), girişimci bir CEO'nun bir organizasyonu başlangıçtan sürdürülebilir bir girişime taşımak için liderlik yetkinliklerini nasıl değiştirdiğine dair araştırmalarda, bu konuda liderlerin bir boşluğu olduğunu belirlemiştir. Liderlik tarzı, girişimcilerin kurucudan yönetici olana geçmek için gereken liderlik becerilerine sahip olmaması nedeniyle işletmenin başarısızlık oranlarını artırmaktadır. Ayrıca, dönüşümcü liderlik davranışlarına işletme kurucu olan CEO'ların, kurucu olmaya CEO'lara göre işletme performansı üzerinde daha büyük etkisi vardır (Ling vd., 2008). Ayrıca, Ling ve arkadaşları, daha uzun süre işletmeyle uğraşan CEO'ların, küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ) liderlik tarzını kullanarak önderlik etmede daha etkili olduğu sonucuna varmışlardır. Öne sürülen bu fikirde, CEO'ların etkinliğine dair sonuçlar elde edilse de, KOBİ'lerde görev yapan girişimci liderin etkinlik düzeyi ele alınmamıştır. Performans ve liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi netleştirmek için ek araştırmalara ihtiyaç vardır.

Liderler, sergiledikleri davranış tarzlarına göre farklılık göstermektedirler. Önemli olan sergilenen davranış veya tarzın işletme ve bireyleri olumlu yönde etkilemesidir. Liderlikle ilgili yapılan birçok çalışmada, ele alınan önemli konulardan biri, liderin işe veya ilişkiye odaklı olduğunu bulma yönünde olmuştur. İşe yönelik liderlerin ilişkiye daha az önem verirken, ilişki odaklı liderlerin ise bireylere daha çok önem verdiği bilinmektedir. Liderlerin sergiledikleri

davranışları, bireylerin liderlikle ve görevle ilgili algılarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bireylerin algı düzeyleri liderlik çıktıları, yani liderin ortaya koyduğu davranış sonucunda oluşan çıktılar olarak nitelendirilmektedir. Yöneticilerin liderlik tarzlarının/davranışlarının takipçiler tarafından nasıl algılandığına yönelik yapılan çalışmalar vardır. Yapılan çalışmalardan bazıları aşağıda yer almaktadır. Bunlar;

Çalman ve Tagraf (2009), Gaziantep'te bulunan ihracat yapan şirketlerdeki liderlik tarzlarını ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Yapılan çalışma sonucunda, işletmelerde elde edilen başarı düzeyinin liderlerin tarzlarından kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra, yöneticilerin %85'i demokratik, %15'i ise otokratik liderlik tarzını benimsedikleri ve demokratik liderlerin buldukları işletmelerin diğerlerinden daha başarılı olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer bir araştırma ise, K.K.T.C'de bulunan devlet bankalarda sergilenen liderlik tarzlarını ortaya çıkarmak için yapılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda, bahsedilen işletmelerde, demokratik liderlik stiline daha ağır bastığı sonucuna varılmıştır (Şafaklı,2005:131-144). Diğer bir çalışma ise Kahramanmaraş'ta tekstil alanında faaliyet gösteren işletmelerde gerçekleştirilmiş ve görev alan bayan çalışanlara önderlik yapanların liderlik tarzları belirlemeye çalışılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda, bayan çalışanların liderlerini otokratik lider olarak algıladıkları sonucuna varılmıştır (Bakan vd., 2013:1). Bir başka çalışmada ise, şirket yöneticilerinin, çocukluktan itibaren buldukları çevresel yapının sergiledikleri liderlik tarzına olan katkılarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Çocukluklarında baskın ebeveynlere ve öğretmenlere sahip olan liderlerin otokratik tarzı benimsedikleri ve yaşları arttıkça otokratik liderlik tarzını daha da benimsedikleri sonucuna varılmıştır (Özmen vd., 2009). Diğer bir çalışmada ise İzmir'de bulunan üç üniversitenin mühendislik ve iktisadi ve idari bilimlerinde eğitim alan öğrencilerin liderlik tarzları tespit etmek amaç edilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda öğrencilerin, üniversite tipi, sınıf ve cinsiyetlerinin liderlik tarzlarıyla ilişkisi gözlemlenirken, maddi durumlarının liderlik stilleri arasında olumlu ilişkisi tespit edilmemiştir (Demir vd., 2010:130). Bir diğer çalışmada ise, Türkiye'de farklı yerlerde görev yapan belediye başkanlarının sergiledikleri liderlik tarzları ve bu tarzları etkileyen unsurların belirlenmesi amaç edilmiştir. İncelemeler sonucunda, Türkiye'de görev yapan belediye başkanlarının sergiledikleri liderlik tarzlarına siyasetle uğraştıkları sürenin, yaş unsurunun, buldukları şehrin ve üyesi olduğu partinin etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Belediye başkanlarının çoğunun demokratik liderlik tarzı benimsemeye çalıştığı, bunun yanı sıra serbesiyetçi ve otoriter liderlik tarzlarını sergileyenlerin az olmadığı sonucuna varılmıştır (Yörük vd., 2011:1).

Bir sonraki çalışmada, Türkiye'de bulunan ve ilköğretim programlarının görüldüğü okullarda

görevli olan yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlara ve bu tarza etki eden unsurların belirlenmesi amaç edinmiştir. Çalışma sırasında, Türkiye'nin dokuz ilinden bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 788 öğretmene ulaşılmış ve 59 maddeden oluşan bir test yapılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenleri yöneten önderlerin, dönüşümcü ve demokratik liderlik tarzını benimsedikleri sonucuna varılmıştır. Sonuca ulaşırken öğretmenlerin düşüncelerinde cinsiyetin etkisi olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bir diğer sonuç ise, önderin sergilediği liderlik tarzının, onun görevini yaptığı süreyle etkili olurken, onları değerlendiren öğretmenlerin ise branş ve mezuniyet durumlarının önderlerini değerlendirmelerinde etkisi olmadığı sonucudur (Taş vd., 2007:85).

Aşağıda Türkiye dışında yapılan liderlikle ilgili birkaç çalışma yer almaktadır.

Nsubuga (2008) tarafından Uganda'da orta okullarda yapılan çalışmada, önderlik stilleri araştırılmış ve genç öğretmenlerin otokratik liderlik tarzı benimseyerek agresif, tecrübeli öğretmenlerin ise demokratik tarzı benimseyerek olgun davrandıkları sonucuna varılmıştır. Diğer bir çalışma ise, Florida Üniversitesinden E. Salas vd., (2000) tarafından yapılmış ve bireyler üzerinde demokratik liderliğin etkisinin otokratik liderlik tarzında olan etkiden daha fazla tatmin duygusu ortaya çıkardığı sonucuna varılmıştır. S. Moh'd Futa ve A. Lutfi Al-Khasawneh (2012) tarafından Ürdün'ün kuzeyinde bulunan 3 devlet üniversitesinden toplamda 570 öğrencinin katılımıyla, akademik personellerin sergiledikleri liderlik stillerinin öğrencilerin davranışları üzerinde etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. İncelemeler sonucunda, öğrencilerin davranışlarını etkileyen liderlik stiline, demokratik liderlik stili olduğu tespit edilmiştir. Albert Puni vd., (2014) tarafından Gana'da bulunan iki bankada yapılan çalışmada, liderlerin sergiledikleri otokratik, serbest bırakıcı ve demokratik tarzların mali yapılarla etkisi olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sırasında liderlik tarzları bağımsız, mali yapılar ise bağımlı değişken olarak belirlenmiş ve bu değişkenlerin birbirini yüksek düzeyde etkilemediği sonucu elde edilirken, etki düzeyinin demokratik liderlikte diğerlerine nazaran daha çok olduğu sonucuna varılmıştır.

Kanada'da Nadeem Bhatti vd., (2012) tarafından yapılan bir çalışmada, kamu okulları ve özel sektörde görev yapan öğretmenlere 23 soruluk anket yöneltilerek, demokratik ve otokratik liderliğin iş tatmini üzerinde etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Anketler yapıldıktan sonra, "ANOVA", "Regresyon", "Korelasyon" ve "t Testi" analizleri yapılarak liderlik tarzıyla iş tatmini arasında pozitif etki olduğu gözlemlenirken, özel sektörde çalışan öğretmenlerin iş tatmininin kamu okullarında çalışan öğretmenlerin iş tatmininden daha az olduğu sonucuna

varılmıştır. M. L. Voon vd., (2011) tarafından Malezya'da 200 gönüllünün katılımıyla, özel sektörlerde iş tatminiyle liderlik tarzlarının etkisini araştırmaya çalışmışlardır. Çalışmada, etkileşimci ve transformasyonel liderliğin direkt iş tatmini üzerinde etkili olduğunu sonucu elde edilirken, bu etki düzeyinin dönüşümcü liderlikte daha etkili olduğu tespit edilmiştir.

Bu çerçevede bu çalışma Azerbaycan ve Türkiye işletme yöneticileri üzerine algılanan lider davranışlarının çalışanların iş sonuçlarına olumlu etki yapıp yapmadığına dairdir. Çalışmanın amacı, liderlerin sergiledikleri davranışlar ile liderlik çıktıları arasında bir sebep sonuç ilişkisi olup olmadığının iki ülke açısından sonuçlarını karşılaştırmaktır. Liderlerin sergiledikleri davranışları bireyler tarafından değerlendirmek için “Lider Davranışı Betimleme” ölçeği, lider davranışları sonucunda bireylerin algılarını belirlemek için “Liderlik Çıktıları” ölçeği araştırma sırasında kullanılmıştır. Azerbaycan'da 312, Türkiye'de 334 olmakla, toplamda 646 anket sonucu elde edilmiştir. Araştırma iki ülkede yürütüldüğünden dolayı, elde edilen veriler ayrı ayrılıkta güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi neticesinde, her iki ülkede de hem “Lider Davranışı Betimleme” ölçeğinin, hem de “Liderlik Çıktıları” ölçeğinin genel olarak kabul gören alt kısım güvenilirlik katsayısından yüksek olduğundan dolayı, ölçeklerin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Ölçeklerin güvenilir olduğu kanaatine varıldıktan sonra, ölçekleri faktörlere ayırmadan önce faktör analizine uygunluklarını incelemek için, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett testi yapılarak elde edilen sonuçlara bakılmıştır. Faktör analizine uygunluk testi sonucunda varılan sonuçların yeterli düzeyde oldukları tespit edilmiştir. Her iki ölçekte elde edilen KMO katsayısına bakıldığında, açıklayıcı faktör analizi için gerekli olan örneklem yeterliliğinin mükemmel ve araştırma sırasındaki örnek büyüklüğünün yeterli olduğu sonucuna varılmıştır. Bartlett testi ile ana kütle bütünlüğü test edilerek, bu kütle faktör analizine uygun olup olmadığı sonucuna varılmaktadır. Faktör analizinde değişkenler arasında yüksek korelasyon ilişkisi aranmaktadır ve bu doğrultuda ana kütle arasında yer alan değişkenlerin arasında anlamlı ilişkiyi tespit etmek için Bartlett testi yapılmaktadır. Her iki ölçeğin Bartlett testi sonuçlarında dikkat edildiğinde, anlamlılık düzeyi ve Ki-Kare değeri yeterli olduğundan dolayı, ölçeklerin faktör analizine uygun oldukları sonucuna varılmıştır. Ölçeklerin faktör analizine uygunlukları tespit edildikten sonra, hem “Lider Davranışı Betimleme” hem de “Liderlik Çıktıları” ölçeğinin faktörlere bölünmesine geçilmiştir. Yapılan analiz sonucunda “Lider Davranışı Betimleme” ölçeği iki (İşe ve İlişkiye Yönelik), “Liderlik Çıktıları” ölçeği ise üç (Etkin Liderlik, Ekstra Çaba, Tatmin) faktöre ayrılmıştır. Yapılan analizler neticesinde her iki ülkede birçok farklı sonuçlar elde edilmiştir ve analiz bulgularına sonuçta geniş şekilde yer

verilmiştir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Liderlik ile ilgili, son yıllarda en çok dikkate alınan çalışma şüphesiz ki Bass ve Avolio'nun çalışmalarıdır. Çok boyutlu liderlik ölçümü modeli, kuruluşlardaki liderlik etkinliğini ve sonuçlarını anlama konusunda yeni bir paradigma olarak dikkat çekicidir. Bunun nedeni, organizasyonlarda liderler tarafından benimsenen liderlik stillerinin, çalışanların davranışlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesinde önemli olmasıdır (Gill vd., 2011; Sahoo vd., 2010; Qureshi vd., 2011). Buna göre, Qureshi vd., (2011) bir liderin öncelikli hedefinin izleyiciliği etkilemek olduğunu açıklamıştır. Ayrıca, takipçilerin gelişiminin ve takipçilerin performansının liderlik yöneticilerinin sergilediği tarzın hedeflenen sonuçları olduğu iddia edilmiştir (Bass ve Avolio, 1990; Dvir vd., 2002). Başka bir deyişle, liderler tarafından benimsenen liderlik stilleri, çalışanları liderlerin ihtiyaçlarını ve hedeflenen hedeflerini karşılayacak şekilde hareket etmeleri yönünde etkilemektedir.

Burns (1995) liderliği, takipçilere işi yaptırılmaları, yapmak istemedikleri halde yaptırma kabiliyeti olarak tanımlamıştır. Liderlerin bir grubun belirli bir yöne hareket etmesini etkileme becerisini içeren süreç olduğundan (Ekvall ve Ryhammar, 1998), liderler, takipçilerin katılımını sağlayacak şekilde hareket ederek duruma uygun şekilde takipçilerinin çalışmalarını veya çabalarını yönlendirir ve koordine etmektedirler (Fiedler, 1969: 1981). Buna dayanarak Fiedler, liderlerin eylemlerini veya davranışlarını bu nedenle takipçileri ortak bir hedefe ulaşmak için ikna edebilmekte veya zorlaya bilmekte olduğunu vurgulamıştır. Hedeflerine ulaşmada liderler, takipçilerinin eşlik etmesi için bazen geçerli durumlara uyum sağlar; bu nedenle liderlerin hedefleri liderlik tarzını belirlemektedir (Fiedler, 1969).

Benzer çalışmalar sonucunda, çalışanları ve takipçilerinin liderlerinin istediği hedeflere ulaşmalarını etkileyebilecek farklı liderlik stilleri belirlemiştir. Bu liderlik stillerinden bazıları durumsal liderliği, karizmatik liderliğini, etkileşimci liderliği ve dönüşümsel liderliği içermektedir. House (1971), tarafından başlatılan ve sonrasında House ve Mitchel (1974) tarafından geliştirilen yol-amaç liderlik teorisinde, liderlik stillerinin veya liderlerin davranışlarının astları üzerindeki başarılı etkisinin, astlarının kişisel özelliklerine ve belirli çevresel faktörlere bağlı olduğu gösterilmeye çalışılmıştır. Fiedler'in (1969: 1981) etkin liderlik yaklaşımında, her durumda tek bir liderlik tarzının etkili olmayacağını da öne sürülmüştür. Çünkü, kurumların etki alanı, doğası ve hedefleri çeşitlilik gösterdiği gibi, istenen vizyon ve hedeflere ulaşmak için gerekli olan idealleri desteklemedeki zorlukların yanı sıra bir liderlik

tarzı veya davranış modeli arayışı gelişmeye devam etmektedir (de Hoogh vd., 2005). 21. yüzyılda liderlik ihtiyaçlarını karşılamak için bir paradigma kayması arzusu, dönüşümsel liderlik, işlemsel liderlik ve laissez-faire (delege) liderlik stillerinin çok boyutlu liderlik modeline entegre edilmesine yol açmıştır (Bass ve Avolio, 1994). Bu model, Bass'ın dönüşümsel ve etkileşimsel (işlemsel) liderlik stilleriyle ilgili fikirlerinden uyarlanarak ortaya çıkmıştır. Burns (1978) her iki liderlik tarzını ayrı liderlik tarzı olarak görse de, Bass (1985) her iki liderlik yapısının farklı liderlik stilleri yerine tamamlayıcı olduğunu öne sürmüştür (Lowe vd., 1996). Çünkü bu liderlik tarzları birbirine karşıt liderlik tarzları olarak görülmez, etkililik tarafından birleştirilir ve kullanılmaktadır (Yukl, 2006). Sonuç olarak, bir lider, hem etkileşimci hem de dönüşümsel olabilir. Lowe vd., (1996) iki liderlik stilinin bütünleşmesinin, kuruluşlar tarafından beklenen hedeflere ve hedeflere ulaşmakla bağlantılı olabileceğini öne sürmüşlerdir.

Dönüşümsel liderlik, Burns ve Bass tarafından gelecekteki başarının anahtarı olarak görülmüştür. Çünkü, takipçilerin ideallerini ve ahlaki değerlerinin daha fazlasını yapma konusunda motive etme ve ilham verme becerisine sahiptir (Bennet, 2009). Burns ve Bass görüşleri daha sonra üç önemli liderlik stilinden oluşan bir modelin gelişimine doğru yol açmıştır: dönüşümsel, işlemsel ve laissez-faire (delege) liderlik stilleri (Lowe vd., 1996). Bununla birlikte, bazı araştırmacılardan kaynaklanan revizyonlar ve sürekli araştırmalara dayanarak, pasif/ çekingen liderlik terimi, delege liderliği yerine daha yararlı bulunmuştur (Avolio ve Bass, 2004; Bennett, 2009; Yukl, 2006).

Bununla birlikte, liderler astlarını etkilemekte farklı liderlik stilleri veya davranışları kullandıkları için Bass ve Avolio (1994), dönüşümsel liderlik teorisini işlemsel liderlik teorisi ile TAL modeline entegre etme ihtiyacını görmüşlerdir. TAL modelini oluştururken dönüşümsel liderlik, etkileşimci liderlik ve laissez-faire (delege) liderlik stillerinin bir araya getirilmesi yöneticilerin, takipçilerin kuruluşun hedeflerine ulaşma konusundaki tutumlarını ve inançlarını etkilemelerine yardımcı olabilecek bir liderlik modeline sahip olmak anlamına geliyordu (Bass, 1985; Burns, 1978; House, 1971; Kouzes ve Posner, 2007). TAL modeliyle ilgili literatürü etkin bir şekilde incelemek için aşağıda TAL modelinin ana bileşenleri hakkında kısa bir bilgi yer almaktadır.

Bass ve Avolio'nun (1994: 2004) modeli, üç ana liderlik tarzında, liderin davranışlarını karakterize eden dokuz faktörden oluşmaktadır: dönüşümsel liderlik stili, işlemsel (etkileşimci) liderlik stili ve pasif / çekingen liderlik stili (Bass ve Avolio, 2004).

Dönüşümcü liderlik, takipçilerini benimsemeleri, normla yüzleşmeleri ya da sorgulamaları, problemleri çözme yöntemleri oluşturma ve bireyselliklerini teşvik etmeleri için takipçileri teşvik etme konusunda ikna edici bir vizyon kullanarak, takipçilerini uyandırmak için dönüşümcü liderlik tarzını kullanan yöneticileri tanımlamaktadır. Etkileşimci / işlemsel ya da yönetsel liderler ise, astlarında istenen iş performansını yaratmak ya da görmek için hem ödül hem de ceza mekanizmalarını kullanmaktadırlar. İşlemsel liderlik tarzının iki temel davranış yönü vardır: şarta bağlı ödül ve sıra dışı durum yönetimi- aktif (Bass ve Avolio, 1999: 2004). Pasif / Çekingen liderlik ise, liderlik sürecinin etkin olmayan ve pasif biçimlerinin bir düzenlemesi olan ve iki davranıştan oluşan çok boyutlu liderlik modelinin bir parçasını oluşturan üçüncü liderlik tarzıdır: Sıra dışı durum yönetimi- pasif ve laissez-faire (Bass ve Avolio, 1994: 2004).

Bass ve Avolio, bu üç liderlik tarzına bağlı olarak çalışanların iş performanslarını ölçmeye çalışan liderlik çıktılarından bahsetmektedirler.

Liderlik çıktıları, çok boyutlu liderlik modelinin dönüşümsel liderlik, işlemsel liderlik ve laissez-faire liderlik tarzlarına bağlı olarak üç liderlik sonucu (ekstra çaba, liderlerin etkinliği ve tatmin algısı) oluşturmayı hedeflemektedir. Modelin kendine özgü doğası, üç sonuç veya davranış ile üç liderlik stili veya davranışı arasında yakın bir ilişki olduğu gerçeğine dayanmaktadır (Bass ve Avolio, 1999: 2004).

Ekstra Çaba, takipçilerinin liderlerinin liderlik tarzı nedeniyle gönüllü olarak gerekli veya beklenenden fazlasını yapmalarını ifade eder. Araştırmacılar, izleyicilerin bu davranışlarını ekstra çaba olarak nitelendirmişlerdir. Her iş alanında ekstra çaba önemlidir; Ancak, çalışanların kriz durumunda veya çok zor durumlarda performans göstermesi beklenen ortamlarda özellikle önem taşımaktadır (Bass ve Avolio, 1999: 2004). Bass (1985) liderin, izleyicileri etkileyerek daha çok çaba göstermeleri için gereken davranışları anlama becerisinin etkili ve verimli sonuçlar üretmek için önemli olduğunu belirtmiştir.

Lider etkinliği, takipçilerin, liderlerinin davranışlarına bağlı verilen tepkileri ifade eder. Lider şu dört şeyi sağlayabilmelidir: Takipçilerin işle ilgili ihtiyaçlarını karşılamak, takipçilerin ihtiyaçlarını üst düzey yöneticilere sunmak, genel grup etkinliğini sağlamak ve örgütsel performansa katkıda bulunmak (Bass ve Avolio, 1999: 2004). Takipçilerin liderlerinin yeteneklerine ilişkin algılarının olumlu olması durumunda, takipçilerinin liderlerine hayran olmalarını ve liderliklerine saygı duymalarını, bu da değer veya inançlardaki yeni fikirleri ve değişiklikleri kabul etmelerini daha duyarlı hale getirmektedir (Hollander, 1995).

Liderlik çıktılarının bir diğer boyutu ise takipçilerin genel olarak liderleriyle ve onların sergiledikleri yönetim tarzlarına bağlı olarak duydukları tatmindir. Başka bir deyişle, tatmin, takipçilerinin liderlerince kabul edilip edilmediğini veya liderin tarzıyla beraber üretken bir ortam yaratıp yaratmadığını göstermektedir (Bass ve Avolio, 1999: 2004). Bazı çalışmalar, takipçilerinin liderlerinden ve liderlik tarzlarından memnun kalmaları durumunda motivasyon ve bağlılığın önemli ölçüde arttığını göstermiştir (Locke, 1983; Romzek, 1990).

Sonuç olarak, Bass ve Avolio'nun (1994: 2004) modeli, yöneticilerin örgütsel hedeflere ulaşmada performansı geliştirmeleri ve takipçileri etkilemelerinde yöneticilere yardımcı olmak amacıyla belirlenen üç liderlik stili birleştirmektedir. Bass ve Avolio'un (2004) dönüşümsel liderlik olarak kavramsallaştırdığı liderlik özellikleri Likert'in (1961) liderlik konusundaki çalışmalara farklı bir bakış getirmiş olsa da temelde benzerlik olduğu gözden kaçmamaktadır. Her ne kadar farklı araştırmacıların yaptığı çalışmalarla ortaya koydukları liderlik tarzları bir liderden diğerine değişim gösterse de amaç etkin iş sonuçları için liderliğin etki mekanizmasını tanımlama girimidir. Farklı gruplara ayrılrsa da liderlik çalışmaları bir diğerini destekleyecek bir tutarlılık göstermektedir. Örneğin Bass ve Avalio'nun çalışmaları ile Likert'in çalışmaları arasındaki kavramsallaştırma farkına rağmen etki mekanizması aynı alana odaklanmaktadır. Likert (1961), liderlik tarzı için iki kategori belirler: Kişi/Çalışan/ilişki odaklı liderlik davranışları ve iş odaklı liderlik davranışları. Çalışan/ilişki odaklı lider, genellikle takipçilerinin ihtiyaç ve duygularına karşı daha hassastır. Çalışan odaklı liderler destekleyici, yardımsever ve takipçilerinin refahı için endişe eden bir tavır sergilemektedir. Buna karşın, işe yönelik lider, ağırlıklı olarak üretim ve mesleki teknik konularla ilgilenirken, lider olarak rolü insan boyutlarına daha az ilgi göstermektedir. Bu iki ayrım dönüştürücü ve yönetsel liderlik ayrımına çok benzemektedir. Örneğin, Startle de (1956), lider davranışlarını iki grupta belirlemiştir, Bunlar; düşünen ve yapı kurmaya odaklanandır. Yüksek düzeyde düşünen liderler, astları ile olan ilişkide dostluk, karşılıklı ilgi, saygı hissi sergilemektedirler. Yapı kurma kategorisinde liderlerin davranışları, iyi tanımlanmış bir organizasyon, iletişim kanalları kurmayı gerektirmektedir.

Bu bağlamda, temel lider davranış tiplerinin örgütü oluşturan ve örgüt için en değerli faktör olan bireyler üzerinde doğrudan etkili olup olmadığı, etkili ise ne derecede etkili olduğu, aynı zamanda liderin benimsediği davranış boyutları ile bu davranışlar sonucunda oluşan liderlik çıktıları arasındaki bağlantıları irdelemek, iki farklı ülke arasında liderlik tarzlarının iş sonuçlarına olan etkilerinin yakınlık derecesini bulmak ve farklılıkları ortaya çıkarmak bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Bass ve Avalio'nun çok boyutlu liderlik modeli bu açıdan daha önceki çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Dönüştürücü liderlik kişiye/ilişkiye yönelik liderlik davranışlarıyla benzeşmektedir. Aynı zamanda işlemsel liderlik ve pasif / çekingen (kaçınan) liderlik davranışları da görev odaklı liderlik davranışları ile benzeşmektedir. Eski ve yeni bu kavramsal yakınlıklar nedeniyle bu kavramsallaştırılmasında, ilişkiye ve işe yönelik liderlik davranışlarının liderlik çıktıları üzerinde etkileri araştırılmıştır. Daha önce işe ve ilişkiye yönelik liderlik davranışlarının liderlik çıktıları üzerindeki etkilerini araştıran bir çalışmaya rastlanmaması bu çalışmanın temel motivasyonudur.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Araştırma sırasında veri toplama tekniği olarak, anket kullanılmıştır. Araştırma kapsamında bir anket formu kullanılmıştır. Bu anket formu çalışanlara yöneliktir. Azerbaycan'da 10.01.2018–15.02.2018 ve 01.08.2018–15.09.2018 tarihleri arasında 312, Türkiye'de ise 01.03.2018–01.07.2018 tarihleri arasında 334, toplamda 646 anket yapılarak bir çalışma başlatılmış ve ölçeklerin güvenilirliklerinde bir sorun olup olmadığı incelenmiştir. Ölçeklerin güvenilirlikleri tespit ettikten sonra ise araştırmaya devam edilmiştir. Araştırmadaki veriler farklı sektör ve farklı meslek gruplarından ve iki farklı ülkedeki toplam 35 farklı organizasyondan toplam 646 (Azerbaycan 312, Türkiye 334) çalışandan toplanmıştır. Çalışanlardan yöneticilerinin bireylere ve örgüte gösterdikleri davranışları yönünden ve bu davranışlar sonucunda bireylerde oluşan algıları değerlendirmeyi içeren bir anket doldurmaları istenmiştir. Araştırma yapılan kuruluşlar kamu hizmeti, perakende, kimya, inşaat, medya ve gıda sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Araştırmada farklı liderlik ölçekleri kullanılmıştır:

Lider Davranışı Betimleme Ölçeği: Liderlik davranışları için Lider Davranış Betimleme Ölçeği XII kullanılmıştır (Stogdill, 1963). Bu ölçek bu araştırmanın üzerine dayandığı yol amaç kuramını temsil etmek anlamında en başarılı ölçek olarak tartışılmıştır (House, 1996). Ölçek 20 maddelik, iki boyutlu ölçektir. İşe ve ilişkiye yönelik liderlik davranışlarını içermektedir. Ölçekte katılımcılara bir takım liderlik davranışları tanımlanmakta ve 1-hiçbir zaman, 5- her zaman aralığındaki bir likert ölçeğinde yöneticilerin ne sıklıkta tanımlanan davranışları gösterdiklerini değerlendirmektedirler.

Liderlik Çıktıları Ölçeği: Liderlik çıktıları 9 maddeden ve üç boyuttan oluşan ölçektir (Bass ve Avolio, 1999). Ekstra çaba, etkin liderlik ve tatmin edici liderlik olarak liderlik çıktıları içermektedir. Ölçekte katılımcılara bir takım liderlik çıktıları tanımlanmakta ve 1-hiçbir zaman,

5- her zaman aralığındaki bir ölçekte yöneticilerin ne sıklıkta tanımlanan çıktıları gösterdiklerini değerlendirmektedirler.

2.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlikleri

Araştırmada veriler uzun bir aşama sürecinde toplanmıştır. İlk aşamada Azerbaycan'dan toplanılmaya başlanılmıştır. İkinci aşamada ise Türkiye'den veri toplanılmaya başlanılmıştır. Toplamda 646 (Azerbaycan 312, Türkiye 334) veri toplanıldıktan sonra, bu verilerin güvenilirlik analizi yapılarak ölçeklerin güvenilirlik değerleri test edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğini tespit etmek için Cronbach's Alpha analizi kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, araştırmada kullanılan ölçeklerin hepsinin güvenilirlik düzeyleri kabul edilir düzeydedir Tablo 1'de hem Azerbaycan hem de Türkiye'de yapılan anket sonuçlarına değerleri yer almaktadır.

Tablo 1: Ölçek Güvenirlikleri

Ölçekler	Güvenirlilik Katsayısı (α)	
	Azerbaycan	Türkiye
Liderlik Davranışı Belirtme Ölçeği	.93	.87
Liderlik Çıktıları Ölçeği	.90	.91

Azerbaycan'da yapılan anket sonucunda liderlik davranışları ölçeğinde güvenilirlik değeri $\alpha=.93$, liderlik çıktıları ölçeğinin güvenilirlik değeri ise $\alpha=.90$ olarak bulunmuştur. Azerbaycan'da yapılan anket sonucuna uygulanan analizde elde edilen güvenilirlik katsayısının genel olarak kabul gören alt kısım güvenilirlik katsayısından ($\alpha=.70$) yüksek olduğundan dolayı ölçeklerin güvenilir olduğu kanaatine varılmıştır. Türkiye'de yapılan anket sonucunda liderlik davranışları ölçeğinde güvenilirlik değeri $\alpha=.87$, liderlik çıktıları ölçeğinin güvenilirlik değeri ise $\alpha=.91$ olarak bulunmuştur. Türkiye'de yapılan anket sonucuna uygulanan analizde elde edilen güvenilirlik katsayısının genel olarak kabul gören alt kısım güvenilirlik katsayısından ($\alpha=.70$) yüksek olduğundan dolayı ölçeklerin güvenilir olduğu kanaatine varılmıştır.

Tablo 2: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Analizine Uygunluğunun İncelenmesi

		Lider Davranışı Belirtme Ölçeği	Liderlik Çıktıları Ölçeği
KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) Örneklem Ölçüm Yeterliliği		0.891	0.914
Bartlett Testi	Ki-Kare Değeri	5464.109	2879.707
	P	.000	.000

Tablo 2'de elde edilen bulgulara göre, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı Lider Davranışı Belirtme Ölçeği için 0,891 ve Liderlik Çıktıları Ölçeği için 0,914 olduğundan dolayı, açıklayıcı faktör analizi için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu olduğu kanaatine varılmıştır. Bartlett küresellik (sphericity) testi ise ana kütleinin bütünlüğü test edilerek, bu kütleinin faktör

analizine uygun olup olmadığını sorgulamaktadır. Bu test ile değişkenler arasında yüksek korelasyon aranmaktadır ve bu doğrultuda ana kütlede yer alan değişkenler arasında anlamlı ilişkiyi tespit etmek için Bartlett testi sonuçlarına bakıldığında her iki ölçeğin de faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3: Liderlik Davranışı Betimleme Ölçeğinin Faktörlere Bölünmesi

Liderlik Davranışı Ölçeği Değişkenleri	Ortalama	Std.S.	Faktörler yükü
Faktör -1: İşe Yönelik Liderlik Davranışı Betimleme			
Grubun desteğini alarak düşüncelerini dener.	3.16	1.37	,817
Grup üyelerini çeşitli işlere atar.	3.27	1.33	,790
Grubun önerilerini işleme alır.	3.22	1.10	,705
Kimseye danışmadan karar verir.	3.22	1.35	,686
Grup üyelerinin kendisinden ne beklediğini bilmelerini sağlar.	3.66	1.11	,659
Grup üyelerinin kişisel faydasını gözetir.	3.35	1.14	,650
Yapılacak işler için takvim belirler.	3.73	1.11	,647
Kanaat ve tutumlarını gruba açıklar.	3.23	1.19	,631
Arkadaş gibidir ve ulaşılabilir.	3.32	1.26	,531
Değişiklikler yapmaya isteklidir.	3.22	1.06	,523
Faktör -2: İlişkiye Yönelik Liderlik Davranışı Betimleme			
Performans standartlarını ısrarla takip eder.	3.88	1.06	,679
Grup üyelerinden kurallara ve prosedürlere uymalarını ister.	3.91	1.01	,677
Grup üyelerinin yöneticinin işini anladığından emin olur.	3.66	1.07	,644
Yapacağı değişiklikleri önceden bildirir.	3.51	1.16	,602
Standart prosedürlerin kullanımı teşvik eder.	3.59	1.09	,599
Hareketlerinin sebeplerini açıklamayı reddeder.	3.66	1.23	,567
Ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına karar verir.	3.71	1.03	,494
Grup üyelerinin, grup üyesi olmaktan memnun olacağı çok az şey yapar.	3.41	1.11	,412
Bütün grup üyelerine kendi eşiti gibi davranır.	2.74	1.31	,409
Astlarına karşı açık değildir.	3.73	1.09	,306

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 3 iterations.

Tablo 3'te belirtildiği gibi liderlik davranışları ölçeği iki faktör olarak ayrılmıştır. Tablo 4'te belirtildiği gibi liderlik çıktıları ölçeği üç faktöre (ekstra çaba, etkin lider ve tatmin) ayrılmıştır.

Tablo 4: Liderlik Çıktıları Ölçeğinin Faktörlere Bölünmesi

Liderlik Çıktıları Ölçeği Değişkenleri	Ortalama	Std.S.	Faktör Yükü
Faktör -1: Etkin Liderlik			
Örgütsel ihtiyaçların karşılanmasında etkin davranır.	3.37	1.34	,840
Bizi üst yönetime doğru ve gerektiği gibi takdim eder.	3.25	1.22	,728
Çalışanlarına etkili bir şekilde liderlik eder.	3.36	1.16	,632
"Daha fazla" çalışma isteğini artırır.	3.17	1.14	,567

Faktör -2: Ekstra Çaba			
Birlikte çalışırken bizi memnun etmeye çalışır.	3.54	1.07	,818
Başarma arzumu arttırmaya çalışır.	3.29	1.08	,638
Liderlik tarzından memnunuz.	3.46	1.19	,572
Faktör -3: Tatmin			
İş ile ilgili ihtiyaçlarımın giderilmesinde gerekeni yapar.	3.34	1.14	,768
Yaklaşımıyla, yapmak istediğimden daha fazlasını yapmamı sağlar.	3.28	1.15	,696

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization. a. Rotation converged in 3 iterations.

3. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Araştırmada görgül olarak bir kuramsal model test edilmiştir. Araştırmaların temel önermeleri farklı bağımsız değişkenler için test edilmiş daha sonra ise, yine bu araştırmanın kuramsal çerçevesi ile ilişkili olarak bu değerlerin görev ve ilişki yönelik liderlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada önerilerden, kuramsal çerçeveden ve kuramsal modelden de anlaşıldığı gibi bu araştırmanın bağımsız değişkeni lider davranışları, bağımlı değişkeni iş liderlik çıktıları olarak ortaya çıkmaktadır.

Baron ve Kenny'e (1986) göre bir nedensellik ilişkisinden bahsedebilmemiz için şu koşulların yerine gelmesi gerekmektedir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni tahmin etmesi, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesi, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde bir etkide bulunması ve bağımsız değişken etkisi ortadan kalktığı zaman bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ya kaybolması ya da önemli ölçüde azalması gerekmektedir. Bu varsayımlara bağlı olarak burada modelin bağımlı değişkeni liderlik çıktıları değişkenidir. Analize geçmeden önce ilk olarak çoklu bağlantı (multicollinearity) probleminden kaçınmak ve liderlik çıktıları değişkeninin yorumlanabilirliğini sağlamak için (Aiken ve West, 1991) modeldeki bağımsız değişken olan liderlik davranışları ortalama merkezleştirilmiştir. Bu bağımsız değişkenin ortalama değerleri hesaplanmış ve daha sonra bu hesaplanan ortalama değerleri değişkenlerden çıkarılmıştır.

Verilerin analizinde bağımsız değişkenler için tartışılan kuramsal temeller esas alınarak ilk önce korelasyon, daha sonra ise çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırma modelinde bulunan “Liderlik Davranışları Betimleme” ölçeği bağımsız değişken olarak “Regresyon” analiz modeline dâhil edilmiştir. Araştırma modelinde bulunan “Liderlik Çıktıları” ölçeği bağımlı değişken olarak “Regresyon” analiz modeline dâhil edilmiştir. Araştırmadaki analizler SPSS programı kullanılarak yapılmıştır.

3.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Aşağıda araştırma sırasında elde edilen bilgilere ait tanımlayıcı istatistik bilgiler yer almaktadır. Yapılan araştırma sırasında katılımcılardan onlara ait demografik bilgiler sorulmuştur. Anket aracılığıyla katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi ve yaptıkları işte olan tecrübeleri hakkında bilgiler elde edilmiştir. Tablo 5'de katılımcıların cinsiyet, medeni durumları, yaş, eğitim düzeyi ve iş tecrübeleri hakkında bilgiler yer almaktadır.

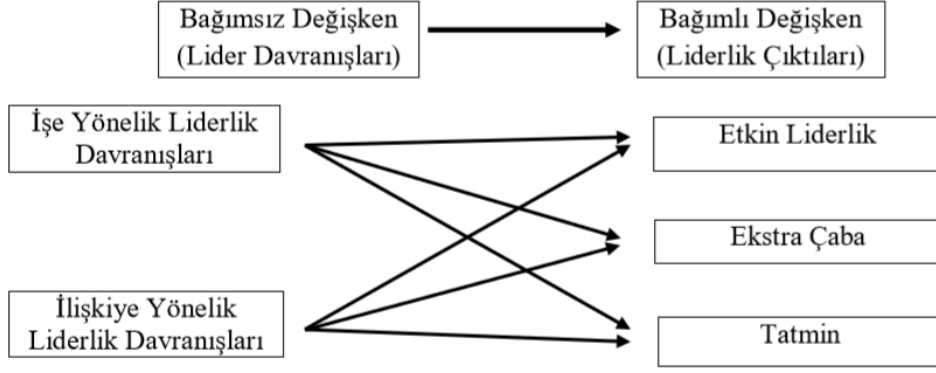
Tablo 5: Veri Bilgileri

Değişken Grupları	Değişkenler	Azerbaycan		Türkiye	
		N	%	N	%
Cinsiyet	Kadın	157	50,3	126	37,7
	Erkek	155	49,7	208	62,3
	Toplam	312	100,0	334	100,0
Medeni Durum	Evli	220	70,5	148	44,3
	Bekar	92	29,5	186	55,7
	Toplam	312	100,0	334	100,0
Yaş	30'dan küçük	98	31,4	168	50,3
	31-40	162	52	112	33,6
	41-50	24	7,7	40	12
	51 ve üzeri	28	8,9	14	4,2
	Toplam	312	100	334	100
Eğitim Düzeyi	İlk-ortaokul	14	4,5	10	3,0
	Lise	54	17,3	84	25,1
	Üniversite	228	73,1	212	63,5
	Y.lisans & doktora	16	5,1	28	8,4
	Toplam	312	100,0	334	100,0
Tecrübe	1-5 yıl	150	48,1	202	60,5
	6-15 yıl	128	41	88	26,3
	16 ve üzeri	34	2,8	44	13,2
	Toplam	312	100	334	100

Tabloda görüldüğü üzere geçersiz veri yoktur. Tüm veriler geçerlidir. Azerbaycan'da 312 katılımcı, Türkiye'de ise 334 katılımcının iştiraki ile toplamda 664 anket veri bilgileri toplanmıştır.

