

## ***ETKİLEŞİMSEL ve DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK: BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME DENEMESİ***

***Yrd. Doç.Dr. Halis DEMİR***  
*Giresun Üniversitesi*  
*İşletme Bölümü*

***Tarhan OKAN***  
*Karadeniz Teknik Üniversitesi*  
*İşletme Anabilim Dalı*

### **ÖZET**

Bu araştırmanın amacı, Bass (1985) tarafından geliştirilmiş olan çok faktörlü liderlik ölçeğinin (MLQ) Türk yöneticilere uygunluğunu değerlendirmek ve Türk yöneticilerin liderlik tarzlarını belirlemeye uygun yapıda bir ölçek ortaya koymaktır. Araştırma verileri İstanbul ve Kocaeli illerinde faaliyet göstermekte olan büyük ölçekli işletme yöneticilerinden elde edilmiş ve toplam 190 adet veriye keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Oluşturulan modelde, Türk yöneticiler için dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutları net bir biçimde ayrılmış ve yöneticilerimizin kültürel yapımız içerisinde şekillenen liderlik özelliklerini yansıtan toplam dört adet faktör bileşimi elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşümsel liderlik, Etkileşimsel liderlik, MLQ

### **TRANSACTIONAL AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: AN ATTEMPT TO DEVELOP A SCALE**

### **ABSTRACT**

The main purpose of this study is to evaluate the practicability of the Multi Factor Leadership Questionnaire (MLQ) developed by Bass (1985) for Turkish managers and to develop a measure which is suitable to set Turkish managers' leadership styles. Data obtained from 190 managers from big companies which are getting active in Istanbul and Kocaeli and an exploratory factor analysis was conducted on the data set. In our model, dimensions of transformational leadership and transactional leadership are clearly distinguished from others and four factor components which reflect our managers' leadership characteristics shaped in our cultural structure were obtained.

**Keywords:** Transformational leadership, Transactional leadership, MLQ

## GİRİŞ

Yöneticinin sergilediği liderlik davranışı, yönetmekte olduğu örgütün başarısı üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?(Bass, 1990, s: 24) Sosyal ve örgütsel psikolojinin ana konularından biri olan liderlik literatüründe sıklıkla tartışılan bu soruya, pek çok araştırmacının verdiği cevap, liderlik tarzı ve örgütsel çıktılar arasındaki bir nedensellik ilişkisi olduğu yönündedir.(Pfeffer, 1997, s:104) Yönetmekte oldukları örgütün yapı ve boyutuna bakılmaksızın, her liderin odak noktası, örgütsel amaçların başarılmasıdır. O halde, nasıl bir liderlik tarzı bu amaçların başarılmasında önemli derecede etkili olacaktır?(McCull-Kennedy ve Anderson, 2002, s:545-546) Liderlik literatüründe dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ayrımı ilk olarak siyaset bilimci J.MacGregor Burns (1975) tarafından kavramlaştırılmıştır. Bu kavramsal çerçevede dönüşümcü lider, izleyicilerinin moral ve motivasyonunu arttırmaya odaklanırken, etkileşimci lider, izleyicilerinin öncelikli kişisel ilgilerini tatmin etmeye odaklanır.(Burns, 1979, s:381; Bass,1985, s:31; Bass, 1999a, s:9) Burns'e göre Dünyada, liderlik en çok gözlemlenen fakat buna karşılık, çok az anlaşılan bir olgudur.(Burns, 1975, s:2) Örgütsel liderlik alanında çalışan pek çok araştırmacı tarafından, liderlik (dönüşümcü liderlik) ve yönetim (etkileşimci liderlik) farklı roller olarak ele alınmış ve başta Bass (1985) olmak üzere farklı teorisyenler tarafından örgüt yönetimine uyarlanmaya çalışılmıştır.(Conger, 1999, s:148-149) Böylece 1978'li

yıllardan itibaren örgüt yönetimi ve örgütsel liderlik yazınlarında lider davranışlarının, klasik geleneksel lider davranışlarının yanında, etkileşimci ve dönüşümcü lider davranışları olarak gruplandırılarak incelenmesi önem kazanmıştır.(Uyguç, Duygulu ve Çıraklar, 2000, s:587)

Günümüzde ise, pazar koşulları ve işgücünün değişen yapısına bağlı olarak, dönüşümcü liderlik modeli normatif bir teori olarak görülmeye başlanmıştır. Böyle bir ortamda daha verimli ve etkin olmak isteyen örgütlerin, dönüşümcü liderlik yaklaşımlarına ağırlık vermeleri, etkileşimci liderlik yönlü yaklaşımları ise daha az kullanmaları önerilmektedir.(Bass, ve Avolio, 1992, s: 21; Bass, 1999a, s: 9; Conger, 1999, s:149)

Dönüşümcü liderlik tarzının etkileşimci liderlik üzerindeki etkinliği yönündeki bu görüşlere karşın yöneticinin gerçekte sergilediği liderlik tarzı, bu iki liderlik kavramından sadece birini yansıtmaktan çok ikisinin bir kombinasyonu şeklinde ortaya çıkacaktır.(Bass ve Avolio, 1992, s: 23; Bass, 1999a, s: 11; Avolio ve Bass, 2001, s:7; Yukl, 2002, s:254) Başka bir deyişle, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları tümleyici bir yapıda iki farklı liderlik türünü yansıtmaktadır. Her iki farklı türün de kendi içerisinde kendi niteliklerini oluşturan boyutları bulunmaktadır. Dolayısıyla, liderliği tümleyici iki farklı boyutta ele alan Bass için; bir lider, hem etkileşimsel hem de dönüşümsel nitelik taşıyabilmektedir.(Berber, 2000, s:34)

Bu öneri bir ölçüde liderin davranışlarını koşullara göre sergileyebileceği, ancak pek çok farklı durum, kültürel ve örgütsel yapı için ideal liderlik davranışının dönüşümcü ağırlıklı olduğu anlamını taşımaktadır.(Bass, 1985, s: 39; Bass, 1999b, s:543; Berber, 2000, s:34)

Yapılan bu açıklamalar ışığında, yönetici nasıl bir liderlik tarzı kullanmalıdır sorusuna verilecek yanıt, içerisinde bulunan farklı koşullara göre şekillenecektir.(Bass, 1985, s:39) Öte yandan, liderlik tarzının işletme başarısı ya da başarısızlığı üzerindeki büyük etkileri göz önüne alındığında (Bass, Avolio, Jung ve Berson, 2003; Geyer ve Steyrer, 1998; Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam, 1996) konunun araştırılması ve ortaya çıkacak liderlik yapısının, içerisinde yaşanan ülkenin sosyo-kültürel bağlamına göre farklılaşacağı göz ardı edilmemesi önem taşımaktadır.(Bass, 1996, s:732; Jung ve Avolio, 1999, s:208; Sargut, 2001, s: 211; Yukl, 2002, s:414)

Bu bağlamda, yöneticilerimizin, kültürel yapımız içinde şekillenen dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutlarının nasıl şekil aldığı belirlenmesi gerekli görülmektedir. Bu boyutları ortaya çıkartabilmek için bu çalışmada, önce ilgili literatür gözden geçirilerek kuramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Ardından, toplanan verilerin analiz edilmesi ve elde edilen bulguların yorumlanmasına çalışılmıştır

## **1.ÇALIŞMANIN AMACI ve ÖNEMİ**

Araştırmanın belirlenen amacı ise, yukarıda yapılan açıklamalar paralelinde netleşmektedir. “Bir

örgütte veya gurupta hangi lider veya liderlik tarzı başarılı olur?” sorusuna cevap aranıyorsa bir ölçme işlemi yapılmalıdır. Bunun için ilk adım, kullanılan liderlik ölçeğinin farklı örneklem için ölçek geçerliliğini ve güvenilirliğini test etmektir. Bu temel adım sonrasında yöneticilerimizin liderlik tarzı belirlenip başarı ya da başarısızlıkları ölçülebilir. Dolayısıyla, bu araştırmanın amacı: Bass (1985) tarafından geliştirilmiş olan “çok faktörlü liderlik ölçeğini” (MLQ) ele alarak, bu ölçeğin Türk yöneticilere uygunluğunu değerlendirmek ve Türk yöneticilerin liderlik tarzlarını belirlemeye uygun yapıda bir ölçek ortaya koymaktır. Bu yönüyle, bu çalışma ülkemiz liderlik literatürüne yöneticilerimizin liderlik yapılarının araştırılmasında kullanılabilecek bir ölçek geliştirerek katkı sağlamış olacaktır.

Söz konusu ölçeği oluşturan faktör bileşimleri ayrıca, yöneticilerimizin kültürel ve örgütsel özelliklerimiz bağlamında şekillenen liderlik özelliklerini açıklaması bakımından da önem taşır. Dolayısıyla, bu çalışmada ikincil bir amaç, geliştirilen ölçeğe bağlı olarak ve teorik bir yapıda yöneticilerimizin kültürel ve örgütsel özelliklerine bağlı olarak liderlik özelliklerinin açıklamasını içermektedir.

## **2. ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ ve BASS’IN LİDERLİK MODELİ**

Bass (1985) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik modelinin temeli, ilk defa Mac Gregor Burns (1975)’un politik bir çerçevede tanımladığı dönüşümcü ve etkileşimci liderlik düşüncesine dayanır.(Bass,

1985, s:31; Bycio, Hackett ve Allen, 1995, s:468) Burns (1975) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramlarını boyutsal bir yapıda (*dimensional construct*) değerlendirirken, Bass (1985)'ın örgütsel çerçevede kavramlaştırdığı liderlik modeli tümleyici bir yapıyı (*complementary constructs*) yansıtır.(Moore ve Ruth, 2006, s:6) Burns'e göre, düpedüz, çok açık zorlayıcı güç kullanımına benzemeyen liderlik, izleyicilerin ihtiyaç ve amaçlarından ayrılmaz özelliktedir ve bir ilişkiyi gerekli kılar. Bu lider-izleyici ilişkisinin temeli, genel yada en azından katılımcı bir amaç peşinde; içerdiği hüner, güç potansiyeli ve güduları farklı insanların karşılıklı etkileşim içinde bulunmalarına dayanır. İşte bu karşılıklı etkileşim temel olarak, farklı iki yapı ortaya çıkartır: Bunlardan ilki, etkileşimsel liderlik, diğeri ise, dönüşümsel liderliktir.(Burns, 1975, s:19) Bu iki liderlik tarzı bir spektrumun zıt yöndeki iki kutbunu yansıtan boyutlardan meydana gelmektedir.(Conger, 1999, s: 151; Berber, 2000, s:34) Buna göre etkileşimci liderlik boyutunda lider, astlarıyla, ekonomik, psikolojik veya politik bazı değerlerin performans karşılığında değişimine dayalı bir ilişki içerisinde faaliyetlerini yürütmektedir. Bu değişime dayalı pazarlık içinde her bir taraf; güç kaynaklarının nerde yattığının ve diğerinin davranışlarının ne olduğunun açık bilincindedir.(Burns, 1975, s:19–20) Bu tarzda lider kısaca, bir değer için bir başka değeri değiştirmeye yönelik bir anlayış içinde izleyicilerine yaklaşır.(Burns, 1975, s:4) Bu kavramın tam tersi olan dönüşümsel liderlik boyutunda ise,

lider ve izleyicileri birbirlerini, ödül, prim gibi geleneksel araçların bile yapamayacağı ölçüde yüksek bir motivasyon düzeyine taşıyacak bir ilişki içerisindedirler.(Burns, 1979, s.382; Berber, 2000, s:34) Dönüşümsel liderlik çok daha karmaşık fakat çok daha güçlüdür. Dönüşümsel lider de potansiyel bir izleyicinin mevcut bir ihtiyacını ya da talebini ele alır ve kullanır. Fakat bunun ötesinde dönüşümsel lider, izleyicilerin potansiyel güdülerini inceler, yüksek düzeyli ihtiyaçları tatmin etmeye çalışır ve izleyicinin bütün benliğiyle meşgul olur. Dönüşümsel liderliğin sonucu karşılıklı bir özendirme ilişkisidir. Bu özendirme ilişkisinde izleyici lidere dönüşürken, lider de moral ve motivasyon sağlayan itici bir güç konumunda işlev görür.(Burns, 1975, s:4) Burns'un yapmış olduğu bu tanımlamalar, aynı zamanda dönüşümsel liderliğin normatifi bir teori olması yönünde atılan ilk adımlardır.(Berber, 2000, s:34) Bu düşünceleri örgütsel çerçevede bir ölçme aracına yansıtan ilk araştırmacı ise Bass (1985) olmuştur.(Conger, 1999, s:151) Bass'ın geliştirmiş olduğu "*çok faktörlü liderlik ölçeği*" (*MLQ*)'nin yapısal mantığı; lider profilinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerinin her ikisini de yansıttığını, öte yandan tümleyici bir yapı içerisinde bu liderlik özelliklerden biri ağırlık kazandığında diğerinin daha az hissedileceği düşüncesini yansıtır.(Bass, 1999a, s: 11)

Bahsedilen çok faktörlü liderlik ölçeği (MLQ) orijinal yapısıyla ele alındığında, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutlarını

temsil eden dörder alt bileşenden bahsedilebilir.

Bu bileşenler şunlardır: (Bass, 1996, s: 741-742; Bass, 1997, s:133-134; Avolio ve Bass, 2001, s: 2)

*a) Dönüşümsel Liderlik*

*Karizma (Idealized Influence - Charisma):* Dönüşümcü lider bu boyutta, izleyicileri için bir rol modeli oluşturacak davranışlar sergiler. Lider takdir edilen, saygı duyulan ve güvenilen kişidir. Dönüşümcü lider, kendi önemli değerlerini ortaya koyarak bu değerlerin haklılığını ön plana çıkarır. Aynı zamanda zor faktörlerin üstesinden gelerek izleyicilerine güven duygusunu aşıl原因an lider, amaçların, bağlılığın önemini ve kararların etik sonuçlarını da izleyicilerine vurgulayacaktır. Bu durumda izleyiciler lidere benzemeye çalışacaklar ve kendilerini ortak amaçlar veya vizyon çerçevesinde onunla özdeşleştireceklerdir.

*Telkin Edici Liderlik (Inspirational Leadership):* Lider ulaşılmak istenen cazip bir vizyon ortaya koyar. Belirlenen vizyona ulaşmak için yerine getirilmesi gereken faaliyetlere anlam ve amaç duygusu yüklemek izleyicileri bu vizyon çerçevesinde motive ederek isteklendirecektir.

*Bireysel Düzeyde İlgi (Individualized Consideration):* Bu boyut liderin, sahip olduğu izleyici grubunun her bir üyesiyle bireysel olarak ilgilenerek, onların bireysel ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve isteklerini dikkatle değerlendirmesini ifade eder. Lider ayrıca, izleyiciler arasındaki bireysel farklılıkları kabullenecek şekilde davranır ve izleyicilerin bireysel gelişimini sağlayacak bir danışman ya da koç (*coach*) görevi üstlenir.

*Zihinsel Teşvik (Intellectual Stimulation):* Lider, eski varsayımları, gelenekleri ve inanışları sorgulayarak izleyicilerini yeni bakış açıları ve işleri yapmanın yeni yöntemleri yönünde teşvik eder. İzleyicilerin yeni yaklaşımları, deneyimlemeleri desteklenirken; onların liderin fikirlerinden farklı fikirlere sahip olmaları da eleştirilmez.

*b) Etkileşimsel liderlik*

*Koşulsal Ödüllendirme (Contingent Reward):* Bu boyut içerisinde lider ve izleyicileri arasındaki ilişkiler, başarı ve yüksek performans karşılığı ödüllendirme vaadine dayanan karşılıklı bir değişim ilişkisi şeklinde ortaya çıkar.

*İstisnalarla Aktif Yönetim (Active Management by Exception):* lider, proaktif bir yaklaşımla izleyicilerin performansını izler ve standartlardan sapmalar meydana gelmesi durumunda harekete geçerek düzeltici müdahalelerde bulunur.

*İstisnalarla Pasif Yönetim (Passive Management by Exception):* Problemler ciddi hale gelene kadar liderin müdahalesi söz konusu değildir. Standartlar karşılanmadığı ya da hatalar ortaya çıktığı takdirde lider harekete geçerek müdahalede bulunmaktadır.

*Özgür Bırakıcı Liderlik (Laissez-Faire Leadership):* Bu boyut, liderin sorumluluk almaktan ve karar vermekten kaçınmasını ifade eder. Başka bir deyişle pasif yönetimin en uç noktasını ya da liderliğin hiç olmamasını ifade eden bu yaklaşımda astlar her konuda özgür bırakılarak hiçbir yol veya yöntem gösterilmemektedir. Özgür bırakıcı liderlik, kimi zaman dönüşümsel ve

etkileşimsel liderlik yaklaşımlarının dışında ayrı bir yaklaşım olarak ele alınsa da bu liderlik türü liderlik literatüründe etkileşimci liderliğin dördüncü boyutu olarak da ele alınmaktadır.(Den Hartog, Muijen ve Koopman, 1997, s:22; Berber, 2000, s:40)

Bass daha sonraki çalışmalarında, yapısal olarak tamamıyla kendilerine özgü olmalarına karşın; karizmatik liderlik ve telkin edici liderlik kavramlarının genellikle ampirik olarak ayrıştırılmadığının farkına varmış ve orijinal çok faktörlü liderlik modelini 6 faktöre indirgemıştır.(Avolio, Bass ve Jung, 1999, s:441) Bass (1985) tarafından tasarlanan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik modelini takiben, bu modelle ilgili çok sayıda kapsamlı analiz ve değerlendirme, modelde yer alan bileşenlerin modifikasyonunu öneren eleştiriler ortaya koymuştur.(Waldman, Bass ve Einstein, 1987; Bycio, Hackett ve Allen, 1995; Den Hartog ve diğerleri, 1997; Carless, 1998; Geyer ve Steyrer, 1998; Avolio, Bass ve Jung, 1999; Yukl, 2002; Garman, Davis-Lenane ve Corrigan, 2003) Bu ölçeğin yeniden düzenlenmesi konusundaki öneriler bir dizi araştırmacının Bass tarafından önerilen ve doğrulanan altı faktörlü modeli doğrulayacak sonuçlar üretememiş olmalarından kaynaklanmıştır. Bu araştırma sonuçları, araştırmacıları dönüşümcü liderlik faktörleri gibi bazı orijinal liderlik faktörlerinin daha yüksek öncelikli faktörler içerisinde daraltılmasını önermeye yöneltmiştir.(Avolio, Bass ve Jung, 1999, s:441-442)

### 3. METODOLOJİ

#### 3.1. Örneklem

Çalışmanın evreni İstanbul ve Kocaeli illerinde faaliyet göstermekte olan ve 50'den fazla çalışanı bulunan işletmelerden oluşturulmuştur. Evrenden örnekleme girmede her bir işletmeye N/n'nin bir olasılığını sunan (Bryman ve Cramer, 1997, s:99) basit tesadüfi örnekleme metoduna göre, farklı sektörlerden seçilen işletmelere direkt olarak ulaşılmış, en az departman müdürü seviyesinde olmak üzere, her işletmeden bir adet yöneticiyle yüz yüze görüşülerek anket formları doldurulmuştur. Veri toplama aşaması 2007 Haziran ayında tamamlanmış ve toplam 190 işletme yöneticisi örnekleme dâhil edilmiştir. Elde edilen bu örneklemin yeterliliği çalışmada kullanılacak istatistiksel analiz yöntemi bağlamında değerlendirilmiştir. Örnek büyüklüğü konusunda çok farklı görüşler bulunmaktadır. Çalışmada istatistiksel analiz yöntemi olarak faktör analizi kullanılmıştır. Örneklem yeterliliği konusunda faktör analizi için ileri sürülen görüş; örneklem sayısının, değişken ölçeklerinin madde (soru-ifade) sayısından büyük olması gerektiği yönündedir.(Akgül ve Çevik, 2005, s: 419) Örnek büyüklüğünün değişken ölçeklerinin madde sayısının (28) en az 5 katı olması (bu görüşe göre (28\*5) n=140) gerektiğini ileri süren farklı görüşlerde mevcuttur.(Albayrak, 2006, s:112) Çalışmamızda kullanılan istatistiksel analiz tekniğine göre, örneklem büyüklüğünün ilgili analizi yapabilecek yeterlilikte olduğu söylenebilir. Ayrıca, Baş'ın (2006) oluşturduğu evren büyüklüğüne göre örneklem büyüklüğü tablosu, evren

büyükliğünün 1.000.000 olması durumunda +\_ % 10 yanılğı payına göre 96 örneklem sayısının yeterli olacağını göstermektedir. Bu durumda da örneklem yeterliliği için ulaşılan 190 işletme yöneticisi örneklem büyüklüğü için yeterli görülmektedir.(Baş, 2006, s:47)

Örneklem seçimiyle ilgili bir diğer önemli nokta, örneklemenin yapıldığı coğrafi bölge ve örneklerin dağılımı ile ilgilidir. İlgili literatür incelenecek olursa liderlik konusunda yapılan ampirik araştırmaların kısıtlarından biri, bu araştırmaların pek çoğunun sadece belirli bir örgütsel bağlamda uygulanmış olmasıdır.(Geyer ve Steyrer, 1998, s:3) Bu kısıt, zaman zaman bazı araştırmacılar tarafından da eleştirilerek farklı örneklerin tercih edilmesi durumunda sonuçların da değişebileceği öne sürülmüştür.(Bass, Avolio, Jung ve Berson, 2003, s: 207) Böyle bir kısıtın ortadan kaldırılması amacıyla her işletmeyi temsilen sadece bir yönetici ile görüşülmüş ve daha heterojen bir yapıda örnekleme yapabilmek için farklı sosyal, kültürel ve yapısal özelliklerden işletmelerin bir arada bulunduğu bir bölge tercih edilmiştir.

### 3.2. Ölçme Aracı (MLQ)

Araştırmanın ölçüm aracı, Bass (1985) tarafından geliştirilen - yapısal özellikleri daha önce açıklanan- çok faktörlü liderlik ölçeğidir.(Bass ve Avolio, www.mindgarden.com) Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutlarından oluşan yapı içerisinde, hazırlanan anket formunda dönüşümcü liderlik boyutunun alt bileşenleri olan karizma, telkin edici liderlik, zihinsel

teşvik ve bireysel düzeyde ilgi bileşenleri için deneklere 4'er soru yöneltilmiştir. Etkileşimci liderlik bileşenleri olan koşulsal ödüllendirme, istisnalarla pasif yönetim ve istisnalarla aktif yönetim bileşenleri ise yine 4'er soru ile temsil edilmiştir. Dolayısıyla liderlik bileşenleri için deneklere yöneltilen toplam soru sayısı 28'dir. Bu ölçekte sorulara verilen alternatif cevaplar 1 (*hiçbir zaman*)'den 5 (*her zaman*)'e uzanan beşli Likert ölçeği üzerinde yer almıştır. Ayrıca, son kısımda bireylerin çalışmakta oldukları firmanın faaliyet alanını ve toplam personel sayısını belirlemeye yönelik iki soruya yer verilmiştir.

### 3.3. Verilerin Analizi

Araştırmanın amacı doğrultusunda, 190 yöneticiden elde edilen örneklemin temsil ettiği, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik faktörlerinin ortaya çıkarılması için, verilere keşfedici (*exploratory*) faktör analizi uygulanmıştır. Orijinal MLQ ölçeğinde yer alan faktörlerin bizim örnekleminiz için nasıl bir yapıda ortaya çıkacağını belirlemek çalışmanın amacı doğrultusunda önem taşımaktadır. Bu amaç doğrultusunda faktör türetme yöntemi olarak temel bileşenler (principal component) yöntemi kullanılmıştır.(Den Hartog ve diğerleri, s:25) Bilindiği gibi, toplam varyans içindeki spesifik ve hata varyansının göreceli olarak düşük olması, en az faktörle toplam varyansın büyük bir kısmının açıklanması ve faktör analizi sonuçlarının diğer tahmin yöntemlerinde kullanılmasının amaçlanması durumunda temel bileşenler yöntemi kullanılmaktadır.(Albayrak, 2006,

s:141) Ayrıca, analiz sonucu elde edilecek faktörlerin birbirleriyle korelasyona girmemesi ve birbirinden bağımsız alt skalalar oluşması için orthogonal faktör rotasyonu (Varimax metodu) uygulanmıştır.(Akgül ve Çevik, 2005, s:423)

Faktör analizine başlamadan önce geçerli, güvenilir ve faktör analizinin varsayımlarına uygun değişkenlerin seçimi büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle çalışmanın analiz sürecinde ilk aşamayı, değişken setinin içsel tutarlılığının değerlendirilmesi oluşturmuştur. Araştırmamızda değişken setinin güvenilirliği "*Cronbach's  $\alpha$* " istatistiği ile değerlendirilmiştir.(Albayrak, 2006, s:179) Toplam varyans içerisindeki doğru varyansı ölçen "*Cronbach's  $\alpha$* " değeri 0 ile 1 arasında değişen bir sayıdır. Ölçeğin kabul edilebilir olması için ölçek içerisinde birlikte kullanılan ifadeler için  $\alpha$  değeri 0,70 in üzerinde olmalıdır.(Robert A.Yaffee, 2003 Date Updated: 6 June 2003) Öte yandan içsel tutarlılık ölçütü olarak "*Cronbach's  $\alpha$* " istatistiğinin tek başına yorumlanması yaygın olmakla birlikte, bu durumda bazı sorunların ortaya çıkması olasıdır. İlk olarak,  $\alpha$  değeri ölçekteki değişken sayısından etkilenecektir. Fazla sayıda değişken içeren bir değişken setinin  $\alpha$  değeri yüksek olacak, ancak bu durumda, değişkenler arasındaki ortalama korelasyon (*inter-item correlation*) değeri nispeten düşük gözlenebilecektir. Bu istatistiğin kabul edilebilir değeri ise, en az 0,3 olarak belirlenmiştir.(Den Hartog ve diğerleri, 1997, s:24; <http://www2.chass.ncsu.edu/garson>

/pa765/reliab.htm) İkinci olarak, ilgili soru-bütün (*item-total correlation*) istatistikleri kısmında verilen, ilgili soru ile bütün arasındaki korelasyonlar değerlendirilmelidir. Burada ele alınan her sorunun bütün içerisinde eklenebilir özellik taşıyıp taşımadığı belirtilmektedir. Eğer item-total (ilgili soru-bütün) korelasyon katsayısı düşük ise o sorunun bütün ölçeğe katkısının düşük olduğu başka bir deyişle, ölçekten çıkarılması gerektiği yorumu yapılır. Ölçeğin toplanabilirlik özelliğinin bozulmaması için soru-bütün korelasyonlarının negatif olmaması ve hatta 0,25 in üzerinde olması gerekmektedir. Bir sorunun ölçekten çıkarılması için ayrıca; soru silindiğinde alpha katsayısındaki değişimin ne olacağına bakmak gereklidir.(Akgül ve Çevik, 2005, s:440)

Faktör analizi öncesi yapılması gereken çalışmaların ikinci adımı, faktör analizine uygun olmayan değişkenlerin belirlenmesidir. Faktör analizinin uygunluğunu araştırmanın bir yolu, korelasyon matrisinin toplu olarak sınanmasıdır. Bunun için korelasyon matrisinin bütün diyagonal terimlerin 1 ve diyagonal olmayan terimlerin 0 olduğu, birim matris olup olmadığını test eden Barlett küresellik testi ve Kaizer-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testleri kullanılır. Bu istatistiklerin yanı sıra bir değişkenin eklenebilir nitelik taşıması için değişkene ait faktör yükünün en az 0,30 olması, değişkenin çok yüksek çoklu bağlantı sorununa neden olmaması (büyük bir olasılıkla basit korelasyon katsayısı 0,90'ın üzerinde olan değişkenler) ve birden çok faktörle ilişki göstermemesi



gerekmektedir.(Den Hartog ve diğerleri, 1997, s:24; Albayrak, 2006, s:179; Akgül ve çevik, 2005, s:428) Bu bölümde, çalışmada analiz tekniği olarak kullanılan faktör analizine ilişkin teorik bilgiler sunulmuştur. İzleyen bölümde ise, faktör analizi uygulamasına ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

### 3.4. Bulgular

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda, uygulanan analiz sürecinin ilk aşamasında, geçerli, güvenilir ve faktör analizinin varsayımlarına uygun bir değişken setinin elde edilmesine çalışılmıştır.

Daha önce belirtildiği gibi bu araştırmanın amacı, orijinal MLQ ölçeğinde belirtilen faktör yapısının örnekleme için nasıl bir yapıya ortaya çıkacağını belirlemektir. Araştırmanın çeşitli kısıtlarından ya da örneklemeden doğabilecek istatistiksel hatalar göz önüne alınarak, uygulanan faktör analizi sonucu örnek kitlemizin temsil ettiği Türk yöneticiler için ortaya konulan ölçeğin, teorik ve ampirik olarak da ilgili literatürle uyum sağlayacak yapıda olması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda en uygun faktör yapısını belirlemek için analiz sürecinde farklı sayıda faktörlerin türetildiği farklı çözümler elde edilmiştir.(Den Hartog ve diğerleri, 1997, s:28) Bu faktör sayılarının belirlenmesinde Avolio ve Bass (1999)'ın çalışmalarında değerlendirdikleri alternatif liderlik faktör modelleri de göz önüne alınmıştır.(Avolio, Bass ve Jung 1999, s:445–446) Ancak, yukarıda belirtilen kısıtlardan doğabilecek nedenlerle, değişken setinin bütünsel olarak kullanıldığı

faktör çözümlerinde, teorik olarak destek görebilecek tutarlı sonuçlar üretilmemiştir. Bu nedenle Burns (1975)'un dönüşümcü ve etkileşimci liderlik faktörlerinin birbirlerinden ayrı iki boyutu temsil ettiği yönündeki görüşleri ve çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulan bu iki liderlik faktörünün, birbirlerinden bağımsız olarak ortaya çıkacağı yönündeki ampirik destek (Avolio ve diğerleri 1999, s:457) çerçevesinde, iki liderlik boyutu için iki farklı faktör analizi uygulanmış ve örnekleme için dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutlarını ayrı yapılarda ölçmeye yarayacak bir ölçek ortaya konulmuştur.

Değişken setinin bütünsel olarak kullanıldığı faktör çözümlerinde tutarlı sonuçlar elde edilememesi ayrıca, ölçekte yer alan bazı ifadelerin istatistiksel geçerliliklerinin de sınanmasını gerektirmiştir. Analiz kısmının ilk bölümünde elde edilen analiz sonuçları verilerin analizi kısmında yapılan açıklamalar doğrultusunda değerlendirilerek, faktör analizine uygun olmayan ifadeler belirlenmiş ve belirtilen kriterler çerçevesinde etkileşimsel liderlik boyutunu temsil eden 2 adet ve dönüşümsel liderlik boyutunu temsil eden 4 adet soru ölçekten çıkarılarak en uygun değişken yapısı elde edilmiştir. Sonuç olarak deneklere sorulan 28 sorudan, elde edilen ve keşfedici (*Exploratory*) faktör analizi uygulanan değişken sayısı toplam 22'dir.

Tablo 1 dönüşümcü ve etkileşimci liderlik değişken setlerine ait istatistikleri göstermektedir. Buna göre dönüşümcü liderlik değişken seti 12 soru, etkileşimci liderlik değişken

seti ise 10 soru ile temsil edilmiştir. Dönüşümcü liderlik değişkenleri için oldukça yüksek bir “Cronbach’s alpha” değeri gözlenmiştir (.81). Etkileşimci liderlik değişkenleri için güvenilirlik düzeyi 0.58’dir. Bu değer, ideal olarak kabul edilen 0,70’ten daha düşük olmakla birlikte, değişken setinin düşük de olsa güvenilir olduğunu gösterir.(Akgül ve Çevik, 2005, s:435)

**Tablo 1:** Değişken Setlerine Ait İstatistikler

	<i>Dönüşümcü Liderlik</i>	<i>Etkileşimci Liderlik</i>
<i>Soru Sayısı</i>	12	10
<i>Ortalama ( <math>\bar{X}</math> )</i>	3,82	3,09
<i>Varyans ( <math>S_x</math> )</i>	,97	,93
<i>Cronbach’s <math>\alpha</math></i>	,81	,58

Deneklerimizin temsil ettiği dönüşümcü liderlik faktörleri, faktör yüklerini gösteren faktör analizi sonuçları ve ilgili istatistikler Tablo 2’de gösterilmiştir. Elde edilen iki faktörün açıkladığı toplam varyans yüzdesi 0,46’dır. Türetilen bu faktörleri oluşturan alt bileşenler ve

faktör yapıları incelenecek olursa, toplam 7 soruyu içeren ilk faktör (F1) karizma ve telkin edici liderlik bileşenlerinden oluşmuştur. Bu çalışmada bu faktöre, içerdiği bileşenlerin özellikleri dikkate alınarak “telkin edici karizma” ismi verilmiştir. Diğer 5 sorunun oluşturduğu ikinci faktör ise (F2) bireysel düzeyde ilgi ve zihinsel teşvik bileşenlerinden oluşmaktadır. Bu bileşenlerin özellikleri değerlendirilerek bu faktöre verilen isim ise, “bireysel ilgi ve zihinsel teşvik” dir. Ayrıca, Tablo 2’de görüldüğü gibi Kaiser-Meyer -Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü 0.83’ün üzerindedir. Bu bulgu, çalışmada kullanılan örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve faktör analizinin yapılmasının “çok iyi” olarak kabul edilen sınırlar dâhilinde olduğunu göstermektedir.(Norusis, 1993, s:53) Verilerin çoklu normal dağılımdan gelmiş olmasının testi olan, Barlett Testi’de (Barlett Test of: Sphericity) ayrıca kabul edilir sınırlar içindedir ( $p<0.000$ ). Bu değerler, elde edilen faktör yapılarının kullanımının uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo2:**Dönüşümcü Liderlik Boyutu İçin Faktör Analizi Sonuçları

<i>Soru No:</i>	<i>Dönüşümcü Liderlik</i>	<i>F1</i>	<i>F2</i>
12	<i>Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın nelere kadir olduğunu ve önemini diğerlerine anlatırım.</i>	,687	
11	<i>Gelecekte başarılması gereken şeyleri (diğerlerine-çalışanlara) Başkalarına coşkuyla anlatırım</i>	,681	
8	<i>Başarı ile üstesinden geldiğim işlerden diğerlerine övgü ile bahsederim.</i>	,649	
23	<i>İnsanlara gücümü gösteri, onları etkiler ve güven veririm.</i>	,644	
7	<i>İleriyi gören bir lider olarak gelecekte her şeyin çok daha güzel olacağını diğerlerine anlatırım.</i>	,644	
24	<i>Bir lider olarak, gelecekte gerekli olacak vizyonu etrafımdakilere bugünden açıkça ifade ederim.</i>	,558	

19	<i>Başkalarının saygısını kazanacak şekilde davranırım.</i>	,498	
28	<i>İş görenlerimin her yönüyle güçlerini geliştirmelerine yardımcı olurum.</i>		,799
27	<i>İş görenlerimin problemlere farklı açılardan bakmalarını sağlarım.</i>		,718
26	<i>Her insanı, birbirinden farklı yetenek, ihtiyaç ve beklentilere sahip olan bireyler olarak görürüm.</i>		,636
29	<i>Bir lider olarak görevlerin nasıl başarılacağına dair çalışanlara yeni bakış açıları öneririm.</i>		,603
13	<i>Başkalarına bir şeyler öğretmek ve yol göstermek için zaman ayırırım.</i>		,507
<b>Faktör Özdeğeri:</b>		4,04	1,53
<b>Faktörün Açıkladığı Varyans Yüzdesi:</b>		33,6	12,8
<b>Açıklanan Toplam Varyans (%):</b>			,46
<b>Testler</b>			
<i>Kaizer-Meyer-Olkin test (KMO): ,831</i>			
<i>Barlett's test of Sphericity: 566,564 (P&lt;,000)</i>			

Tablo 3 etkileşimci liderlik özelliklerine ilişkin faktör analizi sonuçlarını göstermektedir. Bu boyutta elde edilen iki faktör, toplam varyansın 0,46'sını açıklamaktadır. Etkileşimci liderlik özelliklerini temsil eden ilk faktörün (F3) içerdiği soru sayısı 4'tür. Bu faktör yapısal olarak orijinal ölçekte yer almakta olan istisnalarla pasifi yönetim alt boyutunu ifade etmektedir. Diğer faktör (F4) ise koşulsal ödüllendirme ve istisnalarla aktif yönetim alt boyutları ölçen 6 soru içerecek şekilde belirlenmiştir. Bileşenlerinin özellikleri gereği bu faktörü ifade eden isim ise "*koşulsal ödüllendirme ve aktif yönetim*"dir.

Ayrıca, Tablo 3'te görüldüğü gibi Kaiser-Meyer -Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü 0.71'in üzerindedir. Bu bulgu, çalışmada kullanılan örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve faktör analizinin yapılmasının "iyi" olarak kabul edilen sınırlar dâhilinde olduğunu göstermektedir.(Norusis, 1993:53) Verilerin çoklu normal dağılımdan gelmiş olmasının testi olan Barlett Testi de (Barlett Test of Sphericity) ayrıca kabul edilir sınırlar içindedir ( $p<0.000$ ). Bu değerler elde edilen faktör yapılarının kullanımının uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3:** Etkileşimci Liderlik Boyutu İçin Faktör Analizi Sonuçları

<b>Soru No:</b>	<b>Etkileşimci Liderlik</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>
10	<i>Herhangi bir iş için eyleme geçmeden önce, eylem gerektiren o işin yanlışı gitmesini beklerim.</i>	,794	
18	<i>Eyleme geçmeden önce, problemlerin kronikleşmesi gerektiğine inanırım.</i>	,780	
15	<i>"Eğer bozulmamışsa, Tamir etme- Öylece kalsın" düşüncesinin katı savunucusuyum.</i>	,694	
3	<i>Problemler ciddi hale gelinceye kadar onlara müdahale etmem, uzak dururum.</i>	,500	

22	<i>Yaptığım hataların peşini bırakmam; nedenlerini araştırır, düzeltmeye çalışırım.</i>	,698
20	<i>Hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklar gibi olumsuzlukları ortadan kaldırmak için, tüm dikkatimi bu olumsuzluklar üzerinde yoğunlaştırırım.</i>	,680
4	<i>Bir işte düzensizlikler, hatalar ve standart prosedürlerden sapmalar söz konusu ise bunlar üzerine dikkatimi yoğunlaştırırım.</i>	,653
25	<i>Yapılan iş ile ilgili standartları yakalamak için dikkatimi başarısızlıklar üzerine yöneltirim</i>	,616
1	<i>Birilerinin bir konu üzerinde çaba sarf ettiğini görürsem, karşılığında onlara yardım ederim.</i>	,525
9	<i>Belirle dönemlerde, belirlenen hedeflere ulaşmak için sorumlu olan kişiler ile fikir alış-verişinde bulurum.</i>	,478
<b>Faktör Özdeğeri</b>		2,37 2,24
<b>Faktörün Açıkladığı Varyans Yüzdesi</b>		23,7 22,4
<b>Açıklanan Toplam Varyans (%)</b>		46,1
<b>Testler</b>		
<i>Kaizer-Meyer-Olkin test (KMO): ,712</i>		
<i>Barlett's test of Sphericity: 335,376 (P&lt;,000)</i>		

Buraya kadar açıklanan analiz bulguları, örneklemimizin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutlarını ölçmeye yarayacak ideal yapının ikisi dönüşümcü ve diğer ikisi etkileşimci olmak üzere toplam dört faktörden meydana geldiğini göstermektedir.

Elde edilen bu faktör yapılarının güvenilirliğinin ve geçerliliğinin değerlendirilmesi son derece önemlidir. Çünkü, üretilen bilgilerin bilimsel bir nitelik kazanması; doğru olmasına, bu bilgilerin her defasında yapılan gözlem ve deneylerle kanıtlanmasına bağlıdır. Belirli bir varsayımın test edildiği, değişkenler arasında nedensellik ilişkisinin kurulduğu araştırma verileri, eğer güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine dayanıyorsa güven verir. Güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmadan herhangi bir araştırmanın analiz sonuçlarını tablolaştırmak, bu araştırmayla ilgili yorum yapmak, bir hipotezi kabul veya ret etmek doğru değildir.(Şencan, 2005, s:1). Güvenilirlik, bir kavramın, özelliğin

ya da nesnenin aynı yöntemi kullanmak suretiyle bağımsız fakat karşılaştırılabilir ölçümlerinin benzerliği anlamına gelmektedir.(Kaşlı, 2007, s:167) Güvenilirlik, eldeki değişkenler, gerçek skorların kesin olmayan ya da hatalı olabilecek göstergeleri olduğu durumlarda, doğru skorlar ile gözlenen değerler arasındaki korelasyondur. Ölçüm araçlarının güvenilirliğini saptamak için yapılan güvenilirlik analizlerinde çeşitli yöntemler mevcuttur. Bunlardan en çok kullanılanı ölçek içerisindeki ifadelerin içsel tutarlılık ölçüsünü ifade eden Cronbach's alpha yöntemidir.(Yafee, 2003 Date Updated: 6 June 2003) Bu yöntemle göre yapılan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4'te özetlenmiştir. Sonuçlar elde edilen tüm faktörler için yeterli düzeyde güvenilirliğin sağlandığını göstermektedir. İstisnalarla aktif yönetim ve koşulsal ödüllendirme bileşenlerinden oluşan (F3) etkileşimci liderlik faktörü haricindeki tüm faktörler için Cronbach's  $\alpha$  istatistikleri ideal olarak

kabul edilen 0,70 sınırının üzerinde ölçülmüştür. Bu faktörlerin değişkenler arasındaki ortalama korelasyon değerleri ve ilgili soru bütün istatistikleri ise, belirlenen sınırların üzerinde ölçülen değerleriyle, istisnalarla aktif: yönetim ve koşulsal ödüllendirme hariç, güvenilirlik kriterini sağlamaktadır. İstisnalarla aktif: yönetim ve koşulsal ödüllendirme bileşenlerinden oluşan (F3) faktörünün *Cronbach's α* değeri nispeten düşük bir güvenilirlik sağlamaktadır (,66). Aynı zamanda faktörün değişkenler arasındaki ortalama korelasyon değeri de

düşüktür (,25). Ancak bilindiği gibi özellikle soru sayısının düşük olduğu durumlarda *Cronbach's α* istatistiğinin tek başına yorumlanması yeterli olmamaktadır. Bu güvenilirlik düzeyi faktörün içerdiği soru sayısı, faktörün değişkenler arasındaki ortalama korelasyon değeri (,25) ve ilgili soru bütün istatistikleri değerleriyle (,29 - ,49) birlikte değerlendirildiğinde düşük de olsa bir güvenilirlik düzeyinden bahsetmek yanlış olmayacaktır.

**Tablo 4:** Elde Edilen Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Faktörlerinin İstatistikleri

---

**Dönüşümcü Liderlik**

**F1 Telkin Edici Karizma**

Soru sayısı:7

$$\bar{X} = 3,55$$

$$S_{\bar{x}} = 1,18$$

Değişkenler arasındaki ortalama korelasyon: ,33

İlgili soru – Bütün istatistikleri Aralığı: ,40 - ,59

$$\alpha = ,78$$

**F2 Bireysel İlgil ve Zihinsel Teşvik**

Soru sayısı:5

$$\bar{X} = 4,2$$

$$S_{\bar{x}} = ,68$$

Değişkenler arasındaki ortalama korelasyon: ,33

İlgili soru – Bütün istatistikleri Aralığı: ,31 - ,65

$$\alpha = ,71$$

**Etkileşimci Liderlik**

**F3 İstisnalarla Pasif yönetim**

Soru sayısı:4

$$\bar{X} = 1,605$$

$$S_{\bar{x}} = 1,013$$

Değişkenler arasındaki ortalama korelasyon: ,36

İlgili soru – Bütün istatistikleri Aralığı: ,35 - ,56

$$\alpha = ,70$$

**F4 Koşulsal Ödüllendirme ve Aktif Yönetim**

Soru sayısı:6

$$\bar{X} = 4,0$$

$$S_{\bar{x}} = ,88$$

Değişkenler arasındaki ortalama korelasyon: ,25

İlgili soru – Bütün istatistikleri Aralığı: ,29-,47

$$\alpha = ,66$$


---

Geçerlilik ise, testin bireyin ölçülmek istenen özelliğini ne derece doğru ölçtüğüyle ilgili bir kavramdır. Geçerlilik teknikleri olarak çeşitli sınıflandırmalardan bahsedilebilir. Bu sınıflandırma içinde daha çok tercih edilenleri: a)kapsam geçerliliği b) ölçüt-bağımlılık geçerliliği ve c) yapı geçerliliğidir. Söz konusu iki geçerlilik türünü de kapsadığı ileri sürülen yapısal geçerlilik, (Şencan, 2005, s:773) bu çalışmada geçerlilik tekniği olarak uygulanmıştır. Yapı geçerliliği, testin ölçülmek istenen davranış bağlamında soyut bir kavramı (faktörü) doğru bir şekilde ölçebilme derecesini gösterir.(Büyüköztürk, 2003, s:162) Yapısal geçerliliğe kanıt toplamak için de çeşitli yöntemler vardır. Bu çalışmanın istatistik analiz tekniği olan faktör analizi, aynı zamanda da ölçüklerin yapı geçerliliğini belirlemek için de kullanılmıştır. Faktör analizi hem dönüşümsel liderlik ölçeği hem de etkileşimsel liderlik ölçeği için 2'er faktörün varlığını desteklemiştir. Gerek dönüşümsel liderlik gerekse etkileşimsel liderlik ölçeklerinde her bir yapıyı ölçen maddeler kendilerinin ait oldukları yapılara ağırlıklı yüklenirken, aynı zamanda, ilişkisiz olduğu yapılara da zayıf olarak yüklenmiştir. Bu durum, yapıların tek yönlülüğünü destekler ve yapıların yakınsak (birleşme) ve ıraksak (ayrılma) yapı geçerliliği için destek sağlar.

## **SONUÇLAR ve TARTIŞMA**

Araştırma bulgularımız Türk yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik özelliklerini yansıtan 4 faktörden oluşan bir

liderlik modelini destekler niteliktedir. MLQ ölçeğinin orijinal faktör yapısının örneklemimiz için ortaya çıkacak bileşimlerini ve geçerliliğini belirlemek farklı faktör çözümlenmeleri ve güvenilirlik analizlerinin yapılmasını gerektirmiştir. Oluşturulan model içerisinde Türk yöneticiler için dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik boyutları net bir biçimde ayrılmış ve yöneticilerimizin liderlik özelliklerini yansıtan alt faktör bileşimleri elde edilmiştir. Bu yönüyle değerlendirildiğinde çalışma bulguları, geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeğinin, Türk yöneticilerin liderlik yapıları ile ilgili ölçümlerde kullanılabilecek bir ölçme modeli olabileceğini ortaya koymaktadır.

Söz konusu modeli oluşturan faktör bileşimleri ayrıca, yöneticilerimizin kültürel ve örgütsel özelliklerimiz bağlamında şekillenen liderlik özelliklerini açıklaması bakımından da önem taşımaktadır. Bu önem, elde edilen faktör bileşimlerinin bu kültürel ve örgütsel özellikleri daha iyi yansıtacak şekilde adlandırması ve açıklanması gereğini de ortaya çıkarmıştır.

Buna göre, Türk yöneticiler için dönüşümcü liderlik iki farklı boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutları yansıtan faktörlerden ilki olan "*telkin edici karizma*" (F1), orijinal MLQ ölçeğinde yer alan karizma ve telkin edici liderlik özelliklerinin bir bileşimidir. Öte yandan, MLQ ölçeği ile ilgili literatür incelenecek olursa böyle bir faktör bileşiminin, ölçeğin yapısal özelliklerince de destek gördüğü görülmektedir. Bass'a göre bu iki faktör yapısal olarak bütünüyle

ayrı olmakla birlikte deneysel olarak sıklıkla ayırıştırılmamaktadır. Uygulamada ortaya çıkan bu sonuç ise, daha sonra MLQ ölçeğine altı faktörden oluşan bir yapı kazandırılmasında etken olmuştur.(Avolio, Bass ve Jung, 1999, s:441) *“Telkin edici karizma”* boyutunda, yöneticilerimizin izleyicilerini belirlenen amaçlar ve vizyon doğrultusunda motive etmedeki başarısı, liderin kendi belirlediği bu amaç ve değerlerin haklılığı konusunda duyduğu yüksek özgüven ölçüsünde artacaktır. Kültürel yapımızın bir sonucu olarak değerlendirildiğinde, lider ve astları arasındaki artan güç mesafesi ile birlikte, kararların etik ve örgütsel sonuçları konusundaki sorumluluğun tek elde toplanması, belirlenen vizyona ulaşmak için yerine getirilmesi gereken faaliyetlere yüklenen anlam duygusunu da arttıracaktır. İzleyicilere telkin edilen bu anlam ve amaç duygusunun özünde lidere duyulan yüksek güven ve hayranlık yatmaktadır. Buna göre ulaşmak istenen hedeflerin liderin değerleriyle örtüşmesi, izleyicilerin bu hedeflerin yararına olan inancını artıracaktır. Bu çalışmada ortaya konulan modelde *“telkin edici karizma”* faktörü 7 soru ile temsil edilmektedir. Sorular içerisinde en büyük ağırlığı ise, yukarıdaki açıklamalarla örtüşecek şekilde, *“Gelecekte başarılması gereken şeyleri, (diğerlerine-çalışanlara) başkalarına coşkuyla anlatırım”* ifadesi taşımaktadır.

Dönüşümcü liderlik boyutunu temsil eden *“bireysel ilgi ve zihinsel teşvik”* (F2) faktörü, MLQ ölçeğinde yer alan *“bireysel düzeyde ilgi”* ve

*“zihinsel teşvik”* faktörlerinin bileşimi olarak ortaya çıkmıştır. Bu boyutta lider bir öğretici, danışman hatta *“baba”* rolü üstlenmektedir. Faktörün bileşenlerinden biri olan *“zihinsel teşvik”* boyutu, dönüşümsel liderliğin etik açıdan normatif yönünü oluşturmakta ve bireylerin faaliyetlere katkısını bilinçli olarak arttırmaktadır. Burada amaç izleyicileri daha zekice düşünmeye, rasyonelliğe ve sorunları dikkatlice çözmeye yönlendirmektir.(Berber, 2000, s:38) Ülkemiz için böyle bir yaklaşım, liderin üstlendiği, astlarının ihtiyaç, ilgi ve yeteneklerine bireysel düzeyde eğilen bir öğretmen ya da danışman rolü ile bütünlük kazanmaktadır. Kültürümüz içerisinde babacan ve yardımsever yaklaşımlar sergileyen ideal lidere olan bağlılık, kendi inanç ve değerlerini liderinkiyle karşılaştıran çalışanların lideri benimseme kararı almasını sağlayacaktır.(Berber, 2000, s:38) Geliştirmiş olduğumuz model içerisinde bu faktörü ifade eden toplam 5 soru mevcuttur. Bu sorular içerisinde ağırlık kazanan ifade ise: *“İş görenlerimin her yönüyle güçlerini geliştirmelerine yardımcı olurum”* ifadesi olmuştur.

Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre elde edilen diğer iki faktör ise etkileşimci liderlik özelliklerini temsil etmektedir. Bu faktörlerden ilki, orijinal ölçekte yer alan *“istisnalarla pasif yönetim”* faktörüdür. Bu faktör araştırmamızda değişikliğe uğramayarak etkileşimci liderlik boyutunu ifade eden faktörlerden birini oluşturmuştur. Etkileşimci liderlik boyutunu yansıtan diğer faktör ise MLQ ölçeğinde yer alan *“koşulsal ödüllendirme”* ve

*“İstisnalarla aktif yönetim”* boyutlarının bir kombinasyonu biçiminde ortaya çıkmıştır. Etkileşimci liderlik boyutu için elde edilen bu faktör yapısı bazı yönleriyle literatürdeki çeşitli araştırma bulgularıyla da benzerlik göstermektedir. Bu benzerlik daha çok İstisnalarla pasifi ve aktif yönetim faktörlerinin birbirlerinden bağımsız yapıda faktörler olarak ortaya çıkması ile ilişkilidir.(Avolio, Bass ve Jung, 1999; Garman, Lenane ve Corrigan, 2003)

*“İstisnalarla pasif yönetim”* boyutunda lider, sorunlara ya da olaylara müdahale etmek için sorunların ciddi hale gelmesi ya da standartlardan sapmaların meydana gelmesini beklemektedir. Liderin böyle bir durumdaki müdahalesi ise daha çok düzeltici niteliktedir.(Bass, 1985, s: 28; Avolio ve Bass, 2001, s:4) Liderin etkileşimci liderlik boyutunda göstermiş olduğu risk almaktan kaçınma eğilimi (Gardner ve Stough, 2001, s:68) daha çok istisnalarla pasifi yönetim davranışı içerisinde ön plana çıkacaktır. Bu yönüyle değerlendirilecek olursa, yüksek belirsizlikten kaçınma kültürüne sahip olan ülkemiz (Hostede, 1985, s:352–353; Hofstede, 1991, s:141; Sargut, 2001, s:183; Wasti, 1995, s:522) yöneticileri için ortaya çıkan pasifi yönetim boyutu, liderin karar vermekten, dolayısıyla bu kararların yükleyeceği sorumluluktan kaçınmasını ifade edecektir. İstisnalarla pasifi yönetim sorularının modelimiz içerisindeki ağırlıkları değerlendirildiğinde, *“Herhangi bir iş için eyleme geçmeden önce, eylem gerektiren o*

*işin yanlış gitmesini beklerim”* ifadesi bu faktörde ön plana çıkmaktadır.

Son olarak *“koşulsal ödüllendirme ve aktif yönetim”* faktörü içerisinde lider, astlarını belirlenen örgütsel amaçlar ve bu amaçlara ulaşmak için yerine getirilmesi gereken faaliyetler yönünde motive etmektedir. Belirli amaçların başarılması yönündeki bu motivasyonun özünde ödül ya da cezalandırmaya yönelik bir değişim ilişkisi vardır. Çalışanların amaçların başarılması yönünde harekete geçirilmesini ifade eden bu liderlik boyutu, bizim kültürümüz içerisinde ancak liderin üstlendiği *“anında sorun çözen ve her şeyi bilen bilge kişi”* kimliği ile bütünlük kazanmaktadır. Kolektivist özellikteki kültürel yapımız içerisinde liderin, *“benden hiç yardım beklemeden işleri sonuçlandır ve getir”* tavrının etkinliği tartışmalıdır.(Sargut, 2001, s:211) Bu nedenle yöneticilerimiz için *“koşulsal ödüllendirme”* boyutu ile *“İstisnalarla aktif yönetim”* boyutu arasında bir bütünlük ortaya çıkmıştır. Bu boyutta liderin tavrı, proaktif bir yaklaşımla izleyicileri izlemek ve oluşabilecek sorunları çözümlenmeye yönelik olacaktır. Geliştirilen model içerisinde bu faktör 6 soru ile temsil edilmiştir. Sorular içerisinde ağırlıklı olarak ön plana çıkan ifade ise, *“Yaptığım hataların peşini bırakmam; nedenlerini araştırır, düzeltmeye çalışırım”* ifadesi olmuştur.

Sonuç olarak, araştırma bulgularımız Türk yöneticilerin liderlik yapıları ile ilgili ölçümlerde kullanılacak bir ölçme modeli ortaya koymaktadır. Liderlik kuramlarının bütününe bakıldığında



kültürel farklılıkların gerek liderin davranışı, gerekse lideri izleyenlerin beklentileri açısından önemli farklılıklara yol açtığı gözlenmektedir.(Sargut, 2001, s:211) Çalışma bulgularımız açısından değerlendirildiğinde elde edilen model ve faktör yapılarında özellikle güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve kolektivist yapıdaki kültür özelliklerimizin katkısı olduğu söylenebilir.(Uyguç ve Diğerleri, 2000, s:596)

#### KAYNAKÇA

AKGÜL, Aziz ve ÇEVİK, Osman, 2005, *İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, 2. Baskı, Ankara, Emek Ofset.

ALBAYRAK, Ali Sait, 2006, *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara, Asil Yayın Dağıtım.

AVOLIO, Bruce J., BASS, Bernard M. and JUNG, Dong I., 1999, “Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.

AVOLIO, Bruce J and BASS, Bernard M., 2001, *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*, Mahwah, NJ, USA, Lawrence Erlbaum Associates, Incorporated.

BASS, Bernard M., 1985, “Leadership: Good, Better, Best”, *Organizational Dynamics*, Winter85, Vol. 13 Issue 3, 26-40.

BASS, Bernard M., 1990, “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, *Organizational Dynamics*, Vol.18, 19-31.

BASS, Bernard M and AVOLIO, Bruce J., 1992, “Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond”, *Journal of European Industrial Training*, 14,5, 21-27.

BASS, Bernard M., 1996, “Is There Universality in the full range model of Leadership?” *International Journal of Public Administration*, 19:6, 731 – 761.

BASS, Bernard M., 1997, “Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?”, *American Psychologist*, Vol.52, No.2, 130-139.

BASS, Bernard M., 1999a, “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-12.

BASS, Bernard M., 1999b, “On the Taming of Charisma: A Reply to Janice Beyer”, *Leadership Quarterly*, 10(4), 541-553.

BASS, B.M., AVOLIO, B.J., JUNG, D.I. and BERSON, Y., 2003, “Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No:2, 207-218.

BASS, B.M., and AVOLIO, B. J. (n.d.). “MLQ for Researchers”, Retrieved, May 2006 from

<http://www.mindgarden.com/products/mlqr.htm>.

BAŞ, Türker, 2006, **Anket Nasıl Hazırlanır, Uygulanır, Değerlendirilir**, 4. Baskı, Ankara, Seçkin.

BERBER, Aykut, 2000, “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”, **İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yönetim**, Yıl:11, Sayı:36, 33-49.

BRYMAN, A. and CRAMER, D., 1997, **Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows**, Routledge., London.

BURNS, James Mac Gregor, 1975, **Leadership**, Harper & Row, Publishers, New York.

BURNS, James Mac Gregor, 1979, “Two Excerpts from Leadership”. **Educational Leadership**, Mar1979, Vol. 36 Issue 6, 380- 400.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener, 2003, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Ankara, PegemYayıncılık.

BYCIO, Peter, HACKETT, Rick D. and ALLEN, Joyce S., 1995, “Further Assesments of Bass’(1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.80, No.4, 468-478.

CARLESS, Sally A., 1998, “Assessing the Discriminant Validity of Transformational Leader Behavior as Measured by the MLQ”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 71, 353-358.

CONGER, Jay A., 1999, “Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider’s Perspective on These Developing Streams of Research”, **Leadership Quarterly**, 10(2), 145-179.

DEN HARTOG, Deanne N., VAN MUIJEN, Jaap J and KOOPMAN, Paul L., 1997, “Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of MLQ”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 70, 19-34.

GARDNER Lisa and STOUGH Con, 2002, “Examining the Relationship between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers”, **Leadership&Organization Development Journal**, 23/2, 68-78.

GARMAN, A.N., DAVIS-LENANE, D. and CORRIGAN P.W., 2003, “Factor Structure of Transformational Model in Human Service Teams”, **Journal of Organizational Behavior**, 24, 803-812.

GEYER, Alois L.J. and STEYRER, Johannes M, 1998, “Transformational Leadership and Objective Performance in Banks”, **Applied Psychology**, 47 (3), 397–420.

HOFSTEDE, G., 1985, “The Interaction between National and Organizational Value Systems”, **Journal of Management Studies**, 22(4), 347-357

HOFSTEDE, G., 1991, **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, McGraw Hill, London.

- JUNG, Dong I. and AVOLIO Bruce J., 1999, "Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions", *The Academy of Management Journal*, Vol.42, No.2, 208-218.
- KAŞLI, M., 2007, "İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), 159-174.
- 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*, Volume 7, Number 3, 385-425
- McCOLL-KENNEDY, Janet R. and ANDERSON, Ronald D., 2002, "Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance", *The Leadership Quarterly* 13, 545-559.
- MOORE, Lori L. and RUDD, Rick D., 2006, "Leadership Styles of Current Extension Leaders", *Journal of Agricultural Education*, Volume 47, Number 1, 6-16.
- NORUSIS, M., J., 1993, *SPSS for Windows Professional Statistics Release 6.0*, SPSS Inc., Chicago.
- PFEFFER, Jeffrey, 1997, "The Ambiguity of Leadership" *Academy of Management Review*, January 1997, 104-112.
- SARGUT, S., 2001., *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitapevi, Ankara.
- ŞENCAN, H., 2005, *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- UYGUÇ, Nermin, DUYGULU, Ethem ve ÇIRAKLAR, Nurcan, 2000, "Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans", *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Erciyes Üniversitesi, 587-597.
- WALDMAN, David A., BASS, Bernard M. and EINSTEIN, Walter O., 1987, "Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Processes", *Journal of Occupational Psychology*, 60, 177-186.
- WASTI, S. A., 1995, "Kültürel Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri: Karşılaştırmalı Bir İnceleme", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 22(4), 503-529.
- YAFFEE, Robert A., 2003, <http://www.nyu.edu/acf/socsci/Docs/intracls.html> (erişim tarihi: 25 Nisan 2008).
- YUKL, Gary, 2002, *Leadership in Organizations*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.
- <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/reliab.htm> (erişim tarihi: 25 Nisan 2008).