

## **ÖZ YETERLİĞİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÜZERİNE ETKİSİ: KAMU SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Ünsal SİĞRİ \*, Akif TABAK \*\*, Hasan GÜNGÖR\*\*\***

### **ÖZET**

Liderlik kavramının, tarihsel süreçte meydana gelen değişimlerden sürekli etkilendiği ve böylelikle her dönemde değişik şekillerde ele alınarak yorumlandığı görülmektedir. Günümüzde ise, modern liderlik yaklaşımlarının içerisinde yer alan dönüştürücü liderlik kavramı dikkat çekmektedir. Birçok araştırmacı tarafından bu güne kadar dönüştürücü liderlik ile organizasyonlardaki farklı değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu araştırmanın amacı, genel öz yeterlik ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişki ve etkiler ortaya çıkarılmasıdır. Bu çalışmada konuyla ilgili teorik ve kuramsal yazın incelendiğinde; öz yeterliği yüksek yöneticilerin daha fazla dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olabileceği düşünülmüştür. Bu kuramsal ve teorik gerçekliği sınamak üzere geliştirilen hipotezleri test etmek üzere, dönüştürücü liderliği ölçmek için Bass ve Avolio (1993) tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQRR)”, öz yeterliği ölçmek için ise, Jerusalem ve Schwarzer tarafından 1981 yılında geliştirilmiş olan “Genel Öz Yeterlik Ölçeği” kullanılmıştır. Her iki ölçek de çeşitli kamu kurumlarında çalışan 416 yöneticiye uygulanmıştır. Araştırma kapsamında, dönüştürücü liderlik ile öz yeterlik arasındaki korelasyonlar araştırılmış, ortalama puanları arasındaki fark t-testi ile test edilmiştir. Öz-yeterliğin dönüştürücü liderliğe etkisini belirlemek amacıyla, aşamalı regresyon analizi yapılmış ve dönüştürücü liderlik ile öz yeterlik arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Sonuç olarak, yüksek öz yeterliliğe sahip yöneticiler ile düşük öz yeterliliğe sahip yöneticilerin dönüştürücü liderlik puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu, öz-yeterliği yüksek yöneticilerin daha yüksek dönüştürücü liderlik puan ortalamalarına sahip olduğu ve öz yeterliğin dönüştürücü liderliği etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, Öz yeterlik**

## **THE IMPACT OF SELF-EFFICACY ON TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP : A RESEARCH IN PUBLIC SECTOR**

### **ABSTRACT**

The leadership was studied and interpreted because of the transformations in the context of historical developments in the leadership literature. Today, transformational leadership as a modern leadership approach is accepted commonly in current leadership literature. Transformational leadership was studied in the past with the context of several organizational variables. The purpose of this study is to examine transformational leadership with the self-efficacy as a relative new organizational variable. In the light of the literature, it is considered in this study that the managers having high self-efficacy would indicate a high degree of transformational leadership. To test the hypotheses created within the study, “Multifactor Leadership Questionnaire” (Bass and Avolio, 1993) and General Self-Efficacy Questionnaire” (Jerusalem and Schwarzer, 1981) was applied to 416 managers from the public sector. In the study, the correlation between the transformational leadership and self-efficacy was studied by using means, t-test, and regression analysis. Within the results of the study, a meaningful relationship is found between the transformational leadership and self-efficacy. In the conclusion, it is found out that, there is a significant difference in transformational leadership scores of the leaders having high and low self-efficacies. So, the leaders having high self-efficacy were also having high scores of transformational leadership and that self-efficacy has an influence on transformational leadership.

**Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Self-efficacy**

\* Doç.Dr., Kara Harp Okulu, Ankara, usigri@kho.edu.tr

\*\* Yrd.Doç.Dr., Kara Harp Okulu, Ankara, atak@kho.edu.tr.

\*\*\* Kara Harp Okulu, Ankara.

## 1. GİRİŞ

Yönetim yazınında liderlik kuramları incelendiğinde; araştırmacılar tarafından bu kuramların genellikle liderlikte özellikler, davranışsal, durumsallık ve durumsallık ötesi yaklaşımlar şeklinde sınıflandırılarak ele alındığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar tarafından “Yeni (Modern) Liderlik Yaklaşımı” olarak da belirtilen içinde yaşadığımız bu dönemde “dönüştürücü liderlik” (Bass, 1985; Bass ve Avolio, 1994) dikkat çeken bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Dönüştürücü liderlik kavramı her ne kadar ilk olarak politik liderlik konusunda Burns (1978) tarafından yapılan çalışmalarla başlamış olsa da, ilerleyen zaman içerisinde Bass ve Avolio (1994, 1997) tarafından sistematik hale getirilmiştir.

Bass ve Avolio (1994, 1997) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik modelinin, günümüzde organizasyonlarda liderlik davranışlarını en geniş anlamda kapsayan teorilerden birisi olduğu görülmektedir (Rowold ve Heinitz, 2007). Günümüzde iş yaşamında dönüştürücü liderliğin dikkat çeken yaklaşımlardan birisi olmasının nedeni ise, bu tarz liderlerin, sahip oldukları yeteneklerle örgütsel değişim ve yeniliği başlatarak örgütün stratejisini rekabete uyum sağlayacak biçimde oluşturabilmesi olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, dönüştürücü liderlerin sahip olduğu önemli özelliklerden birisinin bireyin kendine olan güveni olduğu söylenebilir. İşte bu çalışmada örgüt içindeki yöneticilerin, dönüştürücü liderlik algılamaları ile öz yeterlik algılamaları arasındaki ilişki ve birbiri üzerindeki etkileri görgül (ampirik) bir araştırma yardımıyla incelenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın amacı, yöneticilerin dönüştürücü liderlik algılamalarıyla, öz yeterlik algılamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı ve dönüştürücü liderliğin öz yeterlik algısı üzerine etkilerini ortaya çıkarmaktır.

Bu çalışmada ele alınacak araştırma sorusu, “çalışanların öz yeterlikleri ile dönüştürücü liderlik özellikleri arasında bir ilişkinin olup-olmadığı” konusudur. Çalışmanın uygulama bölümü, kamu sektörü yöneticilerine uygulanan “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” ve “Genel Öz Yeterlik Ölçeği” anketlerinden elde edilen verilerin istatistiksel analizleri ile ele alınmıştır. Kavramlara aşinalığı sağlayan giriş bölümünün ardından çalışmanın ikinci bölümünde öz yeterlik kavramı, üçüncü bölümde dönüştürücü liderlik kavramı açıklanarak aralarındaki ilişkiye vurgu yapılmış, dördüncü bölümde uygulama bulgularına yer verilmiş ve son bölümde sonuçlar değerlendirilmiştir.

## 2. ÖZ YETERLİK

Öz yeterlik kavramı ilk olarak Albert Bandura (1977) tarafından ortaya atılan “sosyal öğrenme teorisine” dayanmaktadır. Bu bağlamda, öz-yeterlik inancı, “bireyin belli bir görevi başarmak üzere kendi kabiliyet ve yeteneklerine duyduğu inanç” olarak ifade edilmektedir (Bandura, 1994). Bandura’ya göre öz-yeterlik,

bireyin yetenekleri konusundaki inanca dayanmakta ve gelecekte karşılaşılabilecek muhtemel sorunları yönetebilmek için bireyin sahip olduğu yeteneğe duyduğu inanca işaret etmektedir (Schmitz ve Schwarzer, 2000).

Bandura (1997) görevin başarılmasında öz yeterliğin önemli etkileri olduğunu vurgulamaktadır. Bunun sebebi olarak ise, öz yeterliğin bireylerin amaçlarını seçmede, duygularını ifade etmede ve ayrıca engellerle karşılaştıklarında gösterdikleri direnme kapasitesinde etkili olduğunu belirtmektedir. Bireyde öz yeterlik inancı sonucunda içselleşecek “ben bunu yapabilirim” düşüncesi onun hayatı boyunca karşılaştığı olaylara daha etkili çözümler üretmesine ve dolayısıyla proaktif tavır sergilemesine neden olabilecektir.

Bandura (1982), öz yeterliği etkileyen deneyimleri dört kategoride sınıflandırmaktadır. Bunlar, kişisel beceri (kişisel ve iş deneyimleri), başkalarının deneyimleri (sosyal modeller tarafından sağlanan dolaylı katkılar), sözel ikna ve psikolojik durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Gist ve Mitchell (1992) tarafından ise öz yeterlik; öğrenme, tecrübe ve geri besleme sonucu değişebilen ve kişisel seçimleri, amaçları, duygusal reaksiyonları, çabayı, başa çıkmayı, direnci etkileyen önemli bir motivasyon kaynağı olduğu belirtilmektedir. Bu araştırmacılarca, görev gereksinimleri, tecrübe, kişisel (yetenek, anksiyete, istek, çaba) ve duruma bağlı (çelişen talepler, oyalama, dikkatin dağılması) faktörler öz yeterliğin öncülleri olarak belirtilmiştir.

Öz yeterliğin iş performansı ile ilgili birçok değişkeni etkilediği bilinmektedir. Bunlar arasında hayat sigortası satışları (Barling ve Beattie, 1983), fakülte araştırma verimliliği (Taylor vd, 1984), zorlukların üstesinde gelme (Stumpf vd, 1987), kariyer seçime (Lent vd, 1987), öğrenme ve başarı (Campbell ve Hackett, 1986; Wood ve Locke, 1987), teknolojiye uyum (Hill vd, 1987) gibi değişkenler bulunmaktadır. Judge ve Bono (2001) araştırmalarında genel öz yeterlik ile iş tatmini arasında ilişki olduğunu, Bozeman ve arkadaşları (2001) ile Tracey ve arkadaşları (2001) tarafından, öz yeterliğin örgütsel bağlılığı etkilediği gözlenmiştir. Ayrıca öz yeterlik değişkeniyle, performans (Sadri ve Robertson, 1993; Stajkovic ve Luthans, 1998), örgütsel bağlılık (Bozeman vd, 2001; Tracey vd, 2001) ve iş tatmini (Judge ve Bono, 2001; Judge vd, 2000) gibi değişkenlerin yer aldığı çalışmalara da rastlanmaktadır.

Bu kapsamda, öz yeterliğin örgütsel süreçler ile yakın bir ilişki içerisinde olduğu söylenebilir. Nitekim yönetim yazınında öz yeterliğin etkileşim içinde olduğu önemli değişkenler arasında liderlik (Paglis ve Green, 2002; Popper vd, 2004; Semadar vd, 2006) bulunmaktadır.

Öz yeterlik algısının bugüne kadar yapılan çalışmalarda; liderlik öz yeterliği, yaratıcı öz yeterlik, yazma öz yeterliği, akademik öz yeterlik ve genel öz yeterlik gibi farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir. Çalışmada bu kavram yukarıda da belirtilen genel öz yeterlik, yani “kişinin karşısına çıkan engeller ve stresli güç şartlarda baş edebilme ve yeni görevleri başarmak için kişinin kendi yeteneklerine

*dair inancı*” (Luszczynska vd, 2005: 80) şeklinde ele alınacaktır. Sonuç olarak değişik durumlarda karşılaşılan zorluklarla mücadelede başarılı olunacağına dair inanç şeklinde tanımlanan öz yeterliğin, liderliğin en önemli kuvvet çarpanlarından birisi olacağı öngörülmektedir.

### 3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

Dönüştürücü liderlik kavramı ilk olarak Burns (1978) tarafından yapılan çalışma ile başlamış ve o tarihten bugüne kadar da tanımı, bileşenleri ve ölçümü konularında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Burns’e göre dönüştürücü liderlik, “*insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerin harekete geçirilmesi*” olarak tanımlanmaktadır (Burns, 1978:425). Dönüştürücü liderlerin, değişimin hızlı yaşandığı günümüz organizasyonlarında bu değişimi yönetme konusunda önemli rol oynadıkları görülmektedir. Örneğin kitabında mükemmel firmaların sahip olduğu yöneticileri aktaran Peters ve Waterman (1982) da dönüştürücü lideri mükemmellikle eşit anlamda görmektedir. Ayrıca, bu süreçte lider ve takipçiler birbirlerini moral, motivasyon açısından yüksek seviyeye çıkartmaktadırlar (Rost, 1993:87). Sonuç olarak, günümüzde dönüştürücü liderlik gibi organizasyonel dönüşüme odaklanan liderlik modellerinin iş ve politika çevrelerindeki anlık değişimlerden dolayı daha da önem kazandığı görülmektedir. Liderlik alanında özellikle bu konuyla ilgili yapılan çalışmalarda “rutin olmayan durumlarda dönüştürücü liderliğin daha etkili olduğu” düşüncesini desteklemektedir (Eisenach vd, 1999:89). Ayrıca bugüne kadar yapılan araştırmalarda dönüştürücü liderlerin diğer liderlere göre, çalışanlarında daha fazla iş tatmini, daha az personel devir oranı, daha yüksek verimlilik, motivasyon ve yenilikçilik sağladıkları belirlenmiştir (Clover, 1990; Deluga, 1992; Hautala, 2005; Lee, 2007).

Literatürde, dönüştürücü liderlik ve çeşitli değişkenler arasındaki ilişkinin ölçümüne yönelik çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Örneğin, Felfe ve Schyns (2004) çalışmalarında, dönüştürücü liderlik ile fazla mesai, etkililik, liderden tatmin, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, başarıya yönelim (*achievement orientation*) stres ve sinirlilik arasındaki ilişkiyi; Walumbwa ve arkadaşları (2008), dönüştürücü liderliğin öz yeterlik inançlarının ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisiyle iş performansı üzerindeki etkilerini; Rowold ve Heinitz (2007) ise; dönüştürücü liderlik ile karizmatik liderlik tarzlarının yakınsak ve iraksak boyutları ile bu liderlik tarzlarının fazla mesai, etkililik, iş tatmini (subjektif performans) ve kar (objektif performans) arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Türkiye’de yapılan bazı çalışmalarda ise, dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık (Topaloğlu, 2005; Dilek, 2005), toplam kalite yönetimi (Erturgut, 2007), değişim yönetimi (Çömez, 2007), örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel öğrenme (Başol, 2005) ve örgütsel bağlılık (Yavuz, 2008) arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Sonuç olarak, öz yeterliği yüksek yani, kendilerinde bir işi başarma inancını diğerlerine göre daha fazla gören yöneticiler ile diğer yöneticilerin liderlik

tarzlarında bir takım farklılıklar olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, dönüştürücü liderlerin takipçilerinin moral ve motivasyonlarını etkileyerek onları yönlendirdiği (Burns,1978) göz önüne alındığında, öz yeterlik ile dönüştürücü liderlik arasında güçlü bir etkileşim olduğu öngörülmektedir. Başka bir ifadeyle yöneticilerin öz yeterlikleri, onların dönüştürücü liderlik algılamalarını etkileyebilecektir. Bu düşünce ilk olarak Shamir ve arkadaşları (1993) tarafından yapılan çalışmayla ele alınmış ve dönüştürücü liderliğin takipçilerin performanslarını etkilemede, öz yeterlik düzeylerinin kısmi aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşte bu çalışmada, yöneticilerin öz yeterlik algılamalarının onların dönüştürücü liderlik tarzlarını etkileyip etkilemediği konusu araştırılacaktır. Bu araştırmayı yapmak üzere geliştirilen hipotezler aşağıdadır;

- **Hipotez 1 (H1):** Yüksek öz yeterliliğe sahip yöneticiler ile düşük öz yeterliliğe sahip yöneticilerin dönüştürücü liderlik seviyeleri farklıdır.
- **Hipotez 2 (H2):** Yöneticilerin öz yeterlikleri onların dönüştürücü liderlik tarzlarını etkilemektedir.

#### **4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

##### **4.1. Araştırmanın Örneklemi**

Bu araştırmanın amacı, genel öz yeterlik ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişki ve etkilerin ortaya çıkarılmasıdır.

##### **4.2. Araştırmanın Örneklemi**

Araştırmanın örneklemi, bir kamu kurumunda görev yapan ve rastlantısal olarak seçilen, 416 yöneticiden oluşmaktadır. Katılımcıların, yaşları 19 ile 47 arasında değişmekte olup, yaş ortalaması 31,59, iş deneyimi yılı ortalaması 10,02'dir. Örneklemin eğitim düzeyi açısından, 100 katılımcı (%24) lise, 116 katılımcı (%27,9) üniversite, 184 katılımcı (%44,2) lisansüstü ve 16 katılımcı (%3,8) doktora eğitimine sahiptir.

##### **4.3. Ölçüm Araçları**

###### **4.3.1. Genel Öz Yeterlik Ölçeği**

Bu araştırmada katılımcıların genel öz yeterlik algılarının seviyesini tespit etmek için, Jerusalem ve Schwarzer tarafından 1981 yılında geliştirilmiş olan "Genel Öz Yeterlik Ölçeği" (General Perceived Self-Efficacy Scale - GSE) kullanılmıştır. Orijinali Almanca olan ölçeğin Türkçeye çevirisi Yeşilay (1996) tarafından yapılmıştır. Ölçekte "Yeni bir durumla karşılaştığımda ne yapmam gerektiğini bilirim" ya da "Bana karşı çıktığımda kendimi kabul ettirecek çare ve yolları

bulurum” gibi on ifade yer almakta ve bu maddeler tek faktör altında toplanmaktadır.

İnternet’ten de temin edilebilen ölçek, 29 farklı dile çevrilmiştir ve değişik ülkelerden on binlerce katılımcı üzerinde uygulanmıştır (General Perceived Self Efficacy Scale, 2007). Ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe, geçerliliğe ve yapısal geçerliliğe sahip olduğu birkaç çalışma ile doğrulanmıştır (Leganger vd, 2000; Schwarzer vd., 1997 / a; Schwarzer ve Born, 1997; Schwarzer vd, 1997 / b; Schwarzer vd, 1999). Beş farklı ülkeden denekler üzerinde yaptığı araştırma sonucuna göre Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,79 ile 0,90 arasında değişmekte, Türk öğrenciler üzerinde ise Cronbach Alfa değeri 0,82 olarak bulunmuştur. (Luszczynska vd, 2005)

Yakın zamanda ülkemizde yapılan bir araştırma sonucunda (Tayfur, 2005) ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu (Cronbach Alfa=0,88) belirlenmiştir. Çalışmamızda ise, ölçeğin güvenilirlik değeri (Cronbach Alfa) 0,87 olarak hesaplanmıştır.

#### **4.3.2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği**

Günümüzde Dünya’da ve Türkiye’de organizasyonlarda dönüştürücü liderliğin ölçümünde Bass tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ)’nin tercih edildiği görülmektedir. Bu anketin faktör yapısını belirleyen kuramsal temel, Burns (1978) tarafından politik liderlik konusunda geliştirilen dönüştürücü ve etkileşimsel lider ayırımına dayanmaktadır.

Katılımcı yöneticilerin liderlik yaklaşımlarını tespit etmek için B. M. Bass ve B. J. Avolio (1993) tarafından geliştirilen, Canbaş (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan 45 maddeli 0 ile 4 arası puanlanan Likert tipi “Çok Boyutlu Liderlik (MLQ)” anketi uygulanmıştır. Bu anketle dönüştürücü, etkileşimsel ve serbest bırakıcı liderlik yaklaşımları ölçülebilmektedir. Bu çalışmada dönüştürücü liderliğin alt bileşenlerine ilişkin bir değerlendirme yapılmadığından, dört alt boyut tek faktör altında birleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi yapılarak, bu dört boyutun aynı faktör altında toplandığı teyit edilmiştir. Dönüştürücü liderlik yaklaşımları 20 madde (2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 34. ve 36) ile ölçülmüştür. Çalışmada 416 yönetici üzerinde uygulanan “Çok Boyutlu Liderlik (MLQRR)” anketinin yüksek düzeyde güvenilir (Cronbach Alpha=0,93) olduğu tespit edilmiştir.

### **5. BULGULAR**

Araştırmaya katılan 416 kişinin Genel Öz Yeterlik ölçeğine verdikleri puanların ortalaması 3,96 (standart sapma= 0,529) olarak bulunmuştur. Yükselen puanlar, yüksek öz yeterliği, düşük puanlar ise düşük öz yeterliği göstermektedir. Yüksek ve

düşük öz yeterliği birbirinden ayırmak için farklı bir yöntem uygulanmıştır. Buna göre; öz yeterlik ortalama puanına (3,96) standart sapma (SS=0,529) eklenerek, elde edilen bu puandan yüksek puana sahip olanlar (N=76), yüksek öz yeterliği sahip olan yöneticiler olarak belirlenmiştir. Aynı şekilde, ortalamadan standart sapma çıkarılarak, daha küçük puana sahip olanlar (72) ise öz yeterliği düşük olan yöneticiler olarak belirlenmiştir. Aynı şekilde araştırmaya katılan 416 kişinin dönüştürücü liderlik puanları ortalamaları 3,03 (standart sapma= 0,47) olarak bulunmuştur. Dönüştürücü liderlik puanı ölçekte ilgili maddelere verilen cevapların ortalaması alınarak hesaplanmakta ve 0 ile 4 arasında puan alınabilmektedir. Yükselen puanlar dönüştürücü liderlik özelliklerinin arttığına işaret etmektedir

Genel öz yeterlik ile dönüştürücü liderlik arasındaki korelasyon analizi sonuçları Tablo 3’de verilmektedir. Dönüştürücü liderlik ile öz yeterlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve aynı yönde bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=0,61$ ,  $p<0,01$ ).

Öz yeterlik, yüksek ve düşük olarak ayrıştırıldığında ise; düşük öz yeterlik ile dönüştürücü liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve ters yönlü orta düzeyde ilişki ( $r=-0,41$ ,  $p<0,01$ ), yüksek öz yeterlik ile dönüştürücü liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve aynı yönde orta düzeyde ilişki ( $r=0,34$ ,  $p<0,01$ ) belirlenmiştir.

**Tablo-3: Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyon Değerleri**

Değişkenler	Ortalama	Standart sapma	1	2	3	4
1-Öz Yeterlik	3,96	0,529	1			
2-Düşük Öz Yeterlik	3,16	0,281	-0,70**	1		
3-Yüksek Öz Yeterlik	4,70	0,172	0,67**	-0,22**	1	
4-Dönüştürücü Liderlik	3,03	0,475	0,61**	-0,41**	0,34**	1

\*\* $p<0,01$

Yüksek öz yeterliliğe sahip yöneticiler ile düşük öz yeterliliğe sahip yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeyleri arasındaki farklılıkları test etmek üzere geliştirilen H1 hipoteziyle ilgili tek örneklem t-testi yapılmıştır. Tablo 4’de sunulan t-testi sonuçlarına göre ( $t=-8,51$ ,  $p<0,05$ ), Hipotez 1 kabul edilmiştir. Buna göre, yüksek öz yeterlik puanlarına sahip yöneticilerin düşük öz yeterlik puanına sahip yöneticilere göre dönüştürücü liderlik puanları daha yüksektir. Bu kapsamda, yüksek öz yeterliliğe sahip yöneticiler ile düşük öz yeterliliğe sahip yöneticilerin dönüştürücü liderlik puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Her iki gruba ilişkin ortalamalar incelendiğinde, düşük öz yeterliliğe sahip yöneticilerin puan ortalamalarının (Ort:2,61; S.S.:0,68), yüksek öz yeterliliğe sahip yöneticilerin puan ortalamalarına (Ort:3,37; S.S.:0,35) göre daha düşük olduğu görülmüştür. Bu

kapsamda, yüksek öz yeterliliğe sahip yöneticilerin daha fazla dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo-4: Öz Yeterliği Yüksek ve Düşük Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Puanları Ortalamaları Açısından Karşılaştırılması**

	Düşük Öz-yet		Yüksek Öz-yet		t-testi sonucu
	(n=72)		(n=76)		
	Ort	S.S.	Ort.	S.S.	t değeri
Dönüştürücü Liderlik	2,61	0,68	3,37	0,35	-8,51*

\*p<0,001

Hipotez 2 kapsamında, öz yeterliğin dönüştürücü liderliğe etkisini belirlemek amacıyla yapılan aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Dönüştürücü liderlik bağımlı değişken olarak, iş deneyimi, yaş, eğitim durumu ve öz yeterlik bağımsız değişkenler olarak belirlenmiştir. Bu maksatla iki model oluşturulmuş, birinci modele kontrol değişkenleri olarak iş deneyimi, yaş ve eğitim durumu girilmiş, ikinci modele ise öz yeterlik eklenerek aşamalı regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 5’de öz yeterliğin dönüştürücü liderlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan aşamalı regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Anova testi sonuçlarına göre her iki modelde (İlk aşama Analiz (F= 19,99 p<0.001, ikinci aşama analiz: F=70,08 p<0.001) anlamlıdır. Ancak, kontrol değişkenlerinin bulunduğu birinci modelde R<sup>2</sup> değeri 0.12 iken; modele öz yeterlik eklendiğinde R<sup>2</sup> değeri 0,40’e yükselmiştir. Diğer bir deyişle, kontrol değişkenleri modeldeki varyansın % 12,3’ini açıklarken; öz yeterlik eklendiğinde açıklanan varyansın % 40,4’e çıktığı görülmektedir. Öz yeterlik değişkeninin ikinci modele katkısı incelendiğinde, bu değişken ile dönüştürücü liderlik arasında ( $\beta=0,55$ , p<0.001 ) pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durumda yöneticilerin öz yeterlik algılamalarının dönüştürücü liderlik algılamalarını etkileyip, etkilemediğini belirlemek üzere geliştirilen H2 hipotezi kabul edilmiştir.



**Tablo-5: Öz Yeterliğin Dönüştürücü Liderlik Üzerindeki Etkisini Belirlemek Amacıyla Yapılan Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	İlk Aşama		İkinci Aşama	
	$\beta$	t	$\beta$	t
Eğitim Durumu	,20	2,74***	,11	1,72
Yaş	1,07	3,88***	,67	2,93**
Çalışma Süresi	-,96	-3,60***	-,61	-2,79**
Öz yeterlik			0,55	13,86***
R <sup>2</sup>		.13		.41
Düz. R <sup>2</sup>		.12		.40

\* p< 0,05, \*\* p<0,01, \*\*\*p<0,001

## 6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma kapsamında, dönüştürücü liderlik ile öz yeterlik arasındaki korelasyonlar ve ortalama puanlar arasındaki farklar t-testi araştırıldığında ve öz-yeterliğin dönüştürücü liderliğe etkisini belirlemek amacıyla, aşamalı regresyon analizi yapıldığında, dönüştürücü liderlik ile öz yeterlik arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Yüksek öz yeterliliğe sahip yöneticiler ile düşük öz yeterliliğe sahip yöneticilerin dönüştürücü liderlik puanları arasındaki anlamlı farklılığın ortaya konmasıyla birlikte, öz-yeterliği yüksek yöneticilerin daha yüksek dönüştürücü liderlik puan ortalamalarına sahip olduğu ve öz yeterliğin dönüştürücü liderliği etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Bu çalışmada öz yeterlik ile dönüştürücü liderlik arasında ( $r=0,61$ ) pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen bu bulgular; Walumbwa (2005) ve arkadaşları tarafından üç farklı kültürde yapılan Amerikalı ( $r=0,40$ ), Çinli ( $r=0,27$ ) ve Hindistanlı ( $r=0,27$ ) araştırma sonuçlarıyla ve ayrıca Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından, yapılan farklı bir çalışmada dönüştürücü liderlik ile öz yeterlik arasında elde edilen istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ilişki ( $r=0,23$ ) ile genel olarak paralellik göstermektedir.

Rafferty ve Griffin (2006) tarafından geliştirici liderlik ile öz yeterlik arasında pozitif ( $\beta=0,14$ ,  $p<0,01$ ) ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu çalışmada da H2 hipotezini test etmek üzere yapılan aşamalı regresyon analizi sonucunda; öz yeterlik değişkeni ile dönüştürücü liderlik arasında ( $\beta=0,55$ ,  $p<0,001$ ) pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştı. Geliştirici liderliğin, öz yeterlik ile arasındaki anlamlı ve pozitif yöndeki ilişki her ne kadar bu çalışmadaki dönüştürücü liderlik ve öz yeterlik arasındaki ilişki kadar güçlü olmasa da ilişkinin yönü ve anlamlılığı bakımından paralellik göstermektedir. Ayrıca bu çalışmada elde edilen bulgular;

-Prussia ve arkadaşları (1998)'nin, öz liderliğin öz yeterliği etkilediği, öz yeterliğin ise performansı etkilediği, bu etkileşimde öz yeterliğin aracılık etkisinin olduğu,

-Schyns (2004)'in, öz yeterliğin iş çevresinde değişiklikler yaratmak için bir hazırlık sağlayacağı ve bunun da algılanan liderlik tarzlarını etkileyeceği ve ayrıca öz yeterliğin dönüştürücü liderliği etkilediğini ortaya çıkaran çalışmalar ile paralellik sağlamaktadır (Schyns, 2001; Shea ve Howell, 1999).

Sonuç olarak, bu çalışmada kamuda çalışan yöneticilerin dönüştürücü liderlik özelliklerinin öz yeterlik düzeyleri ile olan ilişkisi ve ona olan etki düzeyinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Alınan sonuçlara göre, yöneticilerden 72'si düşük öz yeterliliğe, 76'sı yüksek öz yeterliğe, 260'ı ise orta seviye öz yeterliliğe sahiptir. Düşük öz yeterliliğe sahip yöneticiler ile yüksek öz yeterliliğe sahip yöneticilerin, dönüştürücü liderlik puanlarının t-testi ile karşılaştırılması neticesinde; yüksek öz yeterliliğe sahip yöneticilerin (3,37) düşük öz yeterliliğe sahip yöneticilere (2,61) nazaran dönüştürücü liderlik puanlarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Günümüzde, yönetimin en önemli bileşenlerinden birisi olan liderliğin ve bununla ilişkili kavramların incelenmesi, organizasyonların verimlilik ve etkililiğinde önemli bir güç çarpanı olabilecektir. Öz yeterliğin liderlerin strese karşı koyma ve stresi yönetebilme becerilerine dolaylı etkileri olacağı değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, öz yeterliğin liderliğe etkisi göz önüne alındığında bu araştırmadan elde edilen sonuçların liderlik ve yönetim literatürüne katkılar sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırmada kullanılan örneklem, sadece bir bakanlığın Ankara'daki bağlı/ilgili kuruluşlarında görev yapan personelini kapsadığından, bu çalışmada elde edilen sonuçların Türkiye geneline veya kamu sektörüne genelleştirilmesi bakımından birtakım sınırlamaları olduğu değerlendirilmektedir. Bu sebeple, örneklemin genişletilmesi ve özel sektörü de kapsayacak şekilde farklılaştırılması halinde daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabileceği tahmin edilmektedir.

## **KAYNAKÇA**

Bandura, A., (1977), “Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change”, **Psychological Review**, 84 (2), 191-215.

Bandura, A., (1982), “Self-efficacy Mechanism in Human Agency”, **American Psychologist**, 37, 122-147.

Bandura, A., (1994), Self-efficacy, Ramachaudran et all. (Eds), **Encyclopedia of Human Behavior**,. Newyork: Academic Press, (4), 71-81.

Bandura, A., (1997), Exercise of Personal Control and Collective Efficacy in Changing Societies, Bandura A. (Eds), **Self-efficacy in Changing Societies** Cambridge, UK, Cambridge University Press, 1–45.

Barling, J., ve Beattie, R., (1983), “Self-efficacy Beliefs and Sales Performance”, **Journal of Organizational Behavior Management**, (5), 41-51.

Bass, B.M., (1985), **Leadership and Performance Beyond Expectations** New York: Free Press

Bass, B.M. ve Avolio B.J., (1993), Transformatinoal Leadership: A Response to Critiques,. Chemmers M.M. ve Ayman R. (Edt.), **Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions**, (49–88), San Diego, CA: Academic Press.

Bass, B. ve Avolio, B.J., (1994), *Improving organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications

Bass, B.M. ve Avolio, B.J., (1997), **Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire**. Palo Alto, CA: Mindgarden.

Başol, Ö., (2005), **Havacılık Sektöründe Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenme Gelişimine Etkisi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Bozeman, D.P., Perrewe, P.L., Hochwarter, W.A. ve Brymer, R.A., (2001), “Organizational Politics, Perceived Control, and Work Outcomes: Boundary Conditions on the Effects of Politics”, **Journal of Applied Social Psychology**, (31), 486–503.

Burns, J.M., (1978) **Leadership**, NY, Harper & Row, Publishers.

Canbaş, S., (2004), Liderlik Yaklaşımları ve Yaklaşımlara Özgü Süreçler: Kara Harp Okulu Liderlik Sistemine Yönelik Bir Araştırma, Ankara, Kara Harp Okulu, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,

Campbell, N.K. ve Hackett, G., (1986), “The Effects of Mathematics Task Performance on Math Self-efficacy and Task Interest”, **Journal of Vocational Behavior**, (28), 149-162.

Clover, W.H., (1990), “Transformational Leaders: Team Performance, Leadership Ratings, and Firsthand Impressions”, in Clark,K.E. and Clark M.B.(Edt) **Measures of Leadership**, (171-184), West Orange: NJ: Leadership Library of America,

Çömez P., (2007), **Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma**, Gebze, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Deluga, R.J, (1992), The Relationship of Leader-member Exchanges with Laissez-faire, Transactional, and Transformational Leadership. In K. E. Clark, M. B. Clark, & D. R. Campbell (Edt.), **Impact of Leadership**, (237–247). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Dilek H., (2005), **Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma**, Gebze, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Eisenbach, R., Kathleen W. ve Rajnandini P., (1999), "Transformational Leadership in the Context of Organizational Change", **Journal of Organizational Change Management**, 12 (2), 80-88.

Erturgut R., (2007), **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişki: Ulusal Kalite Ödülü Almış Olan Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma**, İzmit, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Felfe J., Schyns B., (2004), “Is Similarity in Leadership Related to Organizational Outcomes? The Case of Transformational Leadership”, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 10(4), 260-274.

Gist E.M., Mitchell R.T, (1992), “Self-efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability”, **Academy of Management Review**, 17 (2), 183-211.

Hautala, T.M., (2005), “Type and Transformational Leadership - Comparison of Subordinates' and Leaders' Ratings”, **Journal of Psychological Investigations**, Vol.3, 397- 410.

Hill, T., Smith, N.D. ve Mann, M. F., (1987), “Role of Efficacy Expectations in Predicting the Decision to Use Advanced Technologies”, **Journal of Applied Psychology**, (72), 307-314.

Judge, T.A., Bono, J.E. ve Locke, E.A., (2000), “Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics”, **Journal of Applied Psychology**, 85, 237–249.

Judge, T.A. ve Bono, J.E., (2001), “Relationship of Core Self-evaluation Traits—Self-esteem, Generalized Self-efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-analysis”, **Journal of Applied Psychology**, (86), 80–92.

Lee, E., (2007), **The Effects Of Equity Sensitivity and Personality on Transformational Leadership Behavior**, <http://hdl.handle.net/10106/488> (05 Eylül 2009).

Leganger, A., Kraft, P. ve Røysamb, E., (2000), “Perceived Self-efficacy in Health Behavior Research: Conceptualisation, Measurement and Correlates”, **Psychology and Health**, (15), 51–69.

Lent, R. W., Brown, S.D., ve Larkin, K.C., (1987), “Comparison of Three Theoretically Derived Variables in Predicting Career and Academic Behavior: Self-Efficacy, Interest Congruence, and Consequence Thinking”, **Journal of Counseling Psychology**, (34), 293-298.

Luszczynska, A., Gutie Rrez-Don A, B. ve Schwarzer, R., (2005), “General Self-efficacy in Various Domains of Human Functioning: Evidence from Five Countries”, **International Journal of Psychology**, 40 (2), 80-89

Paglis, L.L. ve Gren, S.G., (2002), “Leadership Self-Efficacy and Managers’ Motivation For Leading Change”, **Journal of Organizational Behavior**, (23), 215-235.

Peters, T. ve Waterman, J., (1982), **In Search of Excellence**. Warner Books, New York.

Popper, M., Amit, K., Gal, R., Mishkal-Sinai, M. ve Lisak, A., (2004), “The Capacity to Lead: Major Psychological Differences between Leaders and Nonleaders”, **Military Psychology**, 16 (4), 245-263.

Prussia G.E., Anderson J.S. ve Manz C.C., (1998), “Self-leadership and Performance Outcomes: The Mediating Influence of Self-efficacy”, **Journal of Organizational Behavior**, (19), 523-538 .

Rafferty A.E., Griffin M.E, (2006), “Refining Individualized Consideration: Distinguishing Developmental Leadership and Supportive Leadership”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, (79), 37–61.

Rokeach, M., (1973), **The Nature of Human Values**, Free Press, New York, NY,

Rost, J.C., (1993), "Leadership Development in the New Millennium", **The Journal of Leadership Studies**: 91-110.

Rowold, J., Heinitz, K., (2007), “Transformational and Charismatic Leadership: Assessing the Convergent, Divergent and Criterion Validity of MLQ and the CKS” **The Leadership Quarterly**,(18), 1251-663

Sadri, G. ve Robertson, I.T., (1993), “Self-efficacy and Work-related Behaviour: A Review and Metaanalysis”, **Applied Psychology: An International Review**, (42), 139–152.

Schyns, B., (2001), “The Relationship between Employees' Self-Monitoring and Occupational Self-efficacy and Transformational Leadership”, **Current Research in Social Psychology**, (7), 30-42, [<http://www.uiowa.edu/~grpproc>] (02 Eylül 2009).

Schyns, B., (2004), “The Influence of Occupational Self-efficacy on the Relationship of Leadership Behavior and Preparedness for Occupational Change”, **Journal of Career Development**, (30), 247-261.

Schwarzer, R., ve Born, A., (1997), “Optimistic self-beliefs: Assessment of general perceived self-efficacy in thirteen cultures”, **World Psychology**, (3), 177–190.

Schwarzer, R., Baßler, J., Kwiatek, P., Schroder, K., ve Zhang, J. X., (1997 / a), “The assessment of Optimistic Self-beliefs: Comparison of the German, Spanish, and Chinese versions of the General Self-Efficacy Scale”, **Applied Psychology: An International Review**, 46, 69–88.

Schwarzer, R., Born, A., Iwawaki, S., Lee, Y.-M., Saito, E., ve Yue, X., (1997 / b), “The Assessment of Optimistic Self-beliefs: Comparison of the Chinese, Indonesian, Japanese and Korean Versions of the General Self-Efficacy scale”, **Psychologia: An International Journal of Psychology in the Orient**, (40), 1–13.

Schwarzer, R., Mueller, J., ve Greenglass, E., (1999), “Assessment of perceived General Self-efficacy on the Internet: Data Collection in Cyberspace” **Anxiety, Stress, and Coping**, (12), 145–161.

Schmitz, G.S. ve Schwarzer, R., (2000), “Selbstwirksamkeitserwartung von Lehrern: Längsschnitt-befunde mit einem neuen Instrument”, **Zeitschrift für Pädagogische Psychologie**. 14 (1), 12-25.

Semader, A., Robins, G. ve Ferris, G.R., (2006), “Comparing the Validity of Multiple Social Effectiveness Constructs in the Prediction of Managerial Job Performance”, **Journal of Organizational Behaviour**, (27), 443-461.

Shamir B, House R.J. ve Arthur M.B., (1993), “The Motivational Effect of Charismatic Leadership:A Self-concept Based Theory”, **Organization Science**, 4, 577-594.

Shea, C.M. ve Howell, J.M., (1999), “Charismatic Leadership and Task Feedback: A Laboratory Study of their Effects on Self-efficacy and Task Performance”, **Leadership Quarterly**, (10), 375-396.

Stajkovic, A.D. ve Luthans, F., (1998), “Self-efficacy and Work Related performance: A meta analysis”, **Psychological Bulletin**, (124), 240-261.

Stumpf, S.A., Brief, A.P. ve Hartman, K., (1987), “Self-efficacy expectations and Coping with Career-related Events”, **Journal of Vocational Behavior**. (31), 91-108.

Tayfur, Ö., (2005), **Antecedents of Feedback Seeking Behavior**, Ankara, ODTÜ, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Taylor, M.S., Locke, E.A., Lee, C. ve Gist, M.E., (1984), “Type A Behavior and Faculty Research Productivity: What are the Mechanisms?”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, (34), 402-418.

Topaloğlu G., (2005), **Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki**, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Tracey, J.B., Hinkin, T.R., Tannenbaum, S. ve Mathieu, J.E., (2001), “The Influence on Individual Characteristics and the Work Environment on Varying Levels of Training Outcomes” **Human Resource Development Quarterly**, 12, 5-23.

Walumbwa F.O., Lawler J.J., Avolio, B.J., Wang, P., Shi K., (2005), “Transformational Leadership and Work-related Attitudes: The Moderating Effects of Collective and a Self-efficacy Across Cultures”, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 11 (3)

Walumbwa F.O., Avolio B.J., Zhu W., (2008), “How Transformational Leadership Weaves its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs”, **Personnel Psychology**, (61), 793-825.

Wood, R.E. ve Locke, E.A., (1987), “The Relation of Self-efficacy and Grade Goals to Academic Performance” **Educational and Psychological Measurement**, (47), 1013-1024.

Yavuz, E., (2008), **Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora Tezi.

Yeşilay, A., (1996), Genelleştirilmiş Öz Yetki Beklentisi. <http://userpage.fuberlin.de/health/turk.htm> (02 Eylül 2006).

### **İrtibat**

Ünsal SİĞRI  
Doç.Dr.,Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü,Bakanlıklar-ANKARA.  
E-posta: usigri@kho.edu.tr  
Tel İş: 0312 4175190/5003 Fax: 0312 4190265