3.2. Araştırma Hipotezlerinin Modellenmesi ve Test Edilmesi

Liderlik davranışı betimleme ölçeği ile liderlik çıktıları ölçeği ve onların alt boyutları arasındaki ilişki ve etkileri tespit etmek amacıyla kuramsal model kurulmuştur. Bunun için ilk olarak bağımsız değişken olan liderlik davranışı betimleme ölçeğinin iki alt boyutu belirtilmiştir. Devamında bağımlı değişken olarak üç alt boyutlu liderlik çıktıları ölçeği belirtilmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Kuramsal Modeli.

Bu kuramsal model çerçevesinde hipotezler geliştirilmiştir

- H1.1 Liderlik Davranışı türleri (İşe Yönelik ve İlişkiye Yönelik) Liderlik Çıktılarını etkilemektedir.
- H1.1 Liderlik davranışları izleyicilerin Etkin Liderlik Algısını etkilemektedir.
- H1.2 Liderlik davranışları izleyicilerin Ekstra Çabalarını etkilemektedir.
- H1.3 Liderlik davranışları izleyicilerin Tatminini etkilemektedir
- H2.4 Farklı Liderlik Davranışları ve Liderlik Çıktıları algıları Azerbaycan ve Türkiye açısından farklılık göstermektedir.

Kurulan kavramsal model çerçevesinde boyutlar arasında olan ilişki, etki ve ülke sonuçları arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmak için “Korelasyon”, “Regresyon” ve “t Testi” analizleri yapılmıştır ve bu analizleri yapmak için SPSS programı kullanılmıştır.

İlk olarak boyutlar arasında ilişkiyi tespit etmek amacıyla “Korelasyon” analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları iki ülke verilerine göre ayrılmış ve genel sonuçlarda belirtilmiştir. Bu analizin sonuçları tablo 6'da yer almıştır.

Tablo 6: Korelasyon Analizi Sonuçları

	Liderlik Davranışları					
	Toplam		Azerbaycan		Türkiye	
	İşe yönelik	İlişkiye yönelik	İşe yönelik	İlişkiye yönelik	İşe yönelik	İlişkiye yönelik
Etkin Liderlik	,689**	,050	,776**	-,124*	,536**	,407**
Ekstra Çaba	,131**	,381**	,176**	,421**	,438**	,229**
Tatmin	,222**	,361**	,178**	,523**	,347**	,226**

*N= 334 TR ve 312 AZ; Sig. (2-tailed); * $p < 0,05$ ve ** $P < 0,01$*

Yapılan “Korelasyon Analizi” sonuçlarına göre, izleyicilerin “Etkin Liderlik” algısı ile liderin “İşe Yönelik Davranışları” arasında genel ve Türkiye sonuçlarda yüksek düzeyde pozitif ilişki olduğu gözlemlenirken, bu ilişkinin Azerbaycan'da yüksek düzeyde ama negatif olduğu sonucuna varılmıştır (Tablo 6). Sonuçlara göre, izleyicilerin “Etkin Liderlik” algısı ile liderin “İlişkiye Yönelik Davranışları” arasında toplam sonuçlarda bir ilişki olmadığı tespit edilirken, Azerbaycan'da bu ilişkinin çok olmasa da var olduğu ve negatif düzeyde olduğu tespit edilmişken, Türkiye'de bu ilişki düzeyinin yüksek ve pozitif düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Liderlik çıktılarının izleyicilerin “Ekstra Çaba”ları ile liderin “İşe Yönelik Davranışları” ve “İlişkiye Yönelik Davranışları” arasında hem toplam sonuçlarda, hem de her iki ülkede yüksek düzeyde ve pozitif ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Yapılan “Korelasyon” analizi sonuçlarına göre, izleyicilerin “Tatmin”i ile liderin “İşe Yönelik Davranışları” ve “İlişkiye Yönelik Davranışları” arasında hem toplam sonuçlarda, hem de her iki ülke için yüksek düzeyde ve pozitif ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

- Yapılan “Korelasyon” analizi sonuçlarında tablo 6'da yer alan bilgilere bakıldığında iki ülke arasında bu farklılıklar tespit edilmiştir:
- Azerbaycan'da liderlerin sergiledikleri “İşe Yönelik Davranış” ile izleyicilerin “Etkin Liderlik” algısı arasında olan ilişki düzeyi Türkiye'ye nazaran daha yüksek düzeydedir. Her iki ülke arasında bu ilişki düzeyinin pozitif yönde olduğu sonucuna varılmıştır.
- Azerbaycan'da liderlerin sergiledikleri “İlişkiye Yönelik Davranış” ile izleyicilerin “Etkin Liderlik” algısı arasında negatif bir ilişki olduğu gözlemlenirken, Türkiye'de bu ilişki düzeyinin yüksek ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir.
- Azerbaycan ve Türkiye'de liderlerin sergiledikleri “İşe Yönelik Davranış” ile izleyicilerin “Ekstra Çaba”ları arasında yüksek düzeyde ve pozitif olduğu gözlemlenirken, bu ilişki düzeyinin Türkiye'de Azerbaycan'a nazaran daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.
- Azerbaycan ve Türkiye'de liderlerin sergiledikleri “İlişkiye Yönelik Davranış” ile izleyicilerin “Ekstra Çaba”ları arasında yüksek düzeyde ve pozitif olduğu gözlemlenirken, bu ilişki düzeyinin Azerbaycan'da Türkiye'ye nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- Liderlerin sergiledikleri “İşe Yönelik Davranış” ile izleyicilerin “Tatmin”i arasında hem Azerbaycan hem de Türkiye’de yüksek düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenirken, bu ilişki düzeyinin Türkiye’de daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.
- Liderlerin sergiledikleri “İşe Yönelik Davranış” ile bireylerin “Tatmin”i arasında hem Azerbaycan hem de Türkiye’de yüksek düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenirken, bu ilişki düzeyinin Azerbaycan’da Türkiye’ye nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Korelasyon analizinden sonra ölçekler ve onların alt boyutları arasında etkiyi tespit etmek amacıyla “Regresyon” analizi yapılmıştır. Hem genel hem de her iki ülke sonuçlarına ayrı ayrılıkta “Regresyon” analizi uygulanmıştır. “Liderlik Çıktıları” ölçeğinin üç, “Lider Davranışları Betimleme” ölçeğinin ise iki alt boyutu olduğu için aralarında etki düzeyini tespit etmek için “Çoklu Regresyon” analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi sonuçları toplam sonuçları tablo 7’de, gösterilmiştir.

Tablo 7: Regresyon Analizi Toplam Sonuçları

<i>Toplam</i>	<i>İşe Yönelik Liderlik Davranışı</i>			<i>İlişkiye Yönelik Liderlik Davranışı</i>		
	t	β	p	t	β	p
<i>Etkin Liderlik</i>	24,162	0,69	,000**	1,739	0,05	,082
<i>Ekstra Çaba</i>	3,638	0,13	,000**	10,550	0,38	,000**
<i>Tatmin</i>	6,218	0,22	,000**	10,098	0,36	,000**

*N=646; Sig. (2-tailed); * p < 0,05 VE ** P < 0,01*

Etkin Liderlik; SH=0,029; Adj.R²=0,48; F=293,417

Ekstra Çaba; SH=0,036; Adj.R²=0,16; F=62,265

Tatmin; SH=0,036; Adj.R²=0,18; F=70,313

Regresyon analizi toplam sonuçlarında R² ve F değerlerinin istatistiksel olarak yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Tablo 7’de yer alan sonuçlara göre, liderlerin “İşe Yönelik Davranışı”, izleyicilerin “Etkin Liderlik” algısını 0,01 anlamlılık düzeyinde ve 0,69 β katsayısı kadar pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Liderlerin liderin “İlişkiye Yönelik Davranışı” ise izleyicilerin “Etkin Liderlik” algısını anlamlılık düzeyi yeterli düzeyde olmadığı için, istatistiksel olarak etkilemediği tespit edilmiştir.

Yapılan “Regresyon” analizi toplam sonuçlarına göre, liderlerin “İşe Yönelik Davranışı”, izleyicilerin “Ekstra Çaba”larını 0,01 anlamlılık düzeyinde ve 0,13 β katsayısı kadar pozitif yönde etkilemektedir. Liderlerin “İlişkiye Yönelik Davranışı” ise izleyicilerin “Ekstra Çaba”larını 0,01 anlamlılık düzeyinde ve 0,38 β katsayısı kadar pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Liderin “İşe Yönelik Davranışı”, izleyicilerin “Tatmin”ini 0,01 anlamlılık düzeyinde 0,22 β katsayısı kadar pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Liderlerin “İlişkiye Yönelik Davranışı”, izleyicilerin “Tatmin”ini 0,01 anlamlılık düzeyinde ve 0,36 β katsayısı kadar pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 8: Regresyon Analizi Azerbaycan Sonuçları

	Azerbaycan						Türkiye					
	İşe Yönelik			İlişkiye Yönelik			İşe Yönelik			İlişkiye Yönelik		
	t	β	p	t	β	p	t	β	p	t	β	p
Etkin Liderlik	21,486	0,77	,000**	-1,352	-	,177	8,764	0,44	,000**	4,157	0,21	,000**
Ekstra Çaba	4,369	0,22	,000**	8,797	0,44	,000**	7,600	0,42	,000**	0,771	0,04	,442
Tatmin	4,943	0,23	,000**	11,627	0,55	,000**	5,373	0,31	,000**	1,545	0,09	,123

*N=312; Sig. (2-tailed); * p < 0,05 VE ** P < 0,01*
Etkin Liderlik; SH=0,032; Adj.R²=0,60; F=236,871
Ekstra Çaba; SH=0,032; Adj.R²=0,22; F=44,893
Tatmin; SH=0,037; Adj.R²=0,32; F=74,891

*N=334; Sig. (2-tailed); * p < 0,05 VE ** P < 0,01*
Etkin Liderlik; SH=0,066; Adj.R²=0,32; F=78,832
Ekstra Çaba; SH=0,082; Adj.R²=0,19; F=39,612
Tatmin; SH=0,087; Adj.R²=0,12; F=24,084

Tablo 8'de Azerbaycan'da yapılan anket sonucu elde edilen verilere uygulanan “Regresyon” analizi sonuçları yer almaktadır ve analiz sonucunda gözlemlenen R2 ve F değerlerinin istatistiksel olarak yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Azerbaycan'da liderlerin “İşe Yönelik Davranışlar”ı, izleyicilerin “Etkin Liderlik” algısını 0,01 anlamlılık düzeyinde ve 0,77 B katsayısı kadar pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Liderlerin “İşe Yönelik Davranışlar”ı, izleyicilerin “Etkin Liderlik” algısını negatif yönde etkilediği gözlemlense de anlamlılık düzeyinin istatistiksel olarak yeterli düzeyde olmadığından dolayı bu boyutlar arasında Azerbaycan'da etki olmadığı sonucuna varılmıştır. Azerbaycan'da liderlerin “İşe Yönelik Davranışlar”ı, izleyicilerin “Ekstra Çaba”larını 0,01 anlamlılık düzeyinde ve 0,22 β katsayısı kadar pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Aynı tabloda dikkat çekici bir diğer sonuç ise; liderlerin “İlişkiye Yönelik Davranışlar”ı, izleyicilerin “Ekstra Çaba”larını 0,01 anlamlılık düzeyinde ve 0,55 β katsayısı kadar pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

Azerbaycan'da elde edilen verilere uygulanan “Regresyon” analizi sonuçlarında liderlerin “İşe Yönelik Davranışlar”ı, izleyicilerin “Tatmin”ini 0,01 anlamlılık düzeyi ve 0,23 β katsayısı kadar pozitif yönde, liderlerin “İlişkiye Yönelik Davranışlar”ı ise izleyicilerin “Tatmin”ini 0,01 anlamlılık düzeyi ve 0,55 β katsayısı kadar yine pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Türkiye örneğine ilişkin verilere göre R2 ve F değerlerinin istatistiksel olarak yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Türkiye'de liderlerin “İşe Yönelik Davranışlar”ı, izleyicilerin

“Etkin Liderlik” algısını 0,01 anlamlılık düzeyinde ve 0,44 B katsayısı kadar pozitif yönde, liderlerin “İlişkiye Yönelik Davranışlar”ı ise izleyicilerin “Etkin Liderlik” algısını 0,01 anlamlılık düzeyinde ve 0,21 β katsayısı kadar pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Türkiye’de liderlerin “İşe Yönelik Davranışlar”ı, izleyicilerin “Ekstra Çaba”larını 0,01 anlamlılık düzeyi ve 0,42 β katsayısı kadar pozitif yönde etkilediği halde, liderlerin izleyicilerin “İlişkiye Yönelik Davranışlar”ı, izleyicilerin “Ekstra Çaba”larını anlamlılık düzeyi yeterli seviyede olmadığı için etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Yapılan “Regresyon” analizi sonuçlarına dayanarak Türkiye’de liderlerin “İşe Yönelik Davranışlar”ı, izleyicilerin “Tatmin”ini 0,01 anlamlılık düzeyinde ve 0,31 β katsayısı kadar pozitif yönde etkilediği halde, liderlerin izleyicilerin “İlişkiye Yönelik Davranışlar”ı, izleyicilerin “Tatmin”ini anlamlılık düzeyi yeterli seviyede olmadığı için etkilemediği tespit edilmiştir.

Azerbaycan ve Türkiye’de elde edilen verilere uygulanan “Çoklu Regresyon” analizi sonuçları birlikte değerlendirildiğinde;

- Azerbaycan ve Türkiye’de liderlerin “İşe Yönelik Davranışlar”ı, izleyicilerin “Etkin Liderlik” algısını yüksek düzeyde ve pozitif etkilediği halde, bu etki düzeyinin Azerbaycan’da daha yüksek olduğu bulunmuştur.
- Azerbaycan’da liderlerin sergiledikleri “İlişkiye Yönelik Davranışlar”, izleyicilerin “Etkin Liderlik” algısını etkilediği gözlemlenmezken, bu etkinin Türkiye’de yüksek düzeyde ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir.
- Azerbaycan ve Türkiye’de liderlerin sergiledikleri “İşe Yönelik Davranışlar”, izleyicilerin “Ekstra Çaba”larını yüksek düzeyde ve pozitif yönde etkilediği gözlemlenirken, bu etki düzeyinin Azerbaycan’a nazaran Türkiye’de daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
- Türkiye’de liderin “İlişkiye Yönelik Davranışlar”ı, izleyicilerin “Ekstra Çabalar”ını etkilemediği gözlemlenirken, bu etkinin Azerbaycan’da yüksek düzeyde ve pozitif olduğu tespit edilmiştir.
- Hem Azerbaycan hem de Türkiye’de liderlerin “İşe Yönelik Davranışlar”ı, izleyicilerin “Tatmin”ini yüksek düzeyde ve pozitif yönde etkilediği gözlemlenirken, bu etki düzeyinin Azerbaycan’a nazaran Türkiye’de daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- Türkiye'de liderlerin “İlişkiye Yönelik Davranışlar”ı, izleyicilerin “Tatmin”ini etkilemezken, bu etkinin Azerbaycan'da yüksek düzeyde ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir.

“Korelasyon” ve “Regresyon” analizi yapıldıktan sonra iki ülke arasındaki ölçek alt boyutları itibarıyla var olması muhtemel farklılıkları tespit etmek amacıyla “t Testi” analizi yapılmıştır. “t Testi” analizinin sonuçları Tablo 9'da belirtilmektedir.

Tablo 9: t Testi Analizi Sonuçları

	Ort.	Ort.	Ortalamaların eşitliği t-testi		
	Az	Tr	t	Df	Sig. (2-tailed)
İşe yönelik lider davranışı	3,24	3,52	-7,196	644	,000
İlişkiye yönelik lider davranışı	3,64	3,43	7,498	644	,000
Etkin liderlik	3,30	3,27	-4,080	644	,000
Ekstra çaba	3,68	3,20	11,286	644	,000
Tatmin	3,38	3,24	,629	644	,530

Varyanslar eşit kabul edilmiştir.

Tablo 9'da Azerbaycan ve Türkiye'den elde edilen verilere uygulanan “t Testi” analizi sonuçları yer almaktadır. Yapılan analiz sonucunda Azerbaycan ve Türkiye'de ihtiyaç farklılıkları tespit edilmiştir. Bu analiz sonuçlarına göre:

- “İşe Yönelik Lider Davranışı”na Azerbaycan'a nazaran Türkiye'de daha çok ihtiyaç vardır.
- “İlişkiye Yönelik Lider Davranışı”na Türkiye'ye göre Azerbaycan'da daha çok ihtiyaç vardır.
- İzleyicilerin “Etkin Liderlik” algısına Türkiye'ye nazaran Azerbaycan'da daha çok ihtiyaç vardır.
- İzleyicilerin “Ekstra Çabalar”ına Türkiye'ye göre Azerbaycan'da daha çok ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir.
- İzleyicilerin “Tatmin”ine Türkiye'ye nazaran Azerbaycan'da daha çok ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ

Daha önce belirtildiği gibi araştırmada nicel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Çalışmanın amacına uygun olarak anket formu düzenlenmiştir ve araştırma kısmına geçilmiştir. Düzenlenen anket forma iki ölçekten (lider davranışı betimleme ölçeği ve liderlik çıktıları ölçeği) oluşmaktadır.

Araştırma iki farklı ülkede (Azerbaycan ve Türkiye) yürütülmüştür. Azerbaycan'da 312 katılımcıya, Türkiye'de 334, toplamda ise 646 katılımcıya anket formları dağıtılmıştır. Veriler

toplandıktan sonra ilk olarak onların güvenilir ve geçerli olup olmadığını tespit etmek için güvenilirlik testi yapılmıştır.

Azerbaycan'da yapılan anket sonucunda liderlik davranışları ölçeğinde güvenilirlik değeri $\alpha=.93$, liderlik çıktıları ölçeğinin güvenilirlik değeri ise $\alpha=.90$, Türkiye'de yapılan anket sonucunda ise liderlik davranışları ölçeğinde güvenilirlik değeri $\alpha=.87$, liderlik çıktıları ölçeğinin güvenilirlik değeri ise $\alpha=.91$ olarak bulunmuştur. Yapılan anket sonucuna uygulanan analizde elde edilen güvenilirlik katsayısının genel olarak kabul gören alt kısım güvenilirlik katsayısından ($\alpha=.70$) yüksek olduğundan dolayı ölçeklerin güvenilir olduğu kanaatine varılmıştır.

Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı için KMO değerleri ve Bartlett testi sonuçları belirlenmiştir. Ölçeklerin KMO değerleri ve Bartlett testi sonuçları toplanan verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir. “Lider Davranışı Betimleme” ölçeğinin KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı 0,891 Ki-Kare Değeri: 5464,109; $p = 0.000 < 0.05$ olarak; “Liderlik Çıktıları” ölçeğinin ise KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı 0,914, Ki-Kare Değeri: 2879,707 $p = 0.000 < 0.05$ olduğundan dolayı iki ölçeğinde açıklayıcı faktör analizi için gerekli olan örneklem yeterliliğinin mükemmel ve araştırmada sırasındaki örnek büyüklüğünün yeterli olduğunu olduğu kanaatine varılmıştır. Yapılan analiz sonucunda lider davranışı betimleme ölçeği iki alt boyuta (işe yönelik ve ilişkiye yönelik) ayrılmıştır. Liderlik çıktıları ölçeğine de faktör aynı analiz uygulanmıştır ve liderlik çıktıları ölçeği üç alt boyuta (etkin liderlik, ekstra çaba ve tatmin) ayrılmıştır.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla liderlik davranışları ve liderlik çıktıları arasında ilişki düzeyi ve etki düzeyini tespit etmek için korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Bunun için tanımlanan Kuramsal Model çerçevesinde “Lider Davranışı” bağımsız değişken ve “Liderlik Çıktıları” bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Kurulan kuramsal model çerçevesinde kurulan hipotezler test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, liderlerin “İşe Yönelik Davranışlar”ı ve “İlişkiye Yönelik Davranışlar”ı ile izleyicilerin “Etkin Liderlik” algıları, “Ekstra Çaba”ları ve “Tatmin”i arasında ilişki düzeyleri tespit edilmiştir. İlişki düzeyleri belirlendikten sonra, iki ülke sonuçları birbiriyle karşılaştırılmıştır.

Ölçekler ve alt boyutlar arasındaki nedensellik etki düzeyini tespit etmek amacıyla “Regresyon” analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda hem toplam hem de her iki ülkede liderlerin “İşe Yönelik Davranışlar”ının ve “İlişkiye Yönelik Davranışlar”ının, izleyicilerin “Etkin Liderlik” algılarını, “Ekstra Çaba”larını ve “Tatmin”lerini hangi anlamlılık düzeyinde, ne kadar β katsayısında ve

hangi yönde etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Her iki ülkede elde edilen sonuçlara analiz uygulandıktan sonra, iki ülkede lider davranışları ve liderlik çıktıları arasında tespit edilen etki düzeyleri karşılaştırılmıştır.

İki ülke örneklemi arasında algılanan liderlik davranışları ve liderlik çıktılarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan “t Testi” analizi sonucunda Azerbaycan ve Türkiye farklılıkları tespit edilmiştir.

Çalman ve Tagraf (2009) tarafından Gaziantep'te bulunan ihracat yapan şirketlerdeki liderlik tarzlarını ortaya çıkarmaya yönelik yapılan çalışma sonucunda, işletmelerde yöneticilerin %85'i demokratik bulunurken, demokratik liderliğin daha çok ilişkiye yönelik davranışlara yönelik tavır sergilediklerini varsayıldığında, araştırmamızın bu çalışmaya uygun olduğu belirtilebilir.

Diğer bir çalışmada ise K.K.T.C'de bulunan devlet bankalarda sergilenen liderlik tarzlarını ortaya çıkarmak için yapılan çalışma sonucunda, bahsedilen işletmelerde, demokratik liderlik stilinin daha ağır bastığı sonucuna varılmıştır (Şafaklı,2005:131-144). Bu çalışmada da demokratik liderlik tarzında olan liderlerin, ilişkiye yönelik liderlik davranışlarına daha çok önem verdiklerini varsayıldığı zaman, çalışmamızın sonucuna uygun olduğu söylenebilir.

Kanada'da Nadeem Bhatti vd., (2012) tarafından yapılan bir çalışmada, kamu okulları ve özel sektörde görev yapan öğretmenlere 23 soruluk anket yöneltilerek, liderlik tarzlarının iş tatmini üzerinde etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Anketler yapıldıktan sonra, “ANOVA”, “Regresyon”, “Korelasyon” ve “t Testi” analizleri yapılarak liderlik tarzıyla iş tatmini arasında pozitif etki olduğu gözlemlenirken, özel sektörde çalışan öğretmenlerin iş tatmininin kamu okullarında çalışan öğretmenlerin iş tatmininden daha az olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışmaya karşılık olarak bizim çalışmamızda da “ANOVA”, “Regresyon”, “Korelasyon” ve “t Testi” analizleri yapıldıktan sonra liderlerin sergiledikleri davranışlarla bireylerin performans ve motivasyonları arasında değişiklerin ortaya çıktığı görülmektedir.

Liderler, inançlı bireyleri etrafında toplayan kişilerdir. Etkili lider, hem iş odaklı hem de birey odaklıdır. Liderin hedeflere kolay şekilde ulaşmasını sağlayan önemli etkenlerden biri liderin sergilediği davranış tarzı, bir diğeri ise sergilenen davranış sonucunda oluşan liderlik çıktılarıdır.

Liderlerin sergiledikleri davranışlar iş odaklı ve ilişki odaklı olmakla iki yere ayrılmaktadır. İş odaklı davranış sergileyen liderler bireyleri çok önemsememektedir. Göreve nazaran bireylerle ilişki önem veren liderler ise, ilişkiye yönelik davranışlar sergilemektedir. Liderlerin

sergiledikleri davranışlar sonucunda daha etkili olabilmesi için, hem göreve yönelik hem de ilişkiye yönelik davranışları sergilemesi gerekmektedir.

Liderlerin sergiledikleri davranışlar sonucunda ortaya çıkan liderlik çıktıları bireylere yöneliktir. Yani, liderin ortaya koyduğu davranış sonucunda bireylerde oluşan etkin liderlik algısı, bireylerin sergiledikleri ekstra çaba ve onların tatmini liderlik çıktılarını kapsamaktadır. Liderler hem görev hem de ilişki bakımında daha başarılı davranışlar sergiledikleri zaman, takipçileri liderlerini daha etkin kişi olarak görmekte, liderlerine karşı çoğalacak saygı ve sevgiden dolayı ekstra çaba göstermekte ve liderin pozitif ilişki davranışları sonucunda tatmin olmaktadır.

Yapılan çalışma sonucunda Azerbaycan ve Türkiye'de işletme yöneticilerinin sergiledikleri davranışlarla çıktılar arasındaki ilişki ve etki düzeylerinde birçok farklı bulgular tespit edilmiştir.

Analizler sonucunda elde edilen bilgilere göre, Azerbaycan'da bulunan yöneticilerin sergiledikleri işe yönelik davranışlar ile bu davranış sonucunda izleyicilerin etkin liderlik algısı arasında yüksek düzeyde ve pozitif ilişki olduğu bulunmuştur. Azerbaycan'da yöneticilerin işe yönelik davranışlarıyla izleyicilerin etkin liderlik algısı arasında yüksek düzeyde ve pozitif ilişki bulgusuna ek olarak, liderlerin işe yönelik davranışlarının bireylerin etkin liderlik algılarını yüksek düzeyde ve pozitif yönde etkilediği sonucuna da varılmıştır. Türkiye'de de liderlerin sergiledikleri işe yönelik davranışlar ile izleyicilerin etkin liderlik algıları arasında yüksek düzeyde ve pozitif ilişki olduğu tespit edilirken, bu ilişki düzeyinin Azerbaycan'da daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Türkiye'de liderlerin sergiledikleri işe yönelik davranışlar, bireylerin etkin liderlik algılarını önemli derecede etkilediği bulunmuşken, bu etki düzeyinin de Türkiye'ye nazaran Azerbaycan'da daha çok olduğu tespit edilmiştir.

Azerbaycan'da liderlerin sergiledikleri işe yönelik davranışlarla izleyicilerin ekstra çabaları arasında yüksek düzeyde ve pozitif ilişki varken, liderin işe yönelik davranışları, bireylerin ekstra çabalarını önemli derecede etkilemektedir. Türkiye'de de liderlerin sergiledikleri işe yönelik davranışlarla izleyicilerin ekstra çabaları arasında yüksek düzeyde ve pozitif ilişki varken, liderin işe yönelik davranışları, bireylerin ekstra çabalarını önemli derecede etkilediği tespit edilmiştir. Liderlerin işe yönelik davranışlarıyla bireylerin ekstra çabaları arasındaki ilişki düzeyinin ve liderlerin sergiledikleri işe yönelik davranışların, takipçilerin ekstra çabalarını etkileme düzeyinin Azerbaycan'a nazaran Türkiye'de daha yüksek derecede olduğu bulunmuştur.

Azerbaycan'da liderlerin sergiledikleri işe yönelik davranışlarla izleyicilerin tatmini arasında yüksek düzeyde ve pozitif ilişki olduğu çalışma sonucunda tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, Azerbaycan'da liderlerin işe yönelik davranışları, takipçilerin tatmini önemli ölçüde ve pozitif yönde etkilemektedir. Türkiye'de de liderlerin sergiledikleri işe yönelik davranışlarla izleyicilerin tatmini arasında yüksek düzeyde ve pozitif ilişki olduğu çalışma sonucunda bulunmuştur. Türkiye'de liderlerin işe yönelik davranışları, bireylerin tatminini önemli düzeyde ve pozitif yönde etkilemektedir.

Çalışma sonucunda liderlerin sergiledikleri işe yönelik davranışlara dikkat edildiğinde; Türkiye'de liderlerin sergiledikleri işe yönelik davranışlar, Azerbaycan'da liderlerin sergiledikleri davranışlardan daha başarılıdır. Çünkü işe yönelik liderlikle, liderlik çıktıları arasında hem ilişki hem de etki düzeyi ve katsayılarına bakıldığında, Türkiye'de bu düzeyin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular sonucunda, Türkiye'ye nazaran Azerbaycan'da liderlerin işe yönelik yani, görev odaklı liderlik davranışı sergilemesine daha çok ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir.

Azerbaycan'da liderlerin sergiledikleri ilişkiye yönelik davranışlarla izleyicilerin etkin liderlik algıları arasında çok yüksek olmasa da ilişki olduğu tespit edilirken, bu ilişkinin negatif yönde olduğu bulunmuştur. Bunun yanı sıra, Azerbaycan'da liderlerin ilişkiye yönelik davranışlarının, bireylerin etkin liderlik algılarını etkilemediği sonucuna varılmıştır. Türkiye'de ise, liderlerin sergiledikleri ilişkiye yönelik davranışlarla bireylerin etkin liderlik algıları arasında yüksek düzeyde ve pozitif ilişki olduğu bulunurken, liderlerin ilişkiye yönelik davranışları, takipçilerin etkin liderlik algılarını önemli derecede ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Karşılaştırılmalı olarak bakıldığında ise, Türkiye'de bulunan yöneticilerin ilişkiye yönelik davranışlarının, izleyicilerin etkin liderlik algılarını etkilediği ve bu boyutlar arasında pozitif ilişki olduğu bulunurken, Azerbaycan'da bulunan yöneticilerin yapılan çalışma sonucunda ilişkiye yönelik davranışlarının, bireylerin etkin liderlik algıları üzerinde bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Azerbaycan'da liderlerin sergiledikleri ilişkiye yönelik davranışlarla izleyicilerin ekstra çabaları arasında yüksek düzeyde ve pozitif ilişki olmasının yanı sıra, liderlerin sergiledikleri ilişkiye yönelik davranışların, izleyicilerin ekstra çabalarını önemli düzeyde ve pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Türkiye'de ise liderlerin sergiledikleri ilişkiye yönelik davranışlarla izleyicilerin ekstra çabaları arasında yüksek düzeyde ve pozitif ilişki olmasına rağmen, liderlerin sergiledikleri ilişkiye yönelik davranışların, bireylerin ekstra çabalarını etkilemediği tespit

edilmiştir. İki ülke sonuçlarında liderlerin ilişkiye yönelik davranışlarına ve bu davranış sonucunda bireylerin ortaya koydukları ekstra çabaya dikkat edildiğinde, bu boyutlar arasında Azerbaycan'daki liderlerin daha başarılı olduğu bulunmuştur. Çünkü bu boyutlar arasında ilişki düzeyi Türkiye'ye nazaran Azerbaycan'da daha yüksek olduğunun yanı sıra, Türkiye'de ilişkiye yönelik liderlik davranışlarının izleyicilerin ekstra çabaları üzerinde etkisi olmazken, bu etki düzeyinin Azerbaycan'da yüksek ve pozitif yönde olduğu sonucuna varılmıştır.

Azerbaycan'da liderlerin gösterdikleri ilişkiye yönelik davranışlarla takipçilerin memnuniyetleri arasında yüksek düzeyde ve pozitif ilişki olduğuna ek olarak, liderlerin ilişkiye yönelik davranışlarının bireylerin tatminini pozitif yönde ve önemli ölçüde etkilediği sonucuna varılmıştır. Türkiye'de ise önderlerin sergiledikleri ilişkiye yönelik davranışlarla takipçilerin tatminleri arasında yüksek düzeyde ve pozitif ilişki gözlemlenmesine rağmen, liderlerin ilişkiye yönelik davranışlarının bireylerin tatminini etkilemediği tespit edilmiştir. Liderlerin ilişkiye yönelik davranışlarının, takipçileri memnun etme düzeyinin Türkiye'ye nazaran Azerbaycan'da daha yüksek olduğu bulunmuştur. Genel olarak bakıldığında ise, ilişkiye yönelik liderlik davranışına Türkiye'ye nazaran Azerbaycan'da daha çok ihtiyaç olduğu sonucuna varılmıştır.

İzleyicilerde oluşan etkin liderlik algısının, ortaya koydukları ekstra çabanın ve tatmin olmalarının liderlerin sergiledikleri davranışlarla ilgili olduğuna önceki bölümlerde değinilmiştir. Lider başarılı oldukça, bireylerde etkin liderlik algısının olması, bunun sonucunda ekstra çaba göstermeleri ve tatmin olarak çalışmalarının ve hedefe kolay ulaşılmasının gerçekleşmesi daha kolay olacaktır. Liderin sergilediği davranışlar bireylerce yeterli düzeyde olmadığı sürece, takipçilerin etkin liderlik algıları düşük düzeyde olacak ve sonucunda ekstra çaba göstermeye yönelmeden motivasyonun düşük olduğu bir ortamda çalışacaklardır. Bu durum sonucunda başarısızlık kaçınılmaz olmaktadır.

Türkiye'de liderin ilişkiye yönelik sergilediği davranışın bireylerin hem ekstra çabalarına hem de tatmin düzeylerinin etkileri anlamlılık düzeyi yeterli olmadığından dolayı tespit edilmemiştir. Lakin “t Testi” analizine bakıldığında, karşılaştırılmalı olarak ilişkiye yönelik liderlik tarzının Türkiye'de Azerbaycan'a nazaran daha ağır bastığı tespit edildiğinden dolayı, ilişkiye yönelik liderlik tarzının Türkiye'de işe yönelik liderlik tarzından daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Liderlerin sergiledikleri davranışlar sonucunda takipçilerde oluşan etkin liderlik algısına, izleyicilerin ekstra çaba göstermelerine ve onların motive olmalarına Türkiye'ye nazaran Azerbaycan'da daha çok ihtiyaç olduğu sonucuna varılmıştır.

Yapılan çalışma sonucunda genel olarak şunlar belirtilebilir:

- Azerbaycan'da liderler, daha çok görev odaklı davranış sergilemektedirler.
- Türkiye'de liderler, daha çok birey odaklı davranış sergilemektedirler.
- Azerbaycan'da liderlerin sergiledikleri davranışlar sonucunda, bireylerin etkin liderlik algıları, gösterdikleri ekstra çaba ve motive olmaları beklenen düzeyde değildir.
- Türkiye'de liderlerin sergiledikleri davranışlar sonucunda, bireylerin etkin liderlik algıları, gösterdikleri ekstra çaba ve motivasyon düzeyleri Azerbaycan'a nazaran daha yüksektir.

Azerbaycan'da liderlerin daha çok görev odaklı olmaları, bireyler üzerinde etkilerinin çok olmadığı tespit edilirken, Türkiye'de ise liderlerin daha çok birey odaklı olmaları sonucunda takipçilerini etkileme düzeylerinde Azerbaycan'a nazaran daha başarılı oldukları sonucuna varılmıştır.

Çalışma iki ülke sonuçlarına karşılaştırılmalı olarak ele alınmasını hedeflediğinden dolayı, tespit edilen bulgularında karşılaştırılmalı olarak değerlendirilmesi yapılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara dayanılarak hem Azerbaycan hem de Türkiye'de işletme yöneticilerine yönelik öneriler geliştirilmiştir:

- Günümüz rekabet ortamında başarıyı elde etmenin izleyiciler olmadan mümkün olmadığı unutulmamalı, Azerbaycan'da işletme yöneticilerinin göreve yönelik sergiledikleri davranışlar kadar bireye yönelik davranış sergileyerek onların motive olarak daha üretken olmaları sağlanabilir.
- İlişkiye önem vermekle beraber, Türkiye'de bulunan yöneticilerin göreve yönelik davranışlara da üstünlük vermesi hedefe ulaşma konusunda başarılı olmalarını kolaylaştıracaktır.

Belirtildiği gibi, liderin daha etkin olabilmesi ve hedeflere kolayca ulaşılabilmesi için hem görev hem de birey odaklı davranış sergilemesi gerekmektedir.

Çalışmanın başlıca hedeflerinden birisi literatüre katkıda bulunmasıdır. Bu konuyla ilgili çalışma yapacak olan araştırmacılara her sektörde yöneticilik yapan liderlere yönelmesi önerilmektedir. Araştırma sırasında farklı sektörlerden elde edilen bilgilere genel olarak analiz uygulandığı için, bu konuyla ilgili sadece bir sektöre yoğunlaşarak araştırma yapacak olanların farklı sonuçlar alması düşünülmektedir. Daha çok veri ile farklı veri elde etme yöntemlerini

kullanarak araştırmacıların yapacakları çalışmanın gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Bass, B. (1960). *Leadership, Psychology, and Organizational Behavior*. New York: Harper and Brothers.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance: Beyond Expectation*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (3rd ed.). New York: The Free Press.
- Bass, M. Bernard. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-36.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bennett, T. M. (2009). A Study Of The Management Leadership Style Preferred by It Subordinates. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(2), 1-25.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (1992). Leading and Managing: Effects of Context, Culture, and Gender. *Educational Administration Quarterly*, 28, 314-329.
- Bolman, L.G., & Deal, T.E. (1997). *Reframing Organizations*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Burns, J.M. (1977). Wellsprings of Political Leadership. *American Political Science Review*, 71, 266-275.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. M. (1995). Transactional and Transforming Leadership. In J. T. Wren (Ed.), *The leader's companion: Insights on leadership through the ages*, 100-101. New York, NY: The Free Press.
- De Hoogh, A. H. B., den Hartog, D. N., Koopman, P. L., Thierry, H., Van den Berg, P. T., Van der Weide, J. G., & Wilderom, C. P. M. (2005). Leader Motives, Charismatic Leadership, And Subordinates' Work Attitude in The Profit And Voluntary Sector. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 17-38.
- Deliveli, Ömür. (2010). *Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi.
- Demirci, M. Kemal. (1998). *Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

- Ekvall, G. I. & Ryhammar, L. (1998). Leadership Style, Social Climate and Organizational Outcomes: A Study of a Swedish University College. *Creativity & Innovation Management*, 7(3), 126.
- Fiedler, F. E. (1969). Style or Circumstance: The Leadership Enigma. *Management Review*, 58(8), 25.
- Hollander, E. (1995). Ethical Challenges in the Leader-Follower Relationship. *Business Ethics Quarterly*, 5, 54-65.
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- House, R. J. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons Legacy and a Reformulated Theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- House, R. J. & Mitchell, R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3(4), 81-97.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. (2007). *The leadership challenge* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Locke, E. A. (1983). The Nature and Causes Of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 1297-1349. New York, NY: Wiley.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. *The Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Romzek, B. S. (1990). Employee Investment and Commitment: The Ties that Bind. *Public Administration Review*, 50(3), 374-382.
- Sahoo, C. K., Behera, N., & Tripathy, S. K. (2010). Employee Empowerment and Individual Commitment: An Analysis from Integrative Review of Research. *Employment Relations Record*, 10(1), 40-56.
- Sapienza, H. J., & Grimm, C. M. (1997). Founder Characteristics, Start-Up Process, And Strategy/Structure Variables as Predictors of Shortline Railroad Performance. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 22(1), 5-24.
- Startle, C. (1956). *Executive Performance and Leadership*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations* (3rd ed.). English Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6th ed.). New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Westhead, P. (1995). Survival and Employment Growth Contrasts Between Types of Owner-Managed High-Technology Firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 20(1), 5-27.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-Examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multi-Factor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.

- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erşahan, B., ve Kefe, İ. (2013). Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2),71-84.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Daily, C. M. & Dalton, D. R. (1992). Financial Performance of Founder-Managed Versus Professionally Managed Small Corporations. *Journal of Small Business Management*, 30(2), 25-34.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1),129-152.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2015). Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Transformational Leadership Behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069-1097.
- Gill, H., Meyer, J., Lee, K., Shin, K., & Yoon, C. (2011). Affective and Continuance Commitment and Their Relations with Deviant Workplace Behaviors in Korea. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(3), 595-607.
- Hmieleski, K. M., & Ensley, M. D. (2007). A Contextual Examination of New Venture Performance: Entrepreneur Leadership Behavior, Top Management Team Heterogeneity, and Environmental Dynamism. *Journal of Organizational Behavior*, (28), 865-889.
- İbicioğlu, H., Özmen, H.İ., ve Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1),1-23.
- Jayaraman, N., Khorana, A., Nelling, E., & Covin, J. (2000). CEO Founder Status and Firm Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 21(12), 1215-1224.
- Kotter, J.P. (1988). *The Leadership Factor*. New York: The Free Press.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). The Impact of Transformational Ceos On The Performance Of Small- To Medium-Sized Firms: Does Organizational Context Matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 923-934.
- Qureshi, J. A., Hayat, K., Ali, M., & Sarwat, N. (2011). Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance, Evidence From Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(4), 642-657.
- Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and Charismatic Leadership: Assessing the Convergent, Divergent, and Criterion Validity of The MLQ And The CKS. *Leadership Quarterly*, (18), 121-133.

- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Swiercz, P. M., & Lydon, S. R. (2002). Entrepreneurial Leadership in High-Tech Firms: A Field Study. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(7), 380-389.
- Şafaklı, V. O. (2005). KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*,(1), 132-143.
- Yörük, D., DüNDAR, S., ve Topçu, B., (2011). Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler, *Ege Akademik Bakış*, (1),103-109.