



T.C.

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**AKADEMİSYENLERİN DÖNÜŞÜMCÜ
VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK
ALGILARININ ÖZ-YETERLİKLERİ
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

(DOKTORA TEZİ)

SALEEM A. M. MUSTAFA

DANIŞMAN

DOÇ. DR. AYSUN KANBUR

T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

AKADEMİSYENLERİN DÖNÜŞÜMCÜ
VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK
ALGILARININ ÖZ-YETERLİKLERİ
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

SALEEM A. M. MUSTAFA

Danışman
Jüri Üyesi
Jüri Üyesi
Jüri Üyesi
Jüri Üyesi

Doç. Dr. Aysun KANBUR
Doç. Dr. Bora YILDIZ
Doç. Dr. Harun YILDIZ
Doç. Dr. Serkan DİLEK
Dr. Öğr. Üyesi Ertuğrul ÇAVDAR

KASTAMONU-2019

TEZ ONAYI

Saleem A. M. MUSTAFA tarafından hazırlanan “Akademisyenlerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Algılarının Öz-Yeterlikleri Üzerindeki Etkileri” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri üyeleri önünde savunulmuş ve oy birliği ile **Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**’nda **DOKTORA TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

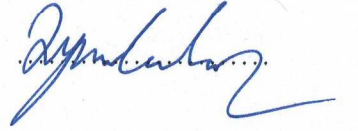
Jüri Başkanı

Doç. Dr. Bora YILDIZ
İstanbul Üniversitesi



Jüri Üyesi
(Danışman)

Doç. Dr. Aysun KANBUR
Kastamonu Üniversitesi



Jüri Üyesi

Doç. Dr. Harun YILDIZ
Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi



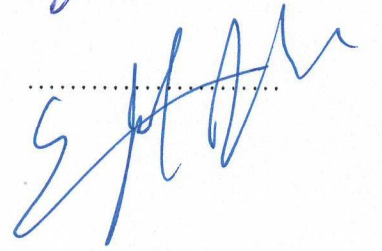
Jüri Üyesi

Doç. Dr. Serkan DİLEK
Kastamonu Üniversitesi



Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Ertuğrul ÇAVDAR
Kastamonu Üniversitesi



29/05/2019

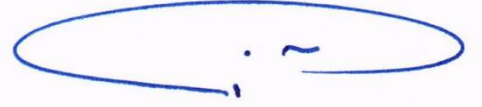
Enstitü Müdürü

Prof. Dr. Cevdet YAKUPOĞLU



TAAHHÜTNAME

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildirir ve taahhüt ederim.



Saleem A. M. MUSTAFA

ÖNSÖZ

Bu tezi anneme ve babama ithaf etmek istiyorum. Onlar hayatımdaki ilk ve en önemli öğrenim topluluğu oldular ve bana hayatın erken dönemlerinde disiplinli çalışmanın önemini öğrettiler. Onların sevgi ve desteği olmadan, bunların hiçbirisi mümkün olmazdı.

Yükseköğretim yolunda devam etmem hususunda bana ilham kaynağı olan ve beni sürekli olarak çalışmaya teşvik eden değerli eşime teşekkürü borç biliyorum. Bu tez çalışması sırasında sürekli olarak cesaretlendirici ve doğru yöne beni yönlendirici tavsiye ve uyarıları için Danışmanım Sayın Doç. Dr. Aysun KANBUR'a saygı ve minnettarlığımı ifade etmek isterim.

Ayrıca, araştırma için hazırlanan anketi doldurmak suretiyle araştırmalarımı tamamlamada bana yardımcı olan ve değerli zamanlarını benim için ayıran tüm akademisyenlere teşekkürlerimi sunuyorum. Özellikle verdikleri destek için Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi akademik ve idari kadrosuna şükranlarımı sunuyorum. Son olarak, bu çalışmanın tamamlanması için bana çeşitli şekillerde yardımcı olan herkese en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Beni hayatımda bu noktaya getiren yüce Rabbime sonsuz şükürler olsun.

Herkese bir kez daha teşekkürlerimi sunuyorum.

Saleem A. M. MUSTAFA
Kastamonu, Mayıs, 2019

ÖZET

Doktora Tezi

AKADEMİSYENLERİN DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK ALGILARININ ÖZ-YETERLİKLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Saleem A. M. MUSTAFA
Kastamonu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Aysun KANBUR

Liderlik kavramı yaygın bir kullanıma sahiptir ve birçok alanda dikkatleri çekmektedir. Liderlik, Yükseköğretim Kurumlarında akademisyenler için bir fırsat haline gelmiştir. Öz-yeterliği artırma konusunda liderlerin müthiş bir kapasiteye sahip olduğuna inanılmaktadır. Liderlik ile öz-yeterlik ilişkisinin literatürde farklı bağlamlarda ele alınmış olunmasından hareket edilerek bu ilişkinin yükseköğretim kurumlarında incelenmesi ve yükseköğretim kurumlarında liderlerin izleyicilerinin öz-yeterlikleri üzerindeki rolüne ilişkin farkındalık oluşturulması ihtiyacı da söz konusudur. Buradan hareketle, bu çalışma algılanan dönüşümcü/etkileşimci liderlik davranışlarının akademisyenlerin öz-yeterlikleri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Literatür ile uyumlu olarak, “ideal etki, ilham veren motivasyon, entellektüel uyarım ve bireysel ilgi” dönüşümcü liderliğin boyutları olarak kabul edilmiştir. Bununla birlikte, etkileşimci liderliğin boyutları olarak da literatürdeki birçok araştırmada açıklandığı gibi “şartlı ödül ve istisnalara göre yönetim” kabul edilmiştir. Çalışmanın asıl amacından yola çıkılarak Kastamonu Üniversitesi akademisyenleri ile ampirik bir araştırma yürütülmüş ve veriler anket tekniği aracılığı ile elde edilmiştir. Algılanan dönüşümcü/etkileşimci liderlik davranışlarının akademisyenlerin öz-yeterlikleri üzerindeki rolünü araştırmak için korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Böylelikle, çalışmanın hipotezleri istatistiksel analizler açısından test edilmiştir. Bulgular hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik davranış biçimlerinin akademisyenlerin öz-yeterliklerini etkilediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca bu ilişki dönüşümcü liderliğin boyutları açısından “bireysel ilgi”den ve etkileşimci liderliğin boyutları açısından “şartlı ödül”den kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda, yükseköğretim kurumlarında dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının daha fazla incelenmesi gerekmektedir. Yükseköğretimdeki artan değişim ve yükseköğretim liderlerinin karşı karşıya kaldığı birçok yeni zorluk, yükseköğretim kurumlarının yeni liderlik tarzları hakkındaki bilgilerini geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Öz-Yeterlik.

2019, 133 sayfa
Bilim Kodu: 1147

ABSTRACT

Ph.D. Dissertation

THE EFFECTS OF TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP PERCEPTIONS OF ACADEMICIANS ON THEIR SELF-EFFICACY

Saleem A. M. MUSTAFA
Kastamonu University
Institute for Social Science
Department of Business Administration

Supervisor: Assoc. Prof. Aysun KANBUR

Leadership concept has a widespread usage and takes attention in numerous field. For Higher Education Institutions, leadership became an opportunity for academicians. It is believed that leaders have a monstrous capacity to boost self-efficacy. Based on the fact that the relationship between leadership and self-efficacy has been discussed in different contexts in the literature, there is also a need to examine this relationship in higher education institutions and to raise awareness of the role of leaders on the self-efficacy of their followers in higher education institutions. Thus, this study aims to examine the effect of perceived transformational/transactional leadership behaviors on academicians' self-efficacy. In accordance with the literature, "idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration" were accepted as dimensions of transformational leadership. However, as it was explained in many researches in the literature, "contingent reward and management-by-exception" were accepted as dimensions of transactional leadership. Based on the main purpose of the study an empirical research was conducted with academicians of Kastamonu University. Data of the study was collected by means of questionnaire technique. In order to explore the role of the effect of perceived transformational/transactional leadership behaviors on academicians' self-efficacy, correlation analysis and regression analysis were utilized. Thus, hypotheses of the study were tested in terms of statistical analysis. Findings reveal that both transformational and transactional forms of leadership behaviors have an effect on academicians' self-efficacy. Additionally, this relationship stem from individualized consideration in terms of dimensions of transformational leadership and stem from contingent reward in terms of dimensions of transactional leadership. In this context, transformational and transactional leadership behaviors in higher education institutions need further examination. Increasing change in higher education and many new challenges facing higher education leaders suggest that higher education institutions have to develop their knowledge on new styles of leadership.

Keywords: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Self-Efficacy.

2019, 133 pages

Science Code: 1147

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Problemi	4
1.2. Araştırmanın Amacı	5
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	7
1.5. Araştırmanın Hipotezleri	7
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	8
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	10
2.1. Liderlik.....	10
2.1.1. Lider ve Liderliğin Tanımlanması	11
2.1.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar	12
2.1.3. Liderlik Üzerine Teorik Yaklaşımlar	14
2.1.3.1. Özellikler yaklaşımı	14
2.1.3.2. Davranışsal yaklaşım	16
2.1.3.3. Durumsallık yaklaşımı	17
2.1.3.4. Yeni liderlik tarzları	18
2.1.3.4.1. Takım liderliği.....	19
2.1.3.4.2. Lider-üye etkileşimi teorisi	22
2.1.3.4.3. Etik liderlik.....	23
2.1.3.4.4. Öz-liderlik	24
2.1.3.4.5. Demokratik (katılımcı) liderlik.....	25

2.1.4. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı.....	25
2.1.4.1. <i>Dönüşümcü liderliğin tanımı ve gelişimi</i>	28
2.1.4.2. <i>Dönüşümcü liderlik modelleri</i>	30
2.1.4.2.1. <i>Burns liderlik teorisi</i>	30
2.1.4.2.2. <i>Bennis ve Nanus liderlik teorisi</i>	31
2.1.4.2.3. <i>Tichy ve Devanna liderlik teorisi</i>	31
2.1.4.2.4. <i>Bass liderlik teorisi</i>	33
2.1.4.3. <i>Dönüşümcü liderin temel özellikleri</i>	34
2.1.4.4. <i>Dönüşümcü liderlik boyutları</i>	36
2.1.4.4.1. <i>İdeal etki</i>	36
2.1.4.4.2. <i>İlham veren motivasyon</i>	37
2.1.4.4.3. <i>Entelektüel uyarım</i>	38
2.1.4.4.4. <i>Bireysel ilgi</i>	38
2.1.5. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı.....	39
2.1.5.1. <i>Etkileşimci liderliğin tanımı</i>	40
2.1.5.2. <i>Etkileşimci liderliğin temel özellikleri</i>	41
2.1.5.3. <i>Etkileşimci liderlik boyutları</i>	42
2.1.5.3.1. <i>Şartlı ödül</i>	42
2.1.5.3.2. <i>İstisnalara göre yönetim</i>	43
2.1.6. Serbest Bırakıcı Liderlik	44
2.1.7. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki Farklılıklar	45
2.1.8. Yükseköğretimde Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik	48
2.2. Öz-Yeterlik.....	52
2.2.1. Öz-Yeterlik Kavramı	52
2.2.2. Öz-Yeterliğin Önemi	53
2.2.3. Öz-Yeterlik ve Sosyal Bilişsel Teori	55
2.2.4. Öz-Yeterlik Kaynakları.....	57
2.2.4.1. <i>Uzmanlık deneyimleri</i>	58
2.2.4.2. <i>Temsiliyet deneyimleri</i>	58
2.2.4.3. <i>Sözlü ikna</i>	59
2.2.4.4. <i>Fizyolojik uyarılar</i>	60
2.2.5. Akademisyenlerin Öz-Yeterlikleri.....	61

2.3. Kuramsal Arkaplan ve Hipotez Geliştirme	62
3. YÖNTEM	68
3.1. Araştırma Modeli	68
3.2. Örneklem	71
3.3. Verilerin Toplanması ve Ölçekler	71
3.3.1. Veri Toplama Süreci	71
3.3.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlikleri	72
3.3.2.1. <i>Dönüşümcü liderlik ölçeği</i>	73
3.3.2.2. <i>Etkileşimci liderlik ölçeği</i>	75
3.3.2.3. <i>Öz-yeterlik ölçeği</i>	77
3.4. Analizler	78
4. BULGULAR	80
4.1. Örneklem ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler	80
4.2. Dönüşümcü Liderlik ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler	83
4.3. Etkileşimci Liderlik ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler	86
4.4. Öz-Yeterlik ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler	87
4.5. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları	89
4.6. Dönüşümcü Liderlik için Regresyon Analizi Bulguları	90
4.7. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları için Regresyon Analizi Bulguları	91
4.8. Etkileşimci Liderlik için Regresyon Analizi Bulguları	93
4.9. Etkileşimci Liderliğin Boyutları için Regresyon Analizi Bulguları	94
5. TARTIŞMA	97
6. SONUÇ ve ÖNERİLER	101
6.1. Sonuç	101
6.2. Öneriler	103
KAYNAKÇA	106
EKLER	126
EK 1. ARAŞTIRMA ANKETİ	127
EK 2. ÖRNEKLEM BELİRLEME TABLOSU	131
EK 3. ARAŞTIRMA İZİN BELGESİ	132
EK 4. ÖZGEÇMİŞ	133

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar.....	13
Tablo 2.2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki Farklılıklar	48
Tablo 2.3. Etkili Liderlik	50
Tablo 3.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	74
Tablo 3.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	74
Tablo 3.3. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	76
Tablo 3.4. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	76
Tablo 3.5. Öz-Yeterlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	77
Tablo 3.6. Öz-Yeterlik Ölçeği Güvenirlik Analizi	78
Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	81
Tablo 4.2. Dönüşümcü Liderlik ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler	84
Tablo 4.3. Etkileşimci Liderlik ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler	86
Tablo 4.4. Öz-Yeterlik ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	88
Table 4.5. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları	89
Tablo 4.6. Dönüşümcü Liderlik için Regresyon Analizi Bulguları.....	91
Tablo 4.7. Dönüşümcü Liderlik Boyutları için Regresyon Analizi Bulguları.....	92
Table 4.8. Etkileşimci Liderlik için Regresyon Analizi Bulguları	94
Tablo 4.9. Etkileşimci Liderlik Boyutları için Regresyon Analizi Bulguları.....	95

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1. Liderin Farklı Takım Türlerindeki Rolü	20
Şekil 2.2. Takım Liderliği Modeli.....	21
Şekil 2.3. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi.....	23
Şekil 2.4. Sosyal Bilişsel Teoride Üçlü Etki.....	56
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	70

KISALTMALAR LİSTESİ

LÜE	Leader-Üye Etkileşimi
ÇBLA	Çok Boyutlu Liderlik Anketi
SBT	Sosyal Bilişsel Teori

1. GİRİŞ

1970’lerin ortalarında, ünlü uzman ve yazar James McGregor Burns gerçek liderlik kalitesinin, insanları sadece kendi işlerini yapmaya motive etmede değil, aynı zamanda kendi kendilerini motive eden ve idare eden hale getirmekte yattığını iddia ettiği yeni bir düşünce modeli ortaya çıkarmıştır (Jones, 2007). Denetim otoriteleri ve astları arasındaki ilişki neredeyse tüm örgütlerin performansını etkiler. Liderlerin önemli bir rol üstlenmek üzere seçilmesi yöntemi ve örgütü ya da bölümlerini yönetmeleri farklı toplumlarda farklı şekilde gerçekleşir (Poutvaara, 2014). Gill (2011), liderlerin sonuç elde etmek için takipçilerini uyarmaya, ikna etmeye, teşvik etmeye ve takdir etmeye ihtiyacı olduğunu belirtmektedir.

Örgütlerin başarısı, sıkı çalışmaya, sadık ve odaklanmış yöneticilere ve çalışanlara bağlıdır. Dünyanın küresel bir köy haline geldiği bu yeni dönemde topluluklar insan kaynaklarının yetkinliği temelinde rekabet eder hale gelmişlerdir (Albion ve Gagliardi, 2007).

Aslında, siyaset, medya ve büyük şirketler de dahil olmak üzere çok sayıda meslekte “liderlik” kelimesinin yaygın kullanımı, kamuoyunun ve uzmanların dikkatini çekmiştir. Dahası, çevre teknolojik olarak hareket eder hale geldiğinde ve çalışma ortamları karmaşık bir hal aldığına, liderlik yapmak, eğitim gibi birçok alanda büyük bir mücadeleye neden olmuştur. Yükseköğretim kurumları için akademik liderlik, akademisyenler için bir zorluğa dönüşmüştür. Yükseköğretim kurumlarının çoğunda da etkili liderlik diğer örgütlerde olduğu gibi henüz mevcut değildir (Scott, Coates ve Anderson, 2008).

Bugünün örgütleri, verimliliği, öz-yeterliği ve üretkenliği teşvik etmek için yeni liderlik yöntemlerine ihtiyaç duymaktadır. Uzmanlar, bugünün liderlerinin, dönüştürücü veya etkileşimli olduğuna inanmaktadır. Dönüştürücü ve etkileşimli liderler, örgütlerde çalışanlar için öğretmenlik, koçluk ve danışmanlık rolünü oynarlar. Bu tarz liderler örgütlerin gereksinimlerine dikkat eder ve takipçilere ilham verirler. Dönüştürücü ve etkileşimli liderler, tüm çalışanları önemli örgütsel hedeflere

ulaşmak için teşvik eder ve güdülerler. Çalışanlar da aynı şekilde onlardan beklenenden daha fazla çaba gösterirler. Hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderler, bireylerin yeteneklerini, örgütsel güven ve bağlılığını, iş tatmini ve ahlakını, örgütsel yeniliği ve yaratıcılığı teşvik eder ve örgütsel öz-yeterlik ve performansı artırır (Ghanbari ve Eskandari, 2014). Akademik ortamlar, iş dünyası ile karşılaştırıldığında çok farklıdır. Her akademik ortam, diğer tüm akademik ortamlardan farklı olması bakımından benzersizdir. İlköğretim/ortaöğretim kurumlarının üniversitelerden farklı olduğu ve diğer kurumlarla karşılaştırıldığında üniversitelerin çok farklı olduğu açıktır. Ayrıca, kamu kuruluşları özel sektöre ait işletmelerle karşılaştırıldığında büyük ölçüde farklılık göstermektedir.

Liderlik ve yönetim yükseköğretim tecrübesinden daha çok iş dünyasındaki tecrübeye atfedildiğinden akademi ve iş dünyası oldukça farklıdır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik teorileri, son yirmi yılda yürütülen araştırmalarda merkezi bir rol üstlenen en son liderlik literatürünün bir parçasıdır. Astlarını geliştirmek ve onları kendi kendine yeten veya kendi kendini motive eden şekilde dönüştürmek etkili liderliğin arzu edilen sonuçlarıdır (Dvir, Eden, Avolio ve Shamir, 2002). Günümüzde, hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlerin öz-yeterlik üzerindeki rolünü analiz etmek için kavramsal/düşündürücü bir çerçeveye ihtiyaç duyulmaktadır.

Dönüşen liderler, önceki araştırmalara göre, verimliliği etkileyebilir. Dahası, dönüşümcü liderlik motivasyonu artırır (Yukl, 1999). Bilgi paylaşımının insani bir davranış biçimi olduğu düşünüldüğünde, dönüşümcü liderlik bir öz-yeterlik motivasyonu olarak kullanılabilir. Üniversiteler, etkinlik düzeylerinin akademisyenlerin öz-yeterliğine bağlı olması noktasında en önemli kuruluşlardır. Yükseköğretim kurumları, liderliğin türünü ve öz-yeterlik ile ilişkilerini yeniden şekillendiren merkezi oyuncular olabilir. Bu dönüşümün odak noktası, standartları belirleyen üniversite yöneticileri ile başlar. Akademik liderler dönüşümcü ve etkileşimci liderlik uygulamalarını ve kavramlarını gerçekleştirerek rollerini, uygulamalarını ve inançlarını yeniden düşünmeye başlayabilirler. Gist (1987), motivasyonun daha yüksek standartları ve beklentileri karşılamaya yardımcı olduğunu ve takipçilerin öz-yeterliğine yol açtığını belirtmiştir. Etkili liderlik

genellikle işgücünün temel değerlerini belirleyerek kapasite geliştirmeye odaklanır. Voss, Gruber ve Szmigin (2007) akademisyenlerin davranışlarının ve niteliklerinin hizmet kalitesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu öne sürmüştür.

Bu yaklaşımın özellikle dinamik, karmaşık ve yüksek baskılı çalışma ortamları nedeniyle alternatifleri yoktur. Bugünün iş örgütleri hayatta kalmak için toplumun beklentilerini karşılamak zorundadır. Üniversiteler de bu kültürün bir parçasıdır, bu nedenle, onlar da baskılarla karşı karşıyadır. Hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik tarzları, yükseköğretim kurumlarının büyümesi ve gelişmesi için fırsat sağlar. Dönüşümcü ve etkileşimci tarzlar, çalışanların verimliliğini artırmaya katkıda bulunur. İyi örgütsel liderler motive edici dil kullanır ve çalışanlarını motive etmek için uygulamalı örnek olurlar (Bandura, 1977).

Önceki çalışmalar, liderlik stillerinin özellikle çalışanların ve akademisyenlerin öz-yeterliğini etkileme noktasında örgütler için önemini göstermektedir. Üretken ve verimli çalışanları korumak için çalışanların öz-yeterliğini sağlamak çok önemlidir. Bu nedenle, etkili olabilecek yollardan biri, yöneticilerin uygun liderlik davranışları yoluyla astları arasındaki öz-yeterliği arttırmalarına yardımcı olmasıdır. Etkili bir lider, astları tarafından saygı ve güveni kazanan bir liderdir. Dönüşümcü/etkileşimci liderliğin etkisi ve çalışanların öz-yeterlikleri üzerindeki etkisi, çeşitli çalışmaların konusu olmuştur. Liderlik araştırmaları ve literatüründe dönüşümcü/etkileşimci liderlik ve öz-yeterlik arasındaki ilişkiler tartışılmıştır. Ancak literatürdeki araştırmaların varlığına rağmen, yükseköğretimde dönüşümcü/etkileşimci liderlik ve öz-yeterlik üzerine çok az araştırma yapılmıştır. Bu nedenlerden dolayı, yükseköğretim kurumları bu çalışma için sosyal bir araştırma bölümü olarak seçilmiştir. Sonuç olarak, yükseköğretimde dönüşümcü/etkileşimci liderlik davranışları ile öz-yeterlik arasındaki ilişkiler hakkında bilgi edinilmesi amaçlanmaktadır.

1.1. Araştırmanın Problemi

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları, akademisyenleri doğrudan ve dolaylı olarak geliştirerek üniversiteleri yönetmek noktasında önemlidir. Araştırmalar, etkileşimci liderlik uygulamalarının akademisyenlerin performans sonuçlarını ve kolektif kapasitelerine ek olarak bireysel ve kolektif yetenekleri ile ilgili inançlarını geliştirdiğini göstermektedir (Demir, 2008).

Genel bir bakış açısı olarak, dönüşümcü/etkileşimci liderlik ve öz-yeterlik çalışmaları, öz-yeterliğin geliştirilmesi için dönüşümcü/etkileşimci liderlerin rolünün önemini araştırmak için ilişkilerine daha fazla odaklanması gerektiğini ileri sürmektedir. Her ne kadar sofistike olmasa da, bu çalışmalar genellikle her iki liderlik tarzının öz-yeterliği artırdığı fikrini desteklemektedir.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderler, öz-yeterliği olumlu yönde etkileyecektir. Liderlik alanında bu olasılığın araştırılması gerekmektedir. Bu nedenle bu konu üzerinde daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Ne yazık ki, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri hakkındaki literatürün çoğu bu liderlik türlerinin yükseköğretim kurumlarında öz-yeterlik üzerindeki etkilerini açıklayamamaktadır. Dönüşümcü/etkileşimci liderliğin astların öz-yeterliklerinde nasıl bir değişim yarattığı konusunda literatür yetersiz kalmaktadır (Shamir, House ve Arthur, 1993). Bu çalışma, iyi liderliğin özelliklerine, liderlerin akademisyenlerin öz-yeterliğini artırmadaki rolüne ve nitelikli ve etkili liderlerin havuzunu arttırmaya yönelik en iyi uygulamalara ilişkin liderlik araştırmaları konusuna odaklanmıştır. Bu çalışma, iyi liderliğin özelliklerine, liderlerin akademisyenlerin öz-yeterliğini artırmadaki rolüne ve nitelikli ve etkili liderler grubunu arttırmaya yönelik en iyi uygulamalara ilişkin liderlik araştırmaları konusuna odaklanmıştır.

Bu bağlamda, araştırma problemi aşağıdaki soruda formüle edilebilir:

Algılanan dönüşümcü/etkileşimci liderlik davranışları ve akademisyenlerin öz-yeterliği arasında bir ilişki var mıdır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Antonakis, Schriesheim, Donovan, Gopalakrishna-Pillai, Pellegrini ve Rossomme (2004) yükseköğretim kurumlarında dönüşümcü liderliğin etkisini araştırmaya ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Bu çalışmanın temel konusu ile ilgili birçok araştırma yapılmasına rağmen, yükseköğretim kurumlarında liderlik konusunda yeterli çalışma yapılmamaktadır. Liderliğin dönüşümcü/etkileşimci tarzlarının yükseköğretimde akademisyenlerin öz-yeterlikleri açısından gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, algılanan dönüşümcü/etkileşimci liderlik tarzları ile akademisyenlerin öz-yeterlikleri arasındaki bağlantıyı incelemektedir. Bu nicel çalışma üç değişkeni inceleyecektir: İlk ikisi boyutları dahil olmak üzere dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, ve üçüncüsü öz-yeterlik. Çalışmanın temel amacına ulaşmak için dönüşümcü/etkileşimci liderlik ve öz-yeterlik arasındaki ilişki analiz edilecektir. Bu araştırmaya yön veren herşeyi kapsayan araştırma sorusu “Kastamonu Üniversitesi’nde algılanan dönüşümcü/etkileşimci liderlik tarzları ile akademisyenlerin öz-yeterlikleri arasında bir bağ olup olmadığı” olarak açıklanabilir ve bu çalışma bu bilgi açığını ele alarak gidermek üzere hazırlanmıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Liderlik, herhangi bir örgütün başarısı veya başarısızlığı için temel katkıyı veren yapı olarak kabul edilir. Geçmişteki araştırmalar, hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik tarzları lehine kayda değer bir destek sağlamış ve liderlik ile çalışanların öz-yeterliği ve genel olarak toplam performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Hanaysha, Khalid, Nik Mat, Sarassina, Bin Ab Rahman ve Bin Zakaria, 2012).

Üniversiteler düzenli yeniden yapılanma ve yönetim organlarındaki değişiklikler dahil olmak üzere sürekli değişimden geçmektedir, böylece toplumsal etkileri kabul eder ve öğrenme ve öğretme yöntemlerinde daha şeffaf olmaya çalışırlar. Liderlik, yükseköğretimin uygulanmasında değişimi teşvik eder ve yönetir (Demir, 2008).

Kuşkusuz, bir örgütün başarısının ya da başarısızlığının en önemli nedenlerinden biri de onun liderlik tarzıdır. Bu nedenle, liderlik tarzları ve öz-yeterlik üzerindeki etkileri, daha da fazla sorunun ortaya çıktığı önemli araştırma ve tartışmaların hedefi olmaktadır. Çalışanların öz-yeterliğini geliştirmek için bazı liderleri diğerlerinden daha etkili kılan nedir? Belirli özellikleri, liderleri örgütlerini başarılı hale getirmek için daha etkili kılar mı? Etkili liderler, çalışanların öz-yeterliklerini artırmak amacıyla diğer liderlerle karşılaştırıldığında belirli uygulamaları kullanır mı? Yukarıdaki sorulara cevaplar bulmak için liderlik ve öz-yeterlik arasındaki ilişkiler incelenmelidir. Dolayısıyla, bu araştırmanın önemi aşağıdaki maddeler açısından açıklanabilir.

- Dönüşümcü/etkileşimci liderlik davranışları ve öz-yeterlik arasındaki bağlantıyı belirlemek ve çalışmanın temel değişkenleri hakkındaki farkındalığı arttırmak. Buna ek olarak, çalışma dönüşümcü/etkileşimci liderlik davranışlarının, akademisyenlerin öz-yeterliğini arttırmaya katkıda bulunup bulunmadığını değerlendirmektedir.
- İzleyiciler tarafından tercih edilen farklı liderlik davranışları türlerine ışık tutmak çalışanların işyerinde öz-yeterliğini arttırmak için liderlik yöntemini uyarlamayı amaçlayan programların tasarımında yardımcı olabilir. Bu çalışma, dönüşümcü/etkileşimci liderlik davranışlarının farklı yönleri ile akademisyenlerin öz-yeterlikleri arasındaki örüntülerin belirlenmesine yol açacağı için önemlidir.
- Dahası, dönüşümcü/etkileşimci liderlik ve akademisyenlerin öz-yeterlikleri kavramları üzerinde çalışmak, araştırmacının önceki, kişisel ve mesleki deneyimleri ve bu alanda ortaya çıkan ilgisi nedeniyle seçilmiştir. Araştırmacının bilgisine göre, dönüşümcü/etkileşimci liderlik davranışlarının akademisyenlerin öz-yeterliği üzerindeki rolünü anlamak üzere yetersiz sayıda araştırmalar yapılmıştır. Bu nedenle mevcut literatürde tatmin edici bir bakış açısı bulmak zordur. Bu noktada, çalışma ilgili literatürdeki mevcut boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Mevcut araştırma, dönüşümcü/etkileşimci liderlik davranışları ile akademisyenlerin öz-yeterlikleri arasındaki ilişkiyi anlamak için yeni bir dönüm

noktasıdır. Bu çalışma, akademisyenlerin öz-yeterliğine etki eden dönüşümcü/etkileşimci liderlik davranışlarına ışık tutmaktadır.

- Sonuç olarak, bu çalışma temel olarak üniversitedeki akademisyenlerin bakış açısıyla Kastamonu Üniversitesi'nde algılanan dönüşümcü/etkileşimci liderlik davranışları ile akademisyenlerin öz-yeterlikleri arasında bir bağ olup olmadığının araştırılmasına odaklanmaktadır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Çalışmanın en önde gelen varsayımı, algılanan dönüşümcü/etkileşimci liderlik davranışlarının, akademisyenlerin öz-yeterliği üzerinde bir etkisi olduğu yönündedir. Bu bağlantıyı anlamak için daha ayrıntılı olarak, algılanan dönüşümcü liderlik davranışları açısından ideal etki, ilham veren motivasyon, entellektüel uyarım ve bireysel ilginin ve algılanan etkileşimci liderlik davranışları açısından şartlı ödül ve istisnalara göre yönetimin akademisyenlerin öz-yeterliği üzerinde bir rolü olduğu düşünülmektedir. Bu varsayımlar çalışmanın literatür incelemesine dayanarak geliştirilmiştir.

1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışma, özellikle Kastamonu Üniversitesi'nde, algılanan dönüşümcü/ etkileşimci liderlik davranışlarının, akademisyenlerin öz-yeterliği üzerindeki rolünü anlamaya çalışmaktadır. Liderlik literatüründe, dönüşümcü liderlik ideal etki, ilham veren motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olarak bilinen dört boyutuyla açıklanmıştır. Diğer taraftan, etkileşimci liderlik şartlı ödül ve istisnalara göre yönetim olarak iki boyutuyla açıklanmıştır. Boyutlarıyla bu iki liderlik türü bu çalışmanın bağımsız değişkenleri olarak belirlenirken öz-yeterlik bağımlı değişken olarak açıklanmıştır. Bu bağlamda, sunulan teorik kavramlara dayanarak oluşturulan temel hipotezler ve alt hipotezleri şu şekildedir:

İlk temel hipotez:

***H₁:** Algılanan dönüşümcü liderlik davranışlarının akademisyenlerin öz-yeterlikleri üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.*

Bu hipotezden yola çıkarak aşağıdaki alt hipotezler oluşturulmuştur:

- **H_{1a}:** İdeal etkinin akademisyenlerin öz-yeterlikleri üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{1b}:** İlham veren motivasyonun akademisyenlerin öz-yeterlikleri üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{1c}:** Entelektüel uyarımın akademisyenlerin öz-yeterlikleri üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{1d}:** Bireysel ilginin akademisyenlerin öz-yeterlikleri üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

İkinci temel hipotez:

***H₂:** Algılanan etkileşimci liderlik davranışlarının akademisyenlerin öz-yeterlikleri üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.*

Bu hipotezden yola çıkarak aşağıdaki alt hipotezler oluşturulmuştur:

- **H_{2a}:** Şartlı ödülün akademisyenlerin öz-yeterlikleri üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{2b}:** İstisnalara göre yönetimin akademisyenlerin öz-yeterlikleri üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmada da tüm araştırmalar gibi bazı kaçınılmaz sınırlamalar bulunmaktadır. Her şeyden önce, çalışmanın verileri Kastamonu Üniversitesi'nde çalışan akademisyenlerden toplanmıştır. Bu nedenle, çalışmanın sonuçları genelleştirilemeyebilir. Araştırma modeli ve değişkenleri göz önünde bulundurularak

bir anket yapılandırılmış ve verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Bu noktada, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve öz-yeterlik ile ilgili olarak literatürde kabul edilen ölçekler kullanılmıştır. Başka bir olası sınırlama, algılanan dönüşümcü/etkileşimci liderlik davranışlarını ve aynı zamanda akademisyenlerin öz-yeterliklerini ölçme yolu olarak değerlendirilebilir. Bu aşamada bazı yeni çalışanlar üstlerinin liderlik becerilerini yorumlamak üzere onları gözlemlemek için zamana ihtiyaç duyabilir ancak çalışma zaman çizelgesinden dolayı kısıtlı zamanda gerçekleştirilmiştir ve farklı zaman dilimlerinde araştırma değişkenlerini tekrar değerlendirme imkanı olmamıştır. Ayrıca, bu çalışma İngilizce ve Türkçe olarak iki dilde yazılmıştır. Bu sınırlamalara rağmen, bu çalışma, algılanan dönüşümcü/etkileşimci liderlik davranışlarının akademisyenlerin öz-yeterliği üzerindeki rolünü belirlemeye odaklanarak liderlik ve öz-yeterlik konusundaki bilgiyi geliştirmek için önemli kabul edilmelidir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümü, literatür taraması üzerinde durmakta ve çalışmanın temel değişkenlerini tartışmaktadır. Liderlik, dönüşümcü/etkileşimci liderlik, öz-yeterlik, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin öz-yeterlikteki rolü ve bu tezin ana konusu ile ilgili yapılan araştırmalar teorik bir arka plan olarak incelenmiştir. Çalışmanın değişkenlerinin teorik olarak incelenmesi, dönüşümcü/etkileşimci liderlik ve öz-yeterlik hakkında bilgi edinilmesine yardımcı olmaktadır.

2.1. Liderlik

Liderlik ilk çağlardan beri çok ilgi çekici olmuştur. Antik Yunan döneminde bile, Sokrates ve Platon'un da dahil olduğu filozoflar bu konuyu geniş ölçüde tartışmışlardır. Günümüzde ise etkili liderlik gereksinimi her zamankinden daha fazla hissedilmektedir. Uzmanlar, sadece doğru türden bir liderliğin, örgütlerin, grupların, toplulukların, ulusların ve ülkelerin yüz yüze olduğu ortaya çıkan ve zorlayıcı konular karşısında doğru bir yanıt olduğuna inanmaktadır (Bolden, 2004).

Liderlik konusundaki geniş araştırma literatüründen liderlik gelişiminin, yarının ne getireceğini bugünden anlamayı ifade ettiği anlaşılmaktadır. Bugünlerde uzmanlar, liderlik açığı ile ilgili tartışmalara girişmişlerdir, bu da örgütlerin faaliyetlerini yürütmek ve gelişimlerini artırmak için etkili liderlerin eksikliğini hissettikleri anlamına gelmektedir. Liderlik, örgütlerin geleceği ve gelişimleriyle doğrudan bağlantılı olduğu için, örgütsel liderlik son birkaç yıldır araştırma ve tartışmalar için gündemde olan bir konu olmuştur. 90'lı yılların başından beri, uzmanlar örgütsel öğrenme, süreç otomasyonu, şirket kültürü yeniden yapılandırması ve toplam kalite yönetimi üzerine odaklanmaktadır. Tüm ihtiyaç duyulan alanlarda ilerleme olmasına rağmen, pek çok örgüt büyüyememiş, hatta düzgün işleyememiştir. İnsanları örgütlerinde ve departmanlarında daha iyi performansa getirebilecek orta düzey liderin eksikliği hissedilmiştir (Sydänmaanlakka, 2001).

Uluslararası toplum liderliğin çok fark yarattığı gerçeğini kabul etmiştir. Derinlemesine gitmeden önce, liderlik tanımını ve bununla ilgili temel bilgileri

anlamak gerekmektedir Liderlik, ortak ilgi alanlarından biri olduğu için, özellikle yönetim bilimlerinde geniş bir literatüre yol açmıştır. Uzmanlar, tek bir liderlik tanımı üzerinde uzlaşamadıkları için literatürde birçok tanım bulunmaktadır (Lyne de Ver, 2009).

Liderlik rolleri farklı olabilir, ancak insanlara liderlik etme süreci aslında aynıdır. Değer yaratmak için diğerlerini etkileyen bir kişi bir liderdir. Bazıları, değer yaratmak için fikirleri, inanç sistemlerini ve profesyonel sistemleri kullanır, insanları nasıl etkiledikleri değişse de özleri temel olarak aslında aynıdır (Cashman, 2008).

Liderlik birçok şekilde tanımlanabilir. Bununla birlikte, liderlik hizmet edeceği hedefe yönelik tanımlanmalıdır. Bazı uzmanlar, liderliğin bir grup süreci olduğunu düşünürken, diğerleri bunun bir kişilik özelliği olduğunu söylemekte, bazıları da uyum sağlama sanatı olduğuna, bazıları ise bir ikna tarzı olduğuna inanmaktadır. Liderlik, hedeflere ulaşmaya yardımcı olan bir “güç ilişkisi” olarak kabul edilir. Liderlik kavramı, diğer herhangi bir kavram gibi, duruma veya şartlara bağlı olarak geniş veya dar kapsamlı olabilir (Bass and Bass, 2009). İnsanların birbirinden farklı olduğu, bazılarının yetenekli, bazılarının ise daha eğitimli olduğu bir gerçektir. Aynı zamanda hepimizin iyiden daha iyiye gelişme yeteneğine sahip olduğu da bir gerçektir. Bununla birlikte, kişisel potansiyelin nasıl kullanılacağını seçmek, seçimlerin kısıtlayıcı ya da özgürlükçü olması açısından önemlidir. Hayatımızı yöneten bir başka önemli şey de tutumdur ve neredeyse herkes tutumunu belirleyebilir (Ner Le’Elef, 2004).

2.1.1. Lider ve Liderliğin Tanımlanması

Tüm liderler farklı yeteneklere ve becerilere sahip takipçileri seçer, mentorluk yapar. Liderler örgütsel hedeflere ulaşmak için takipçilerini fiziksel, zihinsel, ruhsal, entelektüel ve duygusal enerjilerine odaklanmaya teşvik eder (Gill, 2011).

Liderler kim oldukları, ne yaptıkları ve neler yapabilecekleri hakkında dürüst bir anlayışa sahip olmalıdır. Liderlerinin etkili olup olmadığına sadece takipçiler karar vermelidir. Liderliklerine inanılmaz ve becerilerine güvenilmezse liderler eksik kalır.

Başarılı olmak için, bir lider takipçilerini ikna etmeli, kendi benliği ya da üstlerinden gelen emirle değil bunu takipçilerine layık olarak yapmalıdır (Sharma ve Jain, 2013).

Bir lider, belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için başkalarını görevlendiren veya etkileyen bir kişi olarak tanımlanabilir (Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2014). Dahası, liderin kesin bir hedefe ulaşmak için ilerlemek üzere bir planı olmalıdır.

Bass (1990), liderliğin hizmet ettiği amaçlara bağlı olarak tanımlanması gerektiğini savunmaktadır. “Liderlik, bir grubun/grupların davranışlarının sorumluluğu üstlenen ve uyumu teşvik edecek kişilik özelliklerine sahip bir kişi tarafından belirli bir yöne yönltilmesi ile ilgili roldür”. Burns’e göre, “liderler takipçilerini, isteklerini, ihtiyaçlarını ve diğer arzularını yerine getirme vaadleri ile motive eden ve değer yaratan belirli hedeflere yöneltir” (Stewart, 2006).

Bush ve Glover (2003) liderliği insanları amaçlara ulaşmaları için etkileme yöntemi olarak tanımlamaktadır. Etkili liderler, mesleki değerlerine göre bir vizyon geliştirmekte ve vizyonlarını, diğer paydaşların yanı sıra çalışanlarını etkilemek için kullanmaktadırlar. Bu vizyon, ortak vizyona ulaşmak için takipçileri harekete geçiren bir felsefeye yol göstermektedir.

Liderlik, bir grubun hedefine ulaşması anlamında tanımlanabilir ve bu, örgütün hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olan dinamik bir güçtür. İyi liderlik, mümkün olan en az zaman ve çabayı kullanarak maksimum ekonomi ile ortak hedeflere ulaşır.

2.1.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Liderlik yönetimden oldukça farklıdır ve hali hazırda soyut ya da anlaşılması zor bir şey değildir. Bazı uzmanlar, liderliğin üstün kişiliğe veya karizmaya ihtiyaç duymadığına inanırlar, bu nedenle, sadece az sayıda kişinin iyi lider olabileceğine inanmak zordur. Liderlik, yönetimden daha önemli veya yönetime alternatif değildir. İş sürecinde birbirlerini tamamladıkları ve güçlendirdikleri için iki farklı şeydir. Her ikisinin de kendi amaçları ve gerçekleştirilecek görevleri vardır. Bu nedenle, her ikisi de günümüzün hızla değişen ve karmaşık iş ortamları için zorunludur (Singh, 2014).

Liderlik ve yönetim birbiriyle bağlantılıdır ancak birbirine benzemez. Bu açıdan yöneticilerin her zaman lider olmadığını ve liderliğin otoriteyle güçlü bir ilgisi olmadığını, yöneticiler yönetim rollerine sahipken, liderliğin herkesin pratik yapması gereken bir şey olduğunu anlamamız gerekir (Jones, 2007).

Iles ve Preece (2006) liderliğin yönetim ile karşılaştırıldığında farklı olduğunu ortaya koymuştur. Yöneticiler günlük işlerle uğraşırken, ancak liderler geleceği düşünürler. Bazı insanlar, her iki terimin de eşanlamli ve değiştirilebilir olduğuna inanırken, bazı insanlar da bu ikisinin açıkça çok farklı roller olduklarını kabul etmektedir. Liderler bir vizyon verir ve yöneticiler buna tabii olarak gerçekleşmesini sağlar. Liderlik ve yönetim arasındaki farklılıklar liderlik literatüründe açıklanmıştır. Bu farklılıklar Tablo 2.1.'de sunulmaktadır.

Tablo 2.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Lider	Yönetici
• Yeniler • Orijinaldir • Geliştirir • İnsan odaklıdır • Güven sağlar • Uzun vadeli vizona sahiptir • Otoriteyi sorgular (ne ve neden) • İcat eder • Statükoya karşı gelir • Özgür iradesi vardır • Doğru olanı yapar	• Yönetir • Kopyadır • Sistemi yürütür • Sistem odaklıdır • Kontrol eder • Kısa vadeli hedeflere yönelik çalışır • Nasıl yapılacağına dair emir alır (nasıl ve ne zaman) • Kopyalar • Statükoyu kabul eder • Klasik iyi bir askerdir • İş doğru yapar

Kaynak: Gill, R. (2011). *Theory and practice of leadership*. London: SAGE Publications.

Sonuç olarak, açıkça yönetim-liderlik ayırımının yapılması değişime ihtiyaç duyan belirli bir amaç için yararlı olabilir. Bu nedenle, yöneticileri ve liderleri aynı şekilde tanımlamak yanlış yönlendiren, kafa karıştırıcı ve başarıları zarar veren farklı roller ortaya çıkarır. Liderler ve yöneticiler farklı bireyler olarak kabul edilirse, (a)

yönetici değişimi sık sık ve durumlara göre yapılmalıdır, (b) yöneticilerin asla liderlik etmediği varsayılır ki (ya da tam tersini), bu da sınırlayıcı bir yaklaşımdır ve insanların kapasitelerini azaltır (Bolden, 2004).

2.1.3. Liderlik Üzerine Teorik Yaklaşımlar

Araştırmacılar yıllardır farklı bağlamlarda ve çoklu teorik gerekçelerle liderliği derinlemesine incelemektedir, ancak teoriler çoğunlukla liderler yaratmaktan ziyade anlayış yaratmıştır. Liderlik genellikle bir liderin, özellikleri, nitelikleri ve karakteri yoluyla tanımlanır. Liderlik araştırması onlarca yıldır, kültürler ve teorik inançlar boyunca yayılmıştır (Horner, 1997).

2.1.3.1. Özellikler yaklaşımı

Öncü nitelikler ve özellikler fikri, şüphesiz en eskisidir. Yönetimin mantıksal olarak incelenmesinden önce ortaya çıkmış ve erken uygarlıklardan beri üzerinde bir eser gibi çalışılmıştır (Zaccaro, Kemp ve Bader, 2004). Liderliğe yönelik özellikler yaklaşımı, en eski liderlik teorilerinden biri olarak kabul edilir. Gelişmiş yaklaşımlarla tamamen bütünselleştirilmiş bir teori olmasa da, özellikler yaklaşımı çoğu erken liderlik çalışmasının temelini oluşturmuştur. Bu yaklaşım, kişilik özellikleri, değerler, yetkinlikler ve fiziksel özellikler gibi liderlerin kişisel özelliklerine odaklanır. Liderliği yalnızca lider olan kişi bakış açısından görür (Fleenor, 2006). Liderlerin nitelikleri doğal veya kalıtımsal olarak kabul görmüştür. Galton'un (1869) çalışmasından kuşkusuz etkilenen çoğu uzman, öncü özelliklerin değişmez özellikler olduğunu düşünmektedir (Zaccaro, 2007). Bu yaklaşımda, özelliklerin durumlar karşısında tutarlı davranış kalıpları ürettiği ima edilmektedir. Yani, liderlik özellikleri bireylerin doğuştan edindiği kalıcı özellikler olarak kabul edilir ve zamanla karşılaştırmalı olarak istikrar içinde kalır (Fleenor, 2006).

20. yy. ilk yıllarından başlayarak bu ilk çalışmalar, liderlerin öncü olmayanlardan ayırıcı özel niteliklere sahip olduğu yönünde devam eden ve ikna edici düşünceleri ortaya çıkarmıştır (Zaccaro, Kemp ve Bader, 2004). Kuşkusuz, Bird'ün (1940) lider karakteri tanımı, doğruluk, insan içgüdüsünün bilgisi, yardımcı kabiliyetler, söylem kabiliyeti, kişilerarası yetenekler ve istikrarlı liderlik nitelikleri gibi otoriter

yetenekleri içermektedir (Zaccaro, 2007). Vurgulanan öncül özellikler, literatürde bir belirsizlik ve kargaşaya yol açmış, fiziksel ve demografik nitelikler de dahil olmak üzere, kimlik, tavır, hava, yetenekler ve ayrıca kişinin sahip olduğu özelliklerine ek olarak farklı şekillerde ifade edilmiştir (Zaccaro, Kemp ve Bader, 2004).

20. yüzyılın büyük bir bölümünde, yönetim için insanları hazırlarken, sınırlı bir özellik dizisini ayırt etmenin uygun olacağı kabul görmüştür. Bu ayırt etme, kilit liderlik niteliklerini tanımanın bir yolu olarak “büyük adam” teorisinden kesin olarak etkilenmiştir (Bolden, 2004). Bu yöntem ile temel öncül özellikler fark edilebilir ve bu niteliklere sahip bireyler işe alınabilir, seçilebilir ve yetkili pozisyonlara getirilebilir (Bolden, Gosling, Marturano ve Dennison, 2003).

Bireysel niteliklere ve özelliklere yoğunlaşarak liderlik atfedilen liderler bu özelliklere sahip olmayanlardan ayırt edilebilir. Bu özelliklere sahip insanlar liderler olarak algılanır ve liderlikleri çekici, enerjik ve cesur gibi sözlerle ifade edilir. Kimlik, sosyal, fiziksel ya da bilimsel nitelikler arayışı, liderleri tasvir edebilir ve onları lider olmayanlardan ayırt ederek yetkili olma durumunda belirleyici olabilir (Robbins, Judge ve Hasham, 2012).

Kimlik özelliklerinin koordine edilme biçimi gibi ilave durumlar da dahil edilebilir. Bu bağlamda gelişmeleri şekillendirebilen örnekler verilebilir. Örneğin, liderin kalitesi, güvenilirlik, hayırseverlik ve düşünceli olma gibi alt özelliklerden oluşabilir. Karakteristikler ve onların tavırları önizleme olarak yakalanabilirler, ancak ek olarak mizaçları ya da duygusal durumları, örneğin, öfkeli hissetme ya da iyimser hissetme durumları liderlerin sahip olduğu ve bir insanın zihin yapısına benzemeyen işaretler verebilir (Bass ve Bass, 2009).

Ancak araştırmacılar sadece birkaç özelliğin lider-ast farklılıklarını gösterdiğini ortaya koymuştur. Liderler, lider olmayanlara kıyasla daha fazla baskındır, dışadönüktür, zeka ve özgüven konusunda daha iyidirler ve uyum gösterme yetenekleri vardır. Liderler ve lider olmayanlar arasındaki küçük farklılıklar, liderlik özelliklerinin ölçülmesinde, lider seçimindeki hataların ya da kritik karakteristiğin ölçülmesindeki hatalara bağlanır (Fleenor, 2006). Son keşiflerin ışığında, iki sonuç

çıkarılabilir. Başlangıç olarak, 20 yıl önce inanılanın aksine, liderlerin idari sorunları öngörebileceği söylenebilir. İkincisi, liderlerin özellikleri onları lider yapar ama bu, etkili ve etkisiz liderleri ayırt etmede işe yaramaz. Bir bireyin belirli özellikleri göstermesi ve diğerlerinin bu özellikler hakkında düşünceleri, liderin kendi amaçlarına ulaşmada etkili olup olmadığı kadar önemli değildir (Robbins, Judge ve Hasham, 2012).

Açıktır, bazı nitelikler etkili bir lider olmak için önemlidir, çünkü insanları etkileme noktasında gereklidir. Bu özelliklerin bir kısmı genetik avantajlar değildir, ancak eğitim, rehberlik ve gelişim yoluyla önemli ölçüde geliştirilebilir. Çoğunlukla kabul görmüş önemli özellikler arasında azim, dürüstlük, zeka, sosyallik ve güven bulunmaktadır. Her bir kuruluş kendi spesifik liderlik gereksinimlerini belirler ve bu gereksinimlere göre örgüt liderlerini ortaya çıkarmayı seçer (Sydänmaanlakka, 2003).

2.1.3.2. Davranışsal yaklaşım

Liderlik mutlaka doğuştan gelen bir özellik değildir, bunun yerine etkin liderlik metodolojileri çalışanlara öğretilir. İkinci önemli bir bakış açısı etkili liderlerin ne yaptığını odaklanan lider davranışları bakış açısıdır. Bu çalışmalar örgütler bağlamında liderleri göz önüne alarak örgütte öz-yeterliği arttıran liderlik davranışlarını tanımlamaya çalışmıştır. Ünlü ve doğruluğunu kanıtlamış Michigan ve Ohio Eyaleti liderlik araştırmaları bu yaklaşımı benimsemiştir. Araştırmacılar, bu özellikleri belirli insanlara öğretmek için lider-ast farkını neyin yarattığını belirlemede ilerleme kaydetmişlerdir (Horner, 1997).

Liderliğin davranışsal teorisi, inanılmaz liderlerin doğuştan böyle doğmadığı ya da tasarlanmadığına sonradan bu özellikleri edindiğine dayanır. Bu yaklaşım, liderlerin bilişsel yeteneklerine ya da içsel benliklerine değil onların eylemlerine odaklanır. Çoklu davranışsal yaklaşımların belirttiği gibi, bireyler, hazırlık ve algılama yoluyla lider olmayı nasıl başarabileceklerini anlayabilirler (Amanchukwu, Stanley ve Ololube, 2015).

Bu yaklaşım, belirli koşullar altında liderlerin nasıl davrandığına ve farklı koşullarla karşılaştığında bunlara tepki vermede kendini nasıl şekillendirdiğine odaklanmaktadır (Russell, 2011).

2.1.3.3. Durumsallık yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, bir çeyrek asır kadar uzun bir süredir yönetim literatürünün yaşamsal bir parçası olmuştur. Bu görüşe göre liderlik yaklaşımları üretilmiş ve ortaya çıktığından beri tepkilere karşılık verdiği için kabul görmesi yaygınlaşmıştır. Durumsallık teorisi, çevrenin savunmasızlığı ve güvencesizliği için bir kural olarak uygun yönetim yapısı ve idare tarzının durumsal unsurların düzenlenmesine ihtiyaç duyduğunu belirtmektedir (Tosi ve Slocum, 1984).

Durumsallık teorisi, beklenmedik unsurların örgütlerin kapasitesini nasıl etkilediği bağlamında açıklığın önerildiği otoriter davranışın araştırılmasına yönelik bir yaklaşımdır (Islam ve Hu, 2012).

Liderler için başlıca durumsallık modeli Fred Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Fiedler durumsallık modeli, güçlü bir topluluğu yönetmenin, liderlik ve kontrolün uygun kombinasyonuna dayanmasını önermektedir (Robbins, Judge ve Hasham, 2012). Fiedler'in modeli, liderlik için tek ve ideal bir yolun bulunmadığını ileri sürmektedir. Bazı koşullar, herhangi bir denetim otoritesi için çeşitli inisiyatif ön koşulları oluşturur. İdari şartlar, bir koşulda zorlayıcı bileşenlere dayanır. Örneğin, gereksiz görevlerin standart olduğu istisnai olarak mekanik bir ortamda, otoriter bir tarz daha iyi bir uygulamaya yol açabilir, ancak dinamik durumlar uyarlanabilir ve katılımcı liderlik uygulamaları gerektirir (Bolden, Gosling, Marturano ve Dennison, 2003).

Durumsallık Teorisi, hiçbir uygulamanın bağımsız olarak doğru olmadığını belirtir. Liderlik tarzının etkinliği, durumun kalitesi veya çeşitli farklı değişkenler gibi belirli bileşenlere bağlıdır. Bu yaklaşıma göre, liderliğe yönelik %100 doğru bir yaklaşım yoktur. Çevrenin iç ve dış değişkenlerinin liderlerin belirli bir duruma uyum sağlamasını gerektirdiği bir gerçektir. Bu, bir liderin son derece etkili olduğu bir durumdan hiçbir zaman daha yaygın olmayacaktır, ancak aynı lider başka bir

durumla karşılaştığı zaman, hayal kırıklığını hissedebilir. Bu durumda, lider değişmiş olmaz çevre, örgüt içindeki unsurlar ve bireyler değişmiştir (Russell, 2011).

2.1.3.4. Yeni liderlik tarzları

Liderler genellikle astlarının çıkarlarını arar ve bunları nihai hedefe ulaşmak için kullanırlar. Liderler, çalışanlarıyla iyi bir ilişkiye sahip olduklarında bunu fark ederler (Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2014). Çok uzun bir süre boyunca, yönetim uzmanları, liderleri ve onların davranışlarını bu şekilde tanımlamakta zorluk çekmişlerdir. Son derece geleneksel tanımlamalardan yaratıcı ve katılımcı bir metodolojiye doğru evrilmişlerdir. Bir süre sonra tüm eski yöntemlerin kötü olmadığına ve tüm yeni yöntemlerin muhteşem olmadığına ve belki de farklı koşullara göre farklı bir tarzın gerektiğine karar verildi. İnsanların, liderlerin belirli bir durumda hangi liderlik türü yöntemini kullanmaları gerektiğini anlamalarını beklmeleri doğaldır (Cherry, 2006).

1980'lerin başından itibaren, önde gelen profesyoneller yeni yönetimler tarafından önem yaratan ve koşulları anlayan “anlamlandırma yöneticileri” olarak görülmeye başladığında mevcut dönemdeki liderlik tarzlarıyla liderlik uygulamaları değişmiştir (St.-Hilarie, 2008).

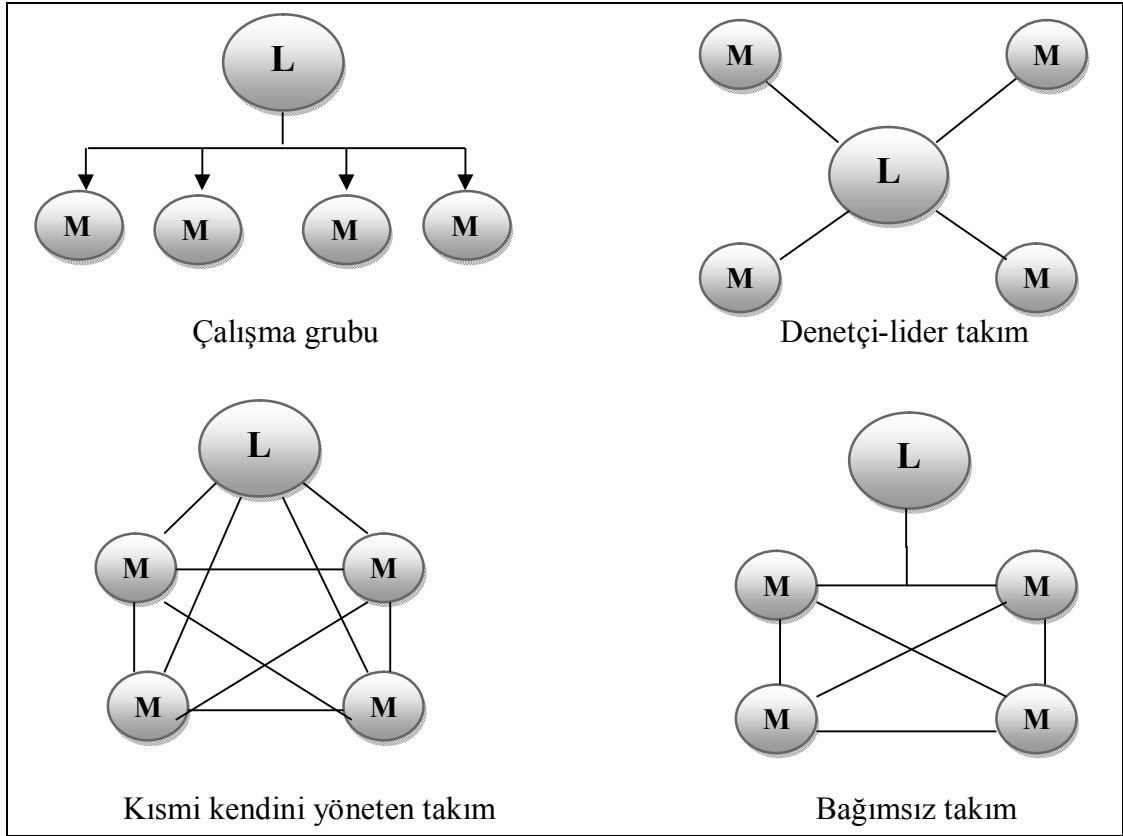
Liderlik tarzı, bir lideri tanımlayan davranışlardan oluşur. Günümüzün örgütleri, hızla değişen dinamiklerin karmaşıklıklarını kavrayan güçlü liderlere ihtiyaç duymaktadır. Farklı liderlik modelleri, liderlik uygulamalarını veya performansını etkileyebilir (Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2014). Araştırmacılar sıklıkla uygulamalarında etkileşimci, dönüşümcü, karizmatik ve vizyoner liderlik tarzlarını karıştırma ve kullanma eğilimi göstermektedir (St.-Hilarie, 2008).

Liderlik tarzları, kendine bağlı kişileri ikna etmek için kullanılan metodolojilerdir. Liderlik “herkese uyacak bir kalıp” değildir. Liderlik tarzı, kurumlara, koşullara, gruplara ve bireylere uygun olacak şekilde seçilmeli ve ayarlanmalıdır. Bu şekilde, bu kapasitede çeşitli tarzların yoğun bir şekilde kavranması önemlidir çünkü bilgi, uygun bir şekilde yönlendirilebilecek araçları genişletecektir. Aşağıda literatürde dikkat çeken çeşitli yeni liderlik biçimleri üzerinde durulmaktadır.

2.1.3.4.1. Takım liderliği

Takım liderliği yeni ortaya çıkan bir liderlik şeklidir, bu yüzden en son teorik çalışmaların ve araştırmaların konusudur. Takımlar, sürekli olarak birbirine bağlı ve ortak hedefleri olan üyeleri koordine eden çalışma birimleridir. Örgütlerin satış takımları, kalite kontrol yönetimi takımları, muhasebe takımları, insan kaynakları grupları ve yönetim takımları vb. (Sydänmaanlakka, 2003). Takım liderliğinin rolleri ve davranışları, takımların geleneksel mi yoksa yeni mi olduğuna bağlı olarak değişir. Takım türünden bağımsız olarak, takım liderlerinin başarısı, takım organizasyonu ve hedef belirleme yoluyla sonuçların en üst düzeye çıkarılmasına dayanmaktadır. Bu eğilimler takımın etkinliğine büyük katkıda bulunur. Aslında, verimli liderler takımlarının başarılarına en önemli katkıyı sağlar (Zaccaro, Rittman ve Marks, 2001).

Gruplar, boyutları veya örgütü temelinde sınıflandırılmalı ve lider ve liderlik yönteminin rolü açıkça tanımlanmalıdır. Eylem gruplarında, yönetim liderlik rolünü birden fazla takım üyesine dağıtır. Bu, bazen, resmi örgütsel liderliğin meşgul veya işyerinden uzak olduğu durumlarda olur. Kendi kendini yöneten bir grubun liderliği kesin bir liderlik rolü değildir, ancak işlevi bilgi toplamak, engelleri aşmak, yapıyı tanımlamak ve belirsizliği azaltmaktır (Sydänmaanlakka, 2003). Bu amaçlar için sorumluluk, tüm takım üyeleri arasında bölünmüştür. Liderin farklı tür takımlardaki rolü Şekil 2.1’de gösterilmektedir.

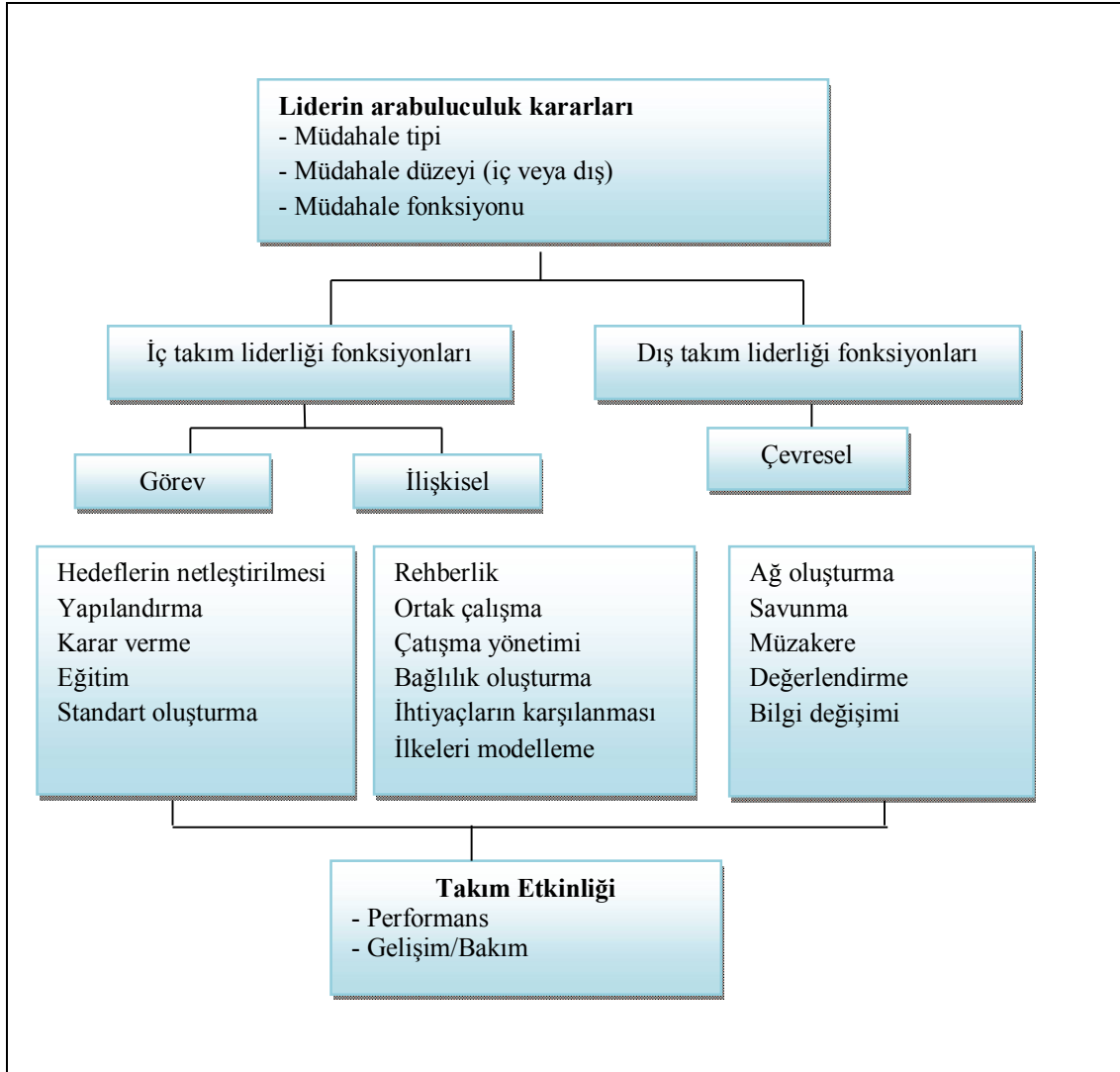


Şekil 2.1. Liderin Farklı Takım Türlerindeki Rolü

Kaynak: Sydänmaanlakka, P. (2003). *Developing a leadership framework for intelligent organizations*. Unpublished doctoral thesis, Helsinki University of Technology, Finland.

Liderliğin grup performanslarını etkilemesi ve literatürün bu gerçeği kabul etmesine rağmen, liderlerin gerçekte etkili grupları nasıl yönlendirdiği konusunda çok az şey bilinmektedir. Liderlerin takipçileri nasıl etkilediği ve eylemlerini nasıl bütünleştirdiği kısmen bilinmektedir (Bass, 1990; Zaccaro, Rittman ve Marks, 2001).

Hill (2001) liderlerin takım yeteneklerini ve performanslarını geliştirmelerine yardımcı olan liderlik bilgisini, takım etkinliğini ve eylemlerini bütünleştiren bir takım liderliği paradigmasını yapılandırmıştır. Takım liderliği, geleneksel liderlerin gereksinimlerinden daha fazla yetkinlik gerektirir. Bu model karar vermeyi geliştirmeye ve bir takımın performansını nasıl geliştireceğini belirlemeye yardımcı olur (Sydänmaanlakka, 2003).



Şekil 2.2. Takım Liderliği Modeli

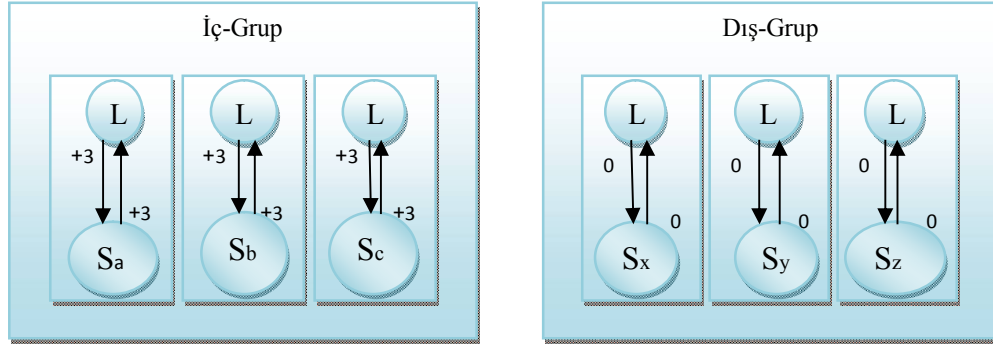
Kaynak: Sydänmaanlakka, P. (2003). *Developing a leadership framework for intelligent organizations*. Unpublished doctoral thesis, Helsinki University of Technology, Finland.

Süreç temelli liderlik kuramlarının çoğu, takım liderlerinin belirli bir durumda neyin uygun olduğunu tanımlayan moderatörler olduğunu varsayar (Zaccaro, Rittman ve Marks, 2001). Buna göre, hem liderlik hem de takım geliştirme literatüründe takım liderlerini ve geliştiricileri yönlendirmeyi kısıtlayan sınırlamalar olduğu belirtilmektedir (Kozlowski, Gully, McHugh, Salas ve Cannon-Bowers, 1996; Levine ve Moreland, 1990).

2.1.3.4.2. Lider-üye etkileşimi teorisi

Lider-üye etkileşimi teorisi, örgütsel liderliğin geniş alanı içinde gelişmiştir ve şimdiye kadar, liderlik süreçleri ve sonuçları arasındaki bağlantıları araştırmak için geliştirilen en etkili ve uyarıcı yaklaşımlardan biridir (Gerstner ve Day, 1997). Bu teori lider-ast/lider-üye etkileşimi ile ilgilenir. Lider-ast ilişkisini liderlik sürecinin kritik bir unsuru olarak görür (Sydänmaanlakka, 2003). İlk olarak Graeri ve meslektaşları tarafından geliştirilmiştir (Dansereau, Graen ve Haga, 1975; Dansereau, Cashman ve Graen, 1973).

Lider-üye etkileşimi teorisi (LÜE) ilk oluşturulduğundan bu yana çeşitli düzenlemeler geçirmiştir ve hala liderlik sürecini inceleyen araştırmacılar tarafından ilgi çekici bulunmaktadır. Liderliğin bir durumun, kişisel liderlik özelliklerinin ya da her ikisinin bir karışımının sonucu olduğunu açıklayan klasik teorilerin aksine LÜE, analiz standardı olarak dinamik ilişkiye olan odağı bakımından benzersizdir (Gerstner ve Day, 1997). LÜE’nde, bir liderin genel eylem birimiyle ilişkisi, ikili sütunlar olarak görülür. Bu ikili sütunların iki türü vardır. Bu teori, lider ile grup içinde daha geniş bir ilişki (mükemmel çalışma ilişkisi) oluşturmaya dayanırken, resmi çalışma grubunun onun dış grubu olduğu fikrine dayanır. Şekil 2.3, farklı gruplar açısından ikili sütunları açıklamaktadır. İç grup ilişkisi, saygı, karşılıklı güven, karşılıklı etki ve kişilerarası/profesyonel beğeni temeline dayanırken, dış grup ise fonksiyonun tanımlanmasına dayanmaktadır. Bu teori, lider oluşum aşamaları üzerinde durur. Bu aşamalardan geçtikten sonra, astlar liderlik basamaklarında yükselir (Sydänmaanlakka, 2003). Şekil 2.3.’te görülmektedir ki 0 daha düşük bir kalite ilişkisi (yabancı) ve +3 daha yüksek bir kalite ilişkisi (partner) anlamına gelmektedir.



Şekil 2.3. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Kaynak: Sydänmaanlakka, P. (2003). *Developing a leadership framework for intelligent organizations*. Unpublished doctoral thesis, Helsinki University of Technology, Finland.

Araştırmacılar lider-üye etkileşimi teorisi konusunda hala ilgili görünseler de ölçümünün niteliği, yapısı ve diğer örgütsel değişkenlerle ilişkisi hakkında çözümsüz bir durum söz konusudur. Bu durum, LÜE teorisinin gelişen doğasından kaynaklanıyor olabilir (Gerstner ve Day, 1997). LÜE teorisinin, liderliği tanımayı sağlayan bazı yararlı katkıları bulunmaktadır (Sydänmaanlakka, 2003, Northouse, 2001). LÜE odağı bağlantının önemine doğru kaydırmaktadır, LÜE dinamik ilişkileri liderliğin merkezine koyan tek teoridir, LÜE sezgisel anlam veren güçlü bir açıklayıcı teoridir. Birçok önemli araştırma, LÜE teorisindeki uygulamanın olumlu örgütsel çıktılar verdiğini göstermektedir. Bu teorisin set içi ve set dışı durumlarının istenmeyen sonuçlar doğurabileceği ve LÜE'nin lider üye etkileşimlerini ölçmekle ilgili soruları arttırdığı teorisin bazı zayıf yönlerini oluşturmaktadır.

2.1.3.4.3. Etik liderlik

Etik, kısmen liderlikle bağlantılıdır ve bunun yanı sıra, etik, hem akademik araştırmacılar hem de uygulayıcı yöneticiler için giderek ilgi çeken bir konu haline gelmiştir (Knights ve O'Leary, 2006). Sydänmaanlakka (2003), uygulamada liderlikte etik ilkesine dayanan Liderlik Elmas Modeli'ni geliştirmiştir. Etik liderlerin eylemlerinde ihtişamı hissetmiştir. Böyle bir liderlik düşüncesi yaratmak için dört özellik gereklidir; etik, vizyon, cesaret ve gerçekçilik. Ayrıca liderliğin etik bölümünün bazı güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır (Sydänmaanlakka, 2003;

Northouse, 2001). Temel güçlü yönleri şunlardır; etik liderlik düşünme ve yol gösterme yöntemleri konusunda yeterli yönelim sağlar, etik liderlik iyi ve olumlu bir anlam taşır, liderliği etik bir fenomen haline getirir ve etik liderlik gerçek dünyadaki etik liderliği geliştirmek için bazı kuralları tanımlar. Etik liderlik düşüncesinin zayıf yönleri şunlardır; etik liderlik şu anda ilk aşamalarında olmasından ötürü gelişmek için zamana ihtiyacı vardır, bu konudaki araştırmalar çok az kişinin yazdıklarına bağlıdır ve eylemleri sistematik ve tanımlayıcı değildir.

2.1.3.4.4. Öz-liderlik

Öz-liderlik ilkelerine göre, insanların kendi davranışlarının/hareketlerinin bir kontrolünü ve dengesini tutmaları ve davranışsal ve aynı zamanda bilişsel stratejiler dizisi yoluyla kendilerini yönlendirmeleri gerekir (Neck ve Houghton, 2006). Öz-liderlik yeni bir liderlik tarzıdır. Şimdiye kadar, bu alanda pek fazla bilimsel araştırma yapılmamıştır. Öz-liderlik temel bir konudur çünkü kendini yönetemeyen bir kişinin başkalarına liderlik etmesi zordur. Öz-liderlik kendini gerçekleştirmeye benzer ve yaşamın odağını ilerlemede tutmaya yardımcı olur (Sydänmaanlakka, 2003). Öz-liderlik, performans için öz-motivasyon gerektiren kişisel bir işlemdir. Öz-liderlik, kişisel etkinliği olumlu yönde etkilemek için tasarlanmış belirli bilişsel ve davranışsal stratejilerden oluşur (Neck ve Houghton, 2006).

Öz-liderlik stