

## BAŞARILI VE BAŞARISIZ ŞİRKETLERDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN KARŞILAŞTIRILMASI

### COMPARISON OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN SUCCESSFUL AND UNSUCCESSFUL COMPANIES

#### **Yüksek Lisans Öğrencisi Sibel ORHAN**

Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Bölümü,  
[sibelorhan09@gmail.com](mailto:sibelorhan09@gmail.com)  
Tekirdağ / Türkiye  
ORCID: 0000-0002-2892-3865

#### **Yüksek Lisans Öğrencisi Muhammet GÜMÜŞ**

Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Bölümü,  
[muhammetsgumus5208@gmail.com](mailto:muhammetsgumus5208@gmail.com)  
Sivas / Türkiye  
ORCID: 0000-0003-1278-6234

#### **Yüksek Lisans Öğrencisi Emine KIZILKAYA**

Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Bölümü, [emine\\_kizil\\_37@hotmail.com](mailto:emine_kizil_37@hotmail.com)  
Karaman / Türkiye  
ORCID: 0000-0002-3678-0905

#### **Yüksek Lisans Öğrencisi Ayşenur CEYLAN**

Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Bölümü, [aysenurceylan38@gmail.com](mailto:aysenurceylan38@gmail.com)  
Kahramanmaraş / Türkiye  
ORCID: 0000-0002-2103-8353

#### **ÖZET**

Dönüşümcü liderlik ve liderlik teorilerinin önemi üzerinde durulmuş ve bir yandan uygulama alanında ortaya çıkan sorunlar dikkate alınarak, incelenmiştir. Dönüşümcü liderliğin tanımı ve yönleri, çeşitli uzmanlar tarafından başarılı ve daha az başarılı şirketlerin fikirlerine dayalı olarak, araştırmamız da karşılaştırmalı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmamızda, kullandığımız araştırma yöntemi, varsayımlar, evren, baz alınan örneklem grubu incelenmekte ve araştırma bulguları analitik tablolar çerçevesinde, betimleyici ve tümdengelimli istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmektedir. İstatistiksel testlerden elde ettiğimiz nihai sonuç gösteriyor ki, başarılı şirketler başarısız olan şirketlere oranla, daha fazla dönüşümcü liderlik uygulamalarına yer vermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşümcü Liderlik, İdealleştirilmiş Etki, İlham Verici Motivasyon, Entelektüel Uyarım, Kişiselleştirilmiş Düşünceler

## ABSTRACT

The importance of transformational leadership and leadership theory has been emphasized, and the emerging problems in the field of application are examined on the one hand. The definition and aspects of transformational leadership have been tried to be explained comparatively in our successful and more successful research by various experts. In our study, various descriptive and deductive methods are analyzed within the framework of the research method we use, assumptions, universe, our sampling research and our research analytical tables. The final result we obtained from statistical tests shows that successful companies include more transformational leadership practices than companies that fail.

**Keywords:** Transformational Leadership, Idealized Effect, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Personalized Thoughts

## 1.GİRİŞ

Liderlik, eski zamanlardan beri araştırmacılar tarafından merak edilen bir konudur. Eşsiz özellikleri nedeniyle, liderler organizasyonu ve toplumu genel olarak etkiler. Organizasyonlarda dönüşümcü liderler, bu tür organizasyonların etkinliğini ve performansını arttırmak için, rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu kuruluşlar, kendilerini çevreye adapte edebilmek için, bazı değişiklikler ortaya koymak zorundadır. Bu değişiklikler, insan kaynakları, amaçlar, stratejiler, yapılar vb. alanlarda bazen ortaya çıkabilir, bazen de ihtiyaç halinde örgütlerde köklü değişimler hissedilebilir. Unutulmamalıdır ki, radikal değişiklikler sadece iç sorunları tedavi etmek için değil, aynı zamanda bu yaklaşım, daha yüksek performans elde etmek adına başarılı kuruluşlarda uygulanabilir halde olmalıdır. Şimdiki ve gelecekteki çevresel fırsatları kullanmak, dönüşümcü liderlik uygulamalarında etkili ve ilham vericidir.

## 2.PROBLEM TANIMI

Yöneticilerin ve liderlerin köklü değişim ve dönüşümlerde etkin rolü kaçınılmazdır. Liderlik ve yönetim, organizasyonlarda aynı değildir. Başkalarını etkilemek için, yönetim ve liderlik organizasyonlarda bir sosyal etki sürecinden kaynaklanırken, aynı zamanda resmi güce de bağlıdır. Dönüşümcü liderler, örgütsel etkinlik, performans, kültürler ve bunların temel rolü başka organizasyonları da etkilemektedir. Bu etkenler, organizasyonlarda, daha yüksek amaç ve beklentilere neden olan değişikliklerdir.

Dönüşümcü liderlerin amaçlarından biri, örgütsel performansın iyileştirilmesidir. Dönüşümcü lider, uzun vadeli organizasyonel değişiklikler için bir zemin hazırlar ve organizasyon sisteminin daha yüksek hedeflere erişimi konusunda olanak sağlar. Temel yapının gerekliliği ile ilgili olarak organizasyonlardaki değişiklikler, organizasyonel liderliğin ve yönetimin bu türdeki etkin rolü, dönüşümsel olması nedeniyle, bu alanda bazı araştırmalar yapmayı zorunlu kılmaktadır.

Liderlik, diğerlerinin yanı sıra, örgütsel davranışta yeni bir uygulamalı teoridir. Şimdiye kadar bu çalışmada ortaya koyulmaya çalışılan hedef, başarılı ve daha az başarılı kuruluşlarda dönüşümcü liderlik durumunu, Bernard Boss'un dönüşümsel liderlik modeli ile açıklamaya çalışmaktadır.

### 3.DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Burns, dönüşümcü liderliğin ilk kavramı olan siyasi liderlere, araştırmalarında yer vermektedir. Burns'e göre, dönüşümsel liderlik, liderleri ve takipçileri birbirlerine karşı daha yüksek ahlak ve motivasyon seviyelerine yükseltmeye çağırır. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin eski sorunlara yeni bir bakış açısıyla bakmalarına yardım eder. Takipçilerini, normal seviyelerden daha yüksek girişimde bulunmaya teşvik eder. Dönüşümcü liderler, takipçilerine amaçlar, çıkarlar, daha büyük ekip, organizasyonel, ulusal ve küresel hedeflere odaklanma konusunda, kendilerinininkinden daha fazlasını düşünmeleri için ilham verir. Gelecek perspektifi sağlayan bu tür liderler, takipçilerinin bakış açısını kendi amaçları olarak görürler ve bunu başarmak için yüksek çaba gösterirler. Bu liderler, çalışanları koordineli durumda ele alarak ve tüm sistemi entegre ederek, ideal perspektife doğru gitmeyi kendilerine amaç edinirler (Cacioppe, 2000).

Dönüşümcü liderler, yeni bir bakış açısı kazanmaları için organizasyonları bu alanda iyileştirme ve ilerleme rotası olan çalışanlara yönlendirirler. Ayrıca yöneticilerini, çalışanlarını ve örgüt üyelerini radikal değişikliklere karşı motive ederek örgütlemek, bu yeni alanda hareket etmek için önemli bir adımdır. Dönüşümcü liderler, gerekli hazırlığı ve yetenekleri elde etmek için, daha yüksek seviyelerde idealleştirilmiş performans ulaşmanın yanı sıra, organizasyonel amaçlarda elde etmeye çalışırlar (Sanjaghi, 2000).

Dönüşümcü liderler, takipçilerinin yaratıcılığını, motivasyonunu ve maneviyatını artırırken, işlem liderleri ise, takipçilerinin kişisel ve gelecekteki çıkarlarına hitap eder. Dönüşümcü liderler, aynı zamanda ülke için neler yapabileceklerine de odaklanırlar. (Ozgoly, 2004).

Dönüşümcü liderler, takipçilerini değiştirir, gelişmeleri ve yeni şeyler yaratmaları için onları güçlendirir. Bu nedenle takipçiler ihtiyaçlar, eğilimler ve değerler konusunda büyüyebilir, çünkü takipçilerin liderlere dönüşebilmesi ve değişebilmesi için ihtiyaçları karşılanmalıdır. (Barker, 1992).

Dönüşümcü liderler değerler, etik, standartlar, uzun vadeli hedefler ve odaklanma sayesinde yeteneklerini artırmak için, takipçilerinin performans ve gelişimleri ile sıklıkla karşı karşıyadır. Dönüşümcü liderlerin güçlü iç idealleri ve değerleri vardır (Northhouse, 2001).

Paul Hersey, Kenneth Blanchard ve Johnson Dewey, dönüşümsel liderliği; mevcut koşullarda süresiz değişiklikler yaratmak için, bireylerde veya gruplarda bilgilendirilmiş etki süreci ve örgütsel performansı ele alan bir bütün olarak tanımlamaktadırlar.

Burns, araştırmalarında dönüşümcü liderlerin olağanüstü işlerde, bir vizyonu olduğunu ve başkalarına meydan okuduğunu vurgulamaktadır. Dönüşümcü liderlerin yeni gerekli yolları çizebileceğine inanmaktadır. Çünkü; modern kuruluşlar ona göre değişimlerin kaynağı sayılmaktadır. Başka bir deyişle, dönüşümcü liderler organizasyonel değişiklikler üzerinde tam bir etkiye sahiptir. Bu tür bir liderlik, gelecek için daha iyi bir tablo ve çalışanlar için ise, daha etkin bir vizyon anlamına gelmektedir.

1985'te Burns'ün çalışmalarını takiben Boss, örgütsel istikrar ve dönüşüm için sırasıyla işlemsel ve dönüşümsel liderlikler üzerinde araştırmalarına devam etmiştir. 1996'da Boss ve Alive, "Çok Faktörlü Liderlik" (MLQ) adlı ankette bir model geliştirerek, işlemsel ve dönüşümsel yönleri tanımlamaktadır. Bu modelde, dönüşümsel liderliğin yönleri arasında idealleştirilmiş etki, entelektüel teşvik, ilham verici motivasyon ve kişiselleştirilmiş düşünceler yer almaktadır. İşlemsel yönlerinde ise liderlik, koşullu teşvikleri ve istisnaya dayalı yönetimi içerir.

1978'de Burns, değişime dayalı olarak işlemsel liderliğin bir tanımını yapmaktadır. Bu tanımda; işlemsel liderlikten, lider ve takipçi arasındaki karlı ilişki olarak bahsetmektedir. Burns'e göre, işlemsel liderler takipçilerini performanslarına göre teşvikler ile ödüllendirirken, aynı zamanda aldıkları cezalar ile de suçlayabilirler. Dönüşümcü liderlik dinamikdir ve liderlerin takipçilerinin değerleri, inançları ve hedefleri üzerinde etkili olduğu karmaşık bir süreci içinde barındırır. Bu süreçte takipçilerin davranışları, liderlerin davranışlarında değişikliklere neden olur. Burns, süreklilik konusunda dönüşümcü liderlik ve işlemsel liderliği ele alarak, liderlik tarzlarında iki ayrı noktayı vurgulamaktadır. (Moghali, 2002).

Boss, dönüşümsel liderlik modelinin evrensel bir tarzda uygulanabileceğine inanmaktadır. Takipçileri, grup veya örgütsel çıkarlar için bireysel çıkarları ihmal etmeye teşvik etmekte ve onları normalden daha fazla çalışmaya yönlendirmektedir. Dönüşümcü liderler, çalışanların fikirlerini ve değerlerini onaylamak ve onlara çeşitli sorunlar hakkında düşünceleri için, ilham vermek adına modern yöntemler kullanarak olağanüstü bir motivasyon yaratmaktadır. Dönüşümcü liderler, toplumu kendi söz ve davranışlarıyla değiştirir. Takipçilerinin kendilerine karşı saygı, haysiyet ve sadakat duygusu bulunmaktadır. Dönüşümcü liderler, anlayış ve girişimlerde sözleriyle, sohbetleriyle, başkalarına ilham verme yeteneklerine sahiptirler. Dönüşümcü liderlikte uygulamalar, liderler çalışanlarını kendilerine yönelik çıkarlar geliştirdiklerinde ortaya koyarlar. Liderler takipçileri için, hedeflerin ve misyonun farkındalığını ve kabulünü yaratırlar.

Boss, dönüşümsel liderliğin takipçilerin özellikleri ve davranışları üzerinde etkili olduğunu savunmaktadır. Dönüşümcü liderlik, liderin takipçilerinin ihtiyaç ve taleplerini belirlediği bir süreçtir ve aynı zamanda bu tür ihtiyaçların, belirlenen amaçlara ulaşmak için kapsamlı bir çaba ile karşılanmasına dayanmaktadır. İşlemsel süreç, görevleri yerine getirmek için ihtiyaç ve taleplere hitap eder (Boss & Alive, 1993).

#### **4.DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN FAKTÖRLERİ**

##### **4.1.Karizma (İdealleştirilmiş Etki)**

Karizmatik liderlik, dönüşümcü liderliğin ve idealize edilmiş etkinin bir bileşenidir. İdealleştirilmiş özellikleri ve idealleştirilmiş davranışları içerir. Takipçilerine ve onların gururuna ilham vermek, grup çıkarlarına katkı, diğerlerinin yanı sıra, bir liderin en bariz idealize edilmiş özellikleridir. Takipçilerin yüceltilmesi, onuru, saygısı ve sorgusuz sualsiz itaati idealize edilmiş bir duygu aktarır. Konuşma en önemli değerler ve hedeflere yönelik güçlü bir duygu ile, manevi ve ahlaki sonuçları hakkında kararlar, idealleştirilmiş davranış göstergeleri arasındadır. İdealleştirilmiş etki, takipçilerin lideri rol model almasını sağlamaktadır.

İdealleştirilmiş etki, takipçilerde güven oluşturma ve liderliği anlama yeteneğini gösterir. Organizasyondaki değişiklikleri kabul etmede radikal bir faktördür. Organizasyonu amaçlarına ulaşmak için yürütme çabaları, böyle bir güven ve cesaret olmadan sonuçsuz kalacaktır. Bir birey, lider tarafından yönetilmeye hazır olduğunda ancak, başkalarına liderlik edebilir. Başkaları böyle bir kişiye inanır ve görevlerini iyi bir şekilde yerine getirdiği için (potansiyel takipçiler) onu takdir eder. Başka bir deyişle, bir birey her konuda ideal davrandığı noktada liderdir.

Temelde takipçiler, idealize etkileri nedeniyle liderlere itaat etmeye çalışmaktadırlar. Bununla birlikte, en başarılı liderler güven ve anlayış içerisinde olduklarından, yüksek bir başarı seviyesine ulaşmaktadır. Çünkü; bu takipçiler liderleri kendilerine örnek almaktadırlar. İdealleştirilmiş etkiye sahip liderler, saygı duyulan ve güvenilen kişilerdir. Takipçiler kendisini onun aracılığıyla tanır ve onu hafifletmeye çalışır. Bu tür liderler "doğru işler yaparlar", aynı zamanda yüksek insani ve ahlaki davranışlara sahiptirler. Kişisel hedeflere ulaşmak için, liderlik güçlerini ve kapasitelerini kullanırlar. Karizmatik liderler, takipçilerini yönlendirerek örgütsel hedeflere ulaşmaya çalışırlar. Karizma, özeldir ve başkalarını kendi bakış açılarını takip etmeye teşvik eder (Northouse, 2001).

##### **4.2.İlham Verici Motivasyon**

İlham veren motivasyon, dönüşümcü liderliğin takipçilerini ilham verici şekilde uygun davranışlara teşvik eden bir figür olarak tanımladığı yeteneklerinden biridir. "Ne zaman organizasyonda dönüşümsel değişiklikler yapılmalı?" ve "Ne zaman lider takipçileri sürekli olarak yeni inanç ve düşünceyi (değişimi) kabul etmeye ikna etmeli?" sorularına yanıt aranmaktadır. Bu nedenle dönüşümcü liderler, özel bir yolla takipçilerini teşvik etmeye çalışmaktadırlar. Örtük olarak, bu tür davranışlar araştırma eğilimi gösterir, bize iyimser ve takım olarak hareket etmeyi öğretir.

Peter Senge, ilhamın motivasyonun temeli olduğuna inanmaktadır. Bu tür bir motivasyon, takipçilerin örgütsel amaçları gerçekleştirme taahhüdünü teşvik etmektedir. İlham verici liderler, takipçiler için ortak bir içgörü oluşturur.



Bireyler, vizyon liderler onlara söylediği için değil, gerçek olduğunda her şeyi öğrenirler. Aynı zamanda bireyler, kendileri bunu yapmaktan hoşlandıkları için değil, kendileri de bu şekilde hareket etmek istedikleri için liderleri yol gösterici olarak görmektedirler. Bu içgörü, hiyerarşi seviyelerine ihtiyaç duyulandan daha yüksektir ve örgütsel amaçlar, takipçiler arasında paylaşılan bir içgörüyü teşvik ederek ilham verir.

Genel olarak ilham verici motivasyon şunlardan oluşur:

1. Gelecekte iyimser konuşma,
2. Yapılması gerekenler hakkında coşkulu konuşma,
3. Çekici bir gelecek perspektifini ifade etmek,
4. Hedeflere ulaşılabileceğine olan güveni ortaya koymak,
5. Nelere dikkat edilmesi gerektiğine dair heyecanlı bir resim çizmek,
6. Zorlu sorunları ele almaktır (Moghali, 2002).

#### 4.3. Entelektüel Uyarım

Entelektüel uyarım, dönüşümcü liderlerin organizasyonların çeşitlendirilmesinde, önemli rol (değişim) oynadıkları yeteneklerinden biridir. Dönüşümcü liderler, takipçilerini yaratıcılığa ve yeniliğe teşvik etmeye çalışırlar. Bu tür liderler, takipçilerini düşüncelerinde problem çözme yöntemleri ve kullanımını, metaforlar ve örnekler aracılığıyla öğrenebilmeleri için, doğru bir şekilde yönlendirmeye uğraşırlar. Bu nedenle, takipçiler yeni sorunları çözmek için yaratıcı fikirler üretmeye çaba harcamaktadır.

Boss, entelektüel motivasyonun yarattığı inançlar ve değerler hakkında, takipçilerin sorunların farkında olmasını ister. Ancak; takipçiler, sorunları çözme aşamasında teşvik edici itici bir gücün de olduğuna inanmaktadır. Dönüşümcü liderlik, takipçilerin örgütsel doğayı anlama yeteneklerini fark eder ve zorluklar karşısında yılmadan devam etmelerini ister. Burada daha çok düşünülen şey, hızlı tepkilerden ziyade yaratıcı ve gelişmiş fikirlere daha fazla dikkat etmektir. Lider, takipçilerin düşüncelerini izleme konusunda ne yaptıklarını anlamalarını sağlayan bir meydan okuma ortamı yaratır. Ayrıca bu faktör, öğrenen organizasyon oluşturmak için bir araç olarak kabul edilmektedir.

Genel olarak, entelektüel uyarım şunlardan oluşur:

1. Temel varsayımları yeniden araştırmak ve bunları sorgulamak,
2. Sorunları çözerken farklı bakış açıları kazanmak,
3. Başkalarının soruna farklı açılardan bakmasını sağlamak,
4. Geleneksel sorunları ele almak için, geleneksel olmayan düşünmeye teşvik etmek,
5. Henüz sorgulanmamış fikirlerin gözden geçirilmesini sağlamaktır (Moghali,2002).

#### 4.4. Kişiselleştirilmiş Görüş

Bireysel değerlendirme, dönüşümsel liderliğin bir başka özelliğidir. Ödeme ve başkalarına ilgi, dönüşümcü liderliğin en önemli yönlerinden biridir. Bireyler, liderler tarafından desteklenir ve liderler, bireylerin kişisel duyguları ve ihtiyaçları ile ilgilenirler (Podsakoff, 1990).

Dönüşümcü liderler, astlarının potansiyel yeteneklerini yerine getirmelerine yardımcı olur ve organizasyondaki sorumluluklarını arttırmak için çaba sarf ederler. Dönüşümcü liderler ihtiyaçların teşhisinde, işlemsel liderlerden farklıdır. Çünkü; işlem lideri, daha yüksek ihtiyaçları yerine, gelişme ve olgunluk gibi daha düşük ihtiyaçları karşılamaya çalışır.

Genel olarak, bireyselleştirilmiş değerlendirme şunlardan oluşur:

1. Öğretim ve koçluk için zaman harcamak,
2. Başkalarına sadece grup üyesi değil, kişi olarak davranma,
3. Farklı ihtiyaçlara sahip kişiler olarak yetenekler, hayaller ve dilekler gibi konularda başkalarına dikkat etmek,

4. Başkalarının kendi yeteneklerini geliştirmelerine ve büyütmelerine yardımcı olma,
  5. Başkalarının taleplerini ve ilgi alanlarını dinlemek,
  6. Bireyselliği geliştirmek ve bireylerin büyümesini kolaylaştırmaktır (Moghali, 2002).
- Dönüşümcü liderlerin becerilerinin etkin kullanımı, liderlerin aşağıdaki özelliklerini göstermektedir.
- Yaratıcılık,
  - Takım odaklılık,
  - Baskalarının takdiri,
  - Öğretme ve öğrenme,
  - Sorumluluk alabilmedir.

## 5.İŞLEM LİDERLİĞİ

Burns'e göre işlemsel liderlik; bireylerin aralarında karşılıklı kişisel eğilimlerinin karşılanacağı türde işlemlere dayanan bir tür liderliktir. Başka bir şekilde, takipçi kar odaklıdır ve kişilerin kazandıklarına bağlı bir şeyi, diğeriyle değiştirmenin doğru olduğunu düşünmektedir. İşlem liderliği, kişisel çıkarları sağlamak için lider ve takipçi arasındaki ilişkiye işaret eder.

Liderliğe yönelik bu yaklaşım, lider ve lider arasındaki ilişkilerin önemini ve takipçinin yanı sıra bir sözleşme yoluyla üretilen karşılıklı avantajları vurgular. Bu sözleşmeye dayanarak lider bağlıları, bağlılık ve sadakat yerine teşvikleri ve bilişi ön plana çıkarır (Robins, 2003).

Burns, işlemsel liderliğin organizasyonlarda liderlerin desteğini almak için, teşvik ve teşvikleri değiş tokuş etmekten ziyade, takipçilerin ortak liderlik tarzı oluşturduğuna inanmaktadır. Hem liderlerin hem de takipçilerin amacı, birbirlerinden ayrı ve anında ortaya çıkabilecek bazı eylemler konusunda fikir birliğine sahip olmaktır.

Öte yandan dönüşümcü liderliğin amacı, acil ihtiyaçları karşılamaktan daha fazlasıdır. Burns'e göre dönüşümcü liderler, takipçilerinin potansiyel motivasyonlarını arttırmaya çalışmaktadır. Dönüşümcü liderlerin ayırt edici özelliği, ortak ve paylaşılan bir hedeftir.

Burns, dönüşümsel liderliğin esas olarak işlemsel liderlikten daha üstün olduğunu savunmaktadır. Dönüşümsel liderler, insan davranışı ve takipçilerin etik eğilimleri karşısında, motivasyonel olgunun artacağını düşünmektedir.

Öte yandan, kendi statik özellikleri olan işlemsel liderlik, astları kontrol etme düşüncesiyle kendine çekmeye çalışacaktır. Aynı zamanda, takipçinin, kendi kişisel ihtiyaçlarını karşılamasına yardım eder. Dönüşümcü liderlik ise, Maslow'un yüksek ihtiyaç hiyerarşisini ortaya çıkarma konusunda öngörülerde bulunur(Siola,1998).

## 6.MÜDAHALESİZ LİDERLİK

Müdahalesiz liderlik, liderin olmadığı veya başkalarına liderlik etmekten kaçındığı zamanlarda, takipçilerin özgürlüğü elde etme mücadelesi anlamına gelmektedir. Bu en statik liderlik tarzı olarak kabul edilir. İşlemsel liderliğin önünde, müdahale etmeme işlemsel olmayan ve farklılaşmamış durumu gösterir.

## 7.ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırmanın temel amacı, başarılı ve başarısız şirketler arasındaki dönüşümcü liderlik özelliklerini karşılaştırmaktır. Çalışmanın alt hedefleri şunları içerir:

### 7.1.Alt Amaçlar:

1. İdealleştirilmiş etkinin özelliklerini inceleyen başarılı ve başarısız şirketler,
- 2.Entelektüel uyarımın özelliklerini inceleyen başarılı ve başarısız şirketler,
- 3.İlham veren motivasyonun özelliklerini inceleyen başarılı ve başarısız şirketler,
- 4.Bireyselleştirilmiş düşüncenin özelliklerini inceleyen başarılı ve başarısız şirketler,
- 5.Dönüşümsel liderlik faktörlerini sıralayan başarılı ve başarısız şirketlerdir.

## 8.ARAŞTIRMA HİPOTEZİ

### 8.1.Ana Hipotez:

Başarılı şirketlerin daha az başarılı şirketlere göre liderlik tarzı, daha çok dönüşümcü liderlik modeline dayanır.

### 8.2.Alt Hipotezler:

- 1.Başarılı şirketlerde liderlik tarzı, daha az başarılı şirketlere göre daha çok idealize edilmiş ve etkilidir.
- 2.Başarılı şirketlerde liderlik tarzı, daha az başarılı şirketlere göre daha çok ilham verici ve motivasyoneldir.
- 3.Başarılı şirketlerde liderlik tarzı, daha az başarılı şirketlere göre daha çok entelektüel ve teşvik edicidir.
- 4.Başarılı şirketlerde liderlik tarzı, daha az başarılı şirketlere göre daha çok bireysel ve değerlendirendiricidir.

## 9.ARAŞTIRMANIN TÜRÜ VE YÖNTEMİ

Araştırmanın türü, açıklayıcı ve kesitsel tipte yapılmış bir anket çalışmasıdır. Açıklayıcıdır, çünkü; mevcut durumun bir resmini çizer. Anket yoluyla ise, elde edilmiş örneklem verilerini toplamaya ve analiz etmeye çalışır.

## 10. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın evrenini, Ankara ili Çankaya ilçesinde yer alan farklı özel şirketlerde çalışan üretim yöneticileri ve personelleri oluşturmaktadır. Bu nedenle, bu firmaların personeli örneklem olarak kabul edilmiştir. Başarılı ve daha az başarılı şirketleri seçmek için, Endüstriler ve Madenler Örgütü uzmanlarının fikirleri hakkında tam bilgiye sahip bu kurumların performansından yararlanılmıştır. Son üç yıldaki (2017-2020) performansları, bu şirketlerin insan kaynakları yetkilileri tarafından açıklanmıştır.

## 11.ÖRNEKLEME YÖNTEMİ

Kota örnekleme, bu çalışmada kuruluşlar için lise veya daha yüksek seviye eğitilmiş personel sayısı esas alınarak kullanılmıştır. Şirketler içinde ise, başarı durumunu belirlemek için rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Dikkate alınan sınırlamalara göre, her bir kuruluşun payını belirledikten sonra seçim yapılmıştır.

### 11.1.ÖRNEKLEM BÜYÜKLÜĞÜ

Örneklem büyüklüğünü belirlemek için, G. William'ın 1977 yılında kaleme aldığı "Örneklem Teknikleri 1" başlıklı kitabı kullanılmıştır. Kitaptan yararlanılarak kullanılan formül, Cochran'dan alınmıştır ve aşağıdaki şekildedir:

$$d = \frac{\mu_1 - \mu_2}{s} \quad n = \frac{\left( z_{\frac{\alpha}{2}} + z_{1-\frac{\alpha}{2}} \right)^2}{d^2}$$

Formülden elde edilen örnek varyans 125 olmasına rağmen, ulaşılabilen toplam örneklem büyüklüğü 68 kişidir. Anketlerin online olarak doldurulmasının zaman alıcı olması, anketlere geri dönüşlerin az olması, yüz yüze uygulanan anketleri kişilerin eksik doldurması gibi nedenlerden dolayı, veri toplamada hedeflenen sayıya ulaşmakta güçlük çekilmiştir.

## 12.ARAŞTIRMA ALANI

### 12.1.Tematik Alan

Araştırma alanı, örgütsel davranış çalışmaları ve yeni liderlik teorileridir.

### 12.2. Zaman Alanı

İlk çalışmalar, 2019 ilkbaharında başlatılmış ve ardından arka plan çalışmalarına devam edilmiştir. 2020 baharda ise, saha çalışmaları ile verilerin toplanması ve analiz edilmesi sona ermiştir.

### 12.3.Araştırma Uygulama Alanı

Bu araştırmanın uygulama alanı; Ankara'nın Çankaya ilçesinde bulunan özel şirketlerdir.

## 13.VERİ ANALİZ YÖNTEMLERİ

Anket yoluyla veri toplandıktan sonra, elde edilen sonuçlar SPSS İstatistik yazılım programında analiz edilmiş, bulgular tablo ve grafiklerle desteklenmiştir.

### Kullanılan istatistiksel yöntemler şunları içerir:

- 1.Ortalamalar, yüzdeler, standart sapma, tablolar gibi tanımlayıcı testler ve grafikler,
- 2.Başarılı ve daha az başarılı şirketler arasındaki dönüşümsel liderlik faktörleri ile ilgili farkları ölçmek için uygulanan testler,
- 3.Başarılı ve daha az başarılı şirketlerde, dönüşümcü liderlik faktörleri için Freedman sıralama testi uygulanmıştır.

## 14.BULGU ANALİZİ

### 14.1.Tanımlayıcı İstatistikler:

**Tablo 1:** Başarılı Organizasyonlarda Dönüşümcü Liderlik Göstergelerinin İncelenmesi

Dönüşümcü Liderlik	Başarılı Şirketler				Daha Az Başarılı Şirketler			
	Mean	Ortalama	Mod	Standart Sapma	Mean	Ortalama	Mod	Standart Sapma
	3.325	3.343	3.34	0.279	2.81	2.79	2.66	0.275

Başarılı ve daha az başarılı şirketlerde dönüşümcü liderliğin ortalaması, başarılı şirketler için sırasıyla 3.32 ve 2.81'dir. Yukarıdaki tablo, başarılı şirketlerde ortalama, ortam ve modun dönüşümcü liderlik göstergelerinin 3'ün üzerinde olduğunu göstermektedir. Başarılı şirketlerde dönüşümsel liderlik yönleri arasında, ilham veren motivasyon ve kişiselleştirilmiş görüş, sırasıyla en yüksek ve en düşük ortalamaya sahiptir. Dolayısıyla, yöneticilerin bireyselleştirilmiş düşünme özelliklerini uygulamaya çalışacakları söylenebilir.

**Tablo2:** Başarılı Şirketlerde Dönüşümsel Liderlik Göstergelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Dönüşümcü Liderlik Yönleri	Mean	Ortalama	Mod	Standart Sapma
İdealleştirilmiş Etki	3.37	3.44	3.5	0.36
Entelektüel Uyarım	3.33	3.25	3	0.4
Yaratıcı Motivasyon	3.47	3.5	3.5	0.46
Kişiselleştirilmiş Görüş	3.12	3	3	0.36

Tablo 2'de dönüşümcü liderliğin göstergelerini daha az başarıyla analiz eden şirketler yer almaktadır.



**Tablo 3:** Daha Az Başarılı Durumda Olan Şirketlerin Dönüşümcü Liderlik Göstergelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Dönüşümcü Liderlik Yönleri	Mean	Ortalama	Mod	Standart Sapma
İdeal Etki	2.58	2.62	2.5	0.24
Entelektüel Uyarım	2.86	2.75	2.75	0.42
İlham Verici Motivasyon	3.13	3.25	2.75	0.5
Kişiselleştirilmiş Görüş	2.69	2.75	3	0.4

Dönüşümcü liderlik yönlerinin tanımlayıcı istatistiklerine ilişkin yukarıdaki tabloya göre daha az başarılı olduğunda, bu şirketlerde tüm dönüşümsel liderlik yönlerinin başarılı olanlardan daha düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Daha az başarılı şirketlerde, ilham verici motivasyon dışında, diğer yönler 3'ün altındadır. İlham verici motivasyon 3.13 ortalama ile en yüksek sırada, ikinci sırada entelektüel uyarıma 2.86 ortalama, 2.69 ortalama ile kişiselleştirilmiş görüş üçüncü sırada ve 2.58 ortalama ile idealleştirilmiş etki en düşük sırada bulunmaktadır.

## 14.2. Tümdengelimli İstatistikler:

### 14.2.1. Ana Hipotezin Test Edilmesi:

Ana hipotez ve araştırma arka plan çalışmalarına göre, liderlik başarılı şirketlerde dönüşümcü liderlik modeline dayanır. Başka bir deyişle, liderlik uygulamalarında başarılı şirketler daha çok dönüşümcü liderlik özelliklerine sahiptir. Bu temelde, ana hipotez testi aşağıdaki gibi olacaktır:

a) Başarılı şirketlerde dönüşümsel liderlik yönlerinin ortalaması, başarısız şirketlere göre daha düşük veya eşittir.  $H_0: M_1 \leq M_2$

b) Başarılı şirketlerde dönüşümsel liderlik yönlerinin ortalaması, başarısız şirketlerden daha yüksektir.  $H_1: M_1 > M_2$

Hipotez testi ile ilgili olarak, iddia ters hipotezde olacaktır. T testi %95 güven düzeyinde P değeri = 0.000 dır. Bu nedenle,  $H_0$  reddedilir ve  $H_1$  kabul edilir yani; başarılı şirketlerde dönüşümsel liderlik yönlerinin ortalaması, başarısız olanlardan daha yüksektir. Başka bir deyişle, başarılı şirketlerdeki liderler daha fazla dönüşümsel liderlik özelliğine sahiptir.

### 14.2.1.1. Birinci Alt Hipotezin Test Edilmesi:

Birinci alt hipoteze göre, başarılı şirketlerde liderlik tarzı daha çok idealleştirilmiş etkiye dayanmaktadır. Dolayısıyla hipotez testi şu şekilde ifade edilir:

a) Başarılı şirketlerde idealleştirilmiş etki, başarısız şirketlerden daha düşük veya eşittir.

$H_0: M_1 \leq M_2$

b) Başarılı şirketlerde idealleştirilmiş etki, başarısız şirketlerden daha yüksektir.  $H_1: M_1 > M_2$

Hipotez testi ile ilgili olarak, iddia ters hipotezde olacaktır. T testi %95 güven seviyesinde iken P değeri = 0.000 dır. Bu nedenle,  $H_0$  reddedilir ve  $H_1$  kabul edilir yani; başarılı şirketlerde idealleştirilmiş etki, başarısız şirketlerden daha fazladır. Diğer başarılı şirketlerdeki liderler, daha az başarılı olanlara göre daha çok idealleştirilmiş etkiye sahiptir.

### 14.2.1.2. İkinci Alt Hipotezin Test Edilmesi:

İkinci alt hipoteze göre, başarılı şirketlerde liderlik tarzı daha çok ilham verici motivasyona dayanır. Dolayısıyla hipotez testi şu şekilde ifade edilir:

a) Başarılı şirketlerde ilham verici motivasyon, başarısız şirketlerden daha düşük veya eşittir.

$H_0: M_1 \leq M_2$

b) Başarılı şirketlerde ilham verici motivasyon, başarısız şirketlerden daha yüksektir.

$H_0: M_1 > M_2$

Hipotez testi ile ilgili olarak, iddia ters hipotezde olacaktır. T testi %95 güven düzeyinde iken, P değeri = 0.000 dır. Bu nedenle,  $H_0$  reddedilir ve  $H_1$  kabul edilir yani; başarılı şirketlerde ilham verici motivasyon, başarısız şirketlerden çok daha fazladır. Diğer bir deyişle, başarılı şirketlerdeki liderler, daha az başarılı olandan daha fazla ilham verici motivasyona sahiptir.

#### 14.2.1.3.Üçüncü Alt Hipotezin Test Edilmesi:

Üçüncü alt hipoteze göre, başarılı şirketlerde liderlik tarzı daha çok entelektüel uyarıma dayanmaktadır. Dolayısıyla hipotez testi şu şekilde ifade edilir:

a) Başarılı şirketlerde entelektüel uyarım, başarısız şirketlerden daha düşük veya eşittir.

$H_0: M_1 \leq M_2$

b) Başarılı şirketlerde entelektüel uyarım, başarısız şirketlerden daha yüksektir.  $H_0: M_1 > M_2$

Hipotez testi ile ilgili olarak, iddia ters hipotezde olacaktır. T testi %95 güven düzeyinde iken, P değeri = 0.000 dır. Bu nedenle,  $H_0$  reddedilir ve  $H_1$  kabul edilir yani; başarılı şirketlerde entelektüel uyarım, başarısız şirketlerden daha fazladır. Diğer bir deyişle, başarılı şirketlerdeki liderler, daha az başarılı şirketlere göre daha fazla entelektüel uyarıma sahiptir.

#### 14.2.1.4.Dördüncü Alt Hipotezin Test Edilmesi:

Dördüncü alt hipoteze göre, başarılı şirketlerde liderlik tarzı daha çok kişiselleştirilmiş görüşe dayalıdır. Dolayısıyla hipotez testi şu şekilde ifade edilir:

a) Başarılı şirketlerde kişiselleştirilmiş görüş, başarısız şirketlerden daha düşük veya eşittir.

$H_0: M_1 \leq M_2$

b) Başarılı şirketlerde kişiselleştirilmiş görüş, başarısız şirketlerden daha yüksektir.

$H_0: M_1 > M_2$

Hipotez testi ile ilgili olarak, iddia ters hipotezde olacaktır. T testi %95 güven düzeyinde iken, P değeri = 0.000 dır. Bu nedenle,  $H_0$  reddedilir ve  $H_1$  kabul edilir yani; başarılı şirketlerde kişiselleştirilmiş görüş, başarısız şirketlerden daha fazladır. Başka bir deyişle, başarılı şirketlerdeki liderler, başarısız şirketlere kıyasla daha fazla kişiselleştirilmiş görüşe sahiptir.

#### 14.2.2.Yan Sonuçlar:

İşlemsel liderlik verilerinden elde edilen sonuçlara göre, anketler ayrıca analiz edilmiştir. İşlemsel liderlik verileri, kendi aralarında karşılaştırmalı olarak sonuçlandırılmıştır. Veriler T testi kullanılarak, % 5 hata seviyesi ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuç; başarılı ve daha az başarılı şirketler arasında işlemsel liderlik yönünden anlamlı bir fark yoktur olarak bulunmuştur. İşlemsel liderlik, hem başarılı hem de başarısız şirketlere uygulanmıştır. Her iki şirkette de, işlemsel liderliğin çok düşük olduğu bu farkla ortaya konulmuştur.

Liderlikle ilgili olarak yapılacak çıkarım; hem başarılı hem de daha az başarılı şirketler arasında önemli bir fark olmadığıdır. Her iki şirkette de, işlemsel liderlik göstergeleri çok düşük bir ortalamaya sahiptir.

### 15.SONUÇ

#### 15.1.Tanımlayıcı İstatistiklerden Elde Edilen Sonuçlar

Başarılı ve daha az başarılı olan şirketlerde, dönüşümcü liderlik yönlerinin ortalamasını gözden geçirerek, başarılı şirketlerin dönüşümcü liderlik yönlerinin daha az başarılı şirketlerden yüksek olduğunu anlayabiliriz. Bu çizgide ve başarılı şirketlerde en yüksek ve en düşük ortalama sırasıyla, ilham verici motivasyona (3.47) ve kişiselleştirilmiş görüşe (3.12) aittir. Daha az başarılı şirketlerde, en yüksek ortalama ilham verici motivasyona (3.13) aittir. En düşük ortalama ise, idealleştirilmiş etkiyi (2.58) göstermektedir.

**Tablo 4:** Başarılı Ve Daha Az Başarılı Olan Şirketlerde Dönüşümcü Liderlik Yönlerinin Karşılaştırılması

Yöner	Grup	Mean	Ortalama	Standart sapma
İdealleştirilmiş Etki	Başarılı	3.37	3.44	0.36
	Az başarılı	2.58	2.62	0.24
Entelektüel Uyarım	Başarılı	3.33	3.25	0.4
	Az başarılı	2.86	2.75	0.42
İlham Verici Motivasyon	Başarılı	3.47	3.5	0.46
	Az başarılı	3.13	3.25	0.5
Kişiselleştirilmiş Görüş	Başarılı	3.12	3	0.36
	Az başarılı	2.69	2.75	0.4

Yukarıdaki tabloyu dikkate alarak, incelenen şirketlerde yönetici ve çalışanların diğer yönleri için, ilham verici motivasyonun iyi değerlere sahip olduğunu söyleyebiliriz. Başka bir deyişle, bu şirketlerdeki liderler, çalışanların motivasyonlarını harekete geçirme ve artırma konusunda oldukça aktiftir. İlham veren motivasyon şunları içerir: iyimser öngörü, çekici bir gelecek perspektifini açıklamak, güven duygusunu ifade etmek ve tüm amaçların ulaşılabilir olduğu gerçeğini kabul etmektir. Görünüşe göre, incelenen şirketlerdeki liderler, ortalaması her iki kategoride yüksek olan yönler dikkat etmektedir. Genel olarak şu sonuca varılabilir: Liderler, personelinin motivasyon sorunlarını bilmektedir. Çözümü için ise, liderler motivasyon teknikleri ve tatmin edici personel ihtiyaçları konusunda olumlu yanıt verebilecek donanıma sahiptir.

Yukarıdaki tablodan açıkça anlaşılan şey, başarılı şirketlerdeki yönetici ve liderlerin kişiselleştirilmiş görüş açısından zayıf davranmasıdır. Kişiselleştirilmiş görüş, liderlerin personeline, eğitime, becerilerinin geliştirilmesine ve genel çalışanların güçlendirilmesine zaman ayırmıştır. Fakat, dönüşümcü liderlik yönleri arasında en düşük ortalamaya sahip olan da bu faktör olmuştur. Başarılı şirketlerdeki liderler, kişiselleştirilmiş görüşler arasında olan çıkarları uygulamalı ve çalışanların taleplerine değer vermelidir.

Daha az başarılı şirketlerde, ilham verici motivasyon dışındaki tüm dönüşümsel liderlik yönleri düşük puana sahiptir. Bu tür şirketlerde, liderlerin dönüşümsel liderlik özellikleri daha düşüktür. Ayrıca, idealleştirilmiş etki en düşük ortalamaya sahiptir. İdealize edilmiş bilgi, gurur ve şerefe ilham vermek demektir. Çalışanlarda en önemli değer ve inançlardan bahsetmenin yanı sıra, karar vermede maneviyat ve ahlak faktörlerinin daha az zamanda uygulanmadığı açıktır. Daha az başarılı şirketlerde, entelektüel uyarım ve kişiselleştirilmiş görüş yönleri de düşük puana sahiptir.

Başarılı şirketlerde, idealleştirilmiş etki ve entelektüel uyarım, ilham verici motivasyondan sonra daha yüksek puana sahiptir. Dönüşümsel liderlik özellikleri, başarılı şirketlerdeki liderlerin daha çok fayda sağladığını göstermektedir.

## 15.2. Tümdengelimli İstatistiklerin Sonucu

### 15.2.1. Ana Hipotez Testinin Sonuçları

Araştırmada karşılaştırma sonucu ortaya konulan ana hipotez ile ilgili olarak başarılı ve daha az başarılı şirketlerde dönüşümsel liderlik durumu,  $H_0$  dönüşümcü liderlik ortalamasına eşit veya daha düşük olarak ortaya konulmuştur.  $H_1$  hipotezi, %5 hata düzeyinde reddedilmiştir. Başarılı şirketlerde dönüşümsel liderlik yönlerinin, daha az başarılı olanlardan daha ileride olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başarılı şirketlerde, liderlik tarzı daha çok dönüşümcü liderlik özelliklerine dayanmaktadır.

### 15.2.1.1. Birinci Alt Hipotez Testinin Sonucu

İlk varsayımda,  $H_0$  hipotezi başarılı şirketlerde idealize edilmiş etkinin ortalamasının daha az başarılı şirketlere göre daha düşük veya eşit olduğunu göstermektedir. Verilerden elde edilen sonuçlarla ilgili olarak,  $H_0$  hipotezi %5 hata seviyesi ile reddedilmiştir. Başka bir deyişle, başarılı şirketlerde idealize edilmiş etki, daha az başarılı olanlara göre yüksek puana sahiptir. Başarılı olmak için şirketler, daha çok idealize edilmiş etkiye önem vermelidir.

### 15.2.1.2. İkinci Alt Hipotez Testinin Sonucu

İkinci varsayımda,  $H_0$  hipotezi başarılı şirketlerde ilham verici motivasyonun ortalamasının daha az başarılı şirketlere göre, daha düşük veya eşit olduğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlarla ilgili olarak veri analizinde,  $H_0$  hipotezi %5 hata seviyesi ile reddedilmiştir. Başka bir deyişle, başarılı şirketlerde ilham verici motivasyon, daha az başarılı olanlardan daha yüksek puana sahiptir. Başarılı olmak için şirketler, daha çok ilham verici motivasyona önem vermelidir.

### 15.2.1.3. Üçüncü Alt Hipotez Testinin Sonucu

Üçüncü varsayımda,  $H_0$  hipotezi başarılı şirketlerde entelektüel uyarmanın ortalamasının daha az başarılı şirketlere göre, daha düşük veya eşit olduğunu göstermektedir. Verilerden elde edilen sonuçlarla ilgili olarak,  $H_0$  hipotezi %5 hata seviyesi ile reddedilmiştir. Başka bir deyişle, başarılı şirketlerde entelektüel uyarım, daha az başarılı olanlardan daha yüksek puana sahiptir. Başarılı olmak için şirketler, daha çok entelektüel uyarıma önem vermelidir.

### 15.2.1.4. Dördüncü Alt Hipotez Testinin Sonucu

Dördüncü varsayımda,  $H_0$  hipotezi başarılı şirketlerde kişiselleştirilmiş görüşün ortalamasının daha az başarılı şirketlere göre, daha düşük veya eşit olduğunu göstermektedir. Verilerden elde edilen sonuçlarla ilgili olarak,  $H_0$  hipotezi %5 hata seviyesi ile reddedilmiştir. Başka bir deyişle, başarılı şirketlerde kişiselleştirilmiş görüş, daha az başarılı olanlardan daha yüksek puana sahiptir. Başarılı olmak için şirketler, daha çok bireyselleştirilmiş değerlendirmeye önem vermelidir.

## 16. ARAŞTIRMA BULGULARINA GÖRE YÖNETİCİLERE UYGULANAN ÖNERİLER

### 16.1. İlk Öneri

Ayrıntılı olarak açıklanan istatistiksel tablolar incelendiğinde anlaşılıyor ki; başarılı şirketlerin dönüşümcü liderlik yönleri oldukça kuvvetlidir. Yöneticiler ve personel arasındaki dönüşümsel liderlik özellikleri, organizasyonel başarıyı ve olağanüstü performansı etkileyecektir. Bu nedenle yöneticilerimiz, dönüşümsel liderlik teorisinin özelliklerini ve güçlü yönlerini pratikte uygulamalıdır. Tabii ki yöneticiler ilgili eğitimi geçerlerse, örgütsel davranış ve yönetimi yürütmekle ilgileneceklerdir. Ayrıca, ortaya atılan duruma daha bağlı olacaklardır. Bu nedenle yöneticilerin, davranışsal ve yönetsel sorunları iyi kavramaları gereklidir. Dolayısıyla ilk adımda yöneticiler; örgütsel, davranışsal ve yönetsel temellerin farkında olmalıdır.

### 16.2. İkinci Öneri

Başarılı şirketlerde dönüşümsel liderlik boyutlarının ortalamasına gelince, en düşük ortalama, kişiselleştirilmiş görüşe aittir. Ana önemli ilkelerinden biri olan dönüşümsel liderlik, çalışanların yeteneklerini ve kapasitelerini geliştirmeyi öngörür. Dönüşümcü liderlik yönleri yüksek olanlar, yetenek seviyesi olarak daha fazla öğrenir ve daha fazla hakimiyet hisseder. Kendi ile gurur duyan yöneticiler, dönüştürücü liderlik, eğitim ve koçluk rollerini oynamalıdır. Bu nedenle, bu tür şirketlerin yöneticileri öz yeterlik ve örgütsel performansa dikkat etmeye çalışmalıdır. Çalışanlarla konuşmak, turlar ve rekreasyonel geziler planlamak, organizasyonlarda kısa süreli eğitim kursları düzenlemek, personelin taleplerini ve kişisel zorluklarını dikkate almak, dönüşümcü liderlerin planlarından etkili bir şekilde yararlanmalarına yardımcı olabilir.



### 16.3.Üçüncü Öneri

Daha az başarılı şirketler için istatistiksel tabloya gelince, çoğu yönlerinin düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Yani, bu konunun önemi biraz daha ön plana çıkmaktadır. Başarılı ve daha az başarılı şirketler, dönüşümcü liderliğin örgütsel liderlik üzerindeki etkisinin inkâr edilemez başarı ve performansa sahip olduğunu fark etmişlerdir. Bu nedenle, bu tür şirketlerin yöneticilerinin davranışsal ve yapısal değişiklikler yapmak için daha dikkatli olmaları önerilir. Dönüşümcü liderlik faktörlerine hızlı bir şekilde dikkat çekmek, örgütsel davranış ve yapı açısından, hayatta kalmanın yanında, rekabetçi bir ortamda savaşmayı da ön görmektedir. Bu nedenle yöneticilere, tartışılan faktörleri ve özellikleri uygularken gerekli önlemleri almaları şiddetle tavsiye edilir.

Daha az başarılı şirketlerde dönüşümsel liderlik yönlerinin ortalamasına gelince, idealize edilmiş etkinin en düşük ortalamaya sahip olduğu açıktır. Bu nedenle yöneticilerin, personele saygı duymak, ilham almaktan gurur duymak ve ifade etmek gibi davranışlarla kendilerini bu yönde toplum ve ülke için geliştirmeleri tavsiye edilir. Bu yönüyle, karizmatik unsurlar söz konusudur. Yani; personel tarafından lidere saygı duyulması, liderin davranışlarının karizmatik olarak görülmesine neden olan özellikler... vs. sayılabilir. Liderlerin en önemli yeteneklerinden biri, güven oluşturma ve takipçileri tarafından bütün yönlerinin örnek alınmasıdır. Bu nedenle yöneticiler, şirketlerini kendileri gibi benimseyebilecek çalışanlarına emanet etmek ister.

### 16.4.Dördüncü Öneri

Entelektüel uyarım ile ilgili olarak, daha az başarılı şirketlerdeki yöneticiler düşük ortalamaya sahiptir. Bu nedenle, bu yönü geliştirmek ve desteklemek için aşağıdaki önlemleri almaları önerilmektedir:

- 1.Bireylerin kendilerini geliştirmeleri için, yetenekler ve yaratıcılıkları konusunda özel işler yapmalarına izin verme,
- 2.Sorunları farklı bakış açıları ile gözlemlemeye çalışmak,
- 3.Şirketteki önerileri hayata geçirmek ve başkalarının önerilerine değer vermek,
- 4.İşlerin yapılması için çalışanlara özgüven kazandırmaktır.

### KAYNAKLAR

Avogio,B.j,Zhu, W.,Koh, W.Bhatia. P.(2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating roll of psychological empowerment and moderating roll nonstructural distance, journal of organizational behavior,Vole 25, pp. 951-968.

Avolio, B.J., Bass, B.M. &Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Leicester.

Azar, Adel & Momeni, Mansoor (1998), "Statistics and its Application in Management", second edition, Tehran, Samt Publications.

Bass, B.M. & Avolio, B.J (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Thousand Oaks, CA: Sage

Bass, B.M. & Yammarino, F.J. (1991). Congruence of self and others' leadership ratings of naval officers for understanding successful performance. Applied psychology: An internal Review,40:437-454

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

Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? American Psychologist, 52:130-139

Bass, B.M., (1998), Charismatic Leadership, Jossy-bass Publishers

Burns, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

Cacioppe, R. (1997). Leadership moment by moment: leadership and organization Development journal, vol. 18,No.7:335-345



- Ciulla, J.B. (1998). Ethics, the heart of leadership, London: Praeger
- Cochran G. (1977). Sampling Techniques, 3rd Edition. John Wiley.
- Covey, S. (1992). Principle – Centered leadership. Simon and Schuster.
- Elenkov, D.S (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, 55: 467-480.
- Gary, Yokel (2003), "Management and Leadership in Organizations", translated by Mohammad Ozgoli and Ghassem Ghanbari, Tehran, Imam Hossein University Publications.
- Harrison, Jennifer. Dymoke, sue. Pell, Tony, (2006). Mentoring beginning teacher in secondary schools: An analysis of practice, *Teaching and Teacher Education* 22 (2006) 1055 -1067.
- Howell, J.M. & Avolio, B.J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberations? *Academy of Management Executive*. Vol 6 No 2,: 43-54
- Jandaghi, Gholam Reza (2005), "Advanced Statistical Analysis", unpublished class booklet, post-graduate course, 2005-2006.
- Kent, Tony. Dennis, Charles. An evolution of mentoring, *International journal of Retail & Distribution management* volum 31. Number 8. 2003 440-448.
- Kouzes, J.& Posner, B. (1987). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Moghali, Ali Reza (2002), "Transformational Leadership in Iranian Administrative Organizations", Doctorate thesis, Alameh Tabatabaei University.
- Moghali, Ali Reza (2003), "Designing Transformational Leadership Model in Iranian Administrative Organizations, *Management Knowledge*, vol. 62.
- Moghimi, Seyed Mohammad (1998), "An Organization with Research Approach", Termeh Publications.
- Mohammad Reza, Zali (1998), "Transformational Leadership", *Mesbah seasonal*, seventh year, vol. 25.
- Moorehead, Griffin (1995), "Organizational Behavior", translated by Seyed Mehdi Alvani and Gholam Reza Memar Zadeh, Morvarid Publications, first edition.
- Nemanich A. Louise & Keller T. Robert (2007). Transformational Leadership in an acquisition: A field study of employees. *The leadership Quarterly* 18. 46-68.
- Northouse, P.G.(2001). *Leadership/theory and practice*, London: Sage
- Ozgoli, Mohammad (1998), "Strategic Perspective Leadership", Tehran, Imam Hossein University Publications
- Raffrety, A. E. Griffin, M. A (2004). Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions, *The leadership Quarterly*, vol 15, iss3, pp 329-359.
- Robbins, S.P, (2005). *Organizational Behavior*, 11th edition prentice hall.
- Sandbakken, Dag A, (2006). *Leadership Practices and organizational Performance a Nor*
- Sanjaghi, Mohammad Ebrahim (2001), "An Analysis of Nature and Aspects of Transformational Leadership", *Liberal Arts Scientific and Research seasonal*, Al-Zahra University, 11th year, vols.37 & 38.
- Scanura, T.A., Williams, E.A. (2004), "Mentoring and transformational leadership: the role of supervisory carree mentoring" , *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65. pp.448-68.
- Scaran, Omah (2002), "Research Methods in Managenet", translated by Mohammad Saebi and Mohammad Shirazi, Tehran, High Institute of Teaching and Studying Planning Management".
- Shamir, B. (1999). Leadership in Boundary less Organizations: Disposable or Indispensalbe? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1): 49-71.
- Shermerhorn, John R. (2002), "Organizational Behavior Management", translated by Iran Nejad Parizi, Tehran, Managers Publication.
- Simic, Ivan, (1998), Transformational Leadership key to Successful management of Transformational Organizational Changes, *The Scientific journal fact universities*, voll, No.6, 1998, pp.49-55.

- Snajaghi, Mohammad Ebrahim (2000), "The Role and Function of Cultural Factors in Transformational Leadership", Management knowledge, 13th year, vol. 50.
- Sosik, J.J. (1997). Effects of transformational leadership and anonymity on idea generation in computer mediated groups. *Group and Organizational Management*, 22(4): 460-488.
- Stephen. P. Robins (1999), "Organizational behavior", translated by Ali Parsian and Seyed Mohammad Arabi, Tehran, Cultural Research Office.
- Tichy, N. Devanna, M.A. *The Transformational Leader*, John Willy and Sons, Inc, USA, 1986.
- Waldman, D.A., & Yammarino, F.J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-ofmanagement and levels-of analysis effects. *Academy of Management Review*, 24(2): 266 -285
- Wegian Study. Published in *EDAMBA Journal* 2006.
- Yukl. G (1994). *Leadership in organizations*, New Jersey: Prentice-Hall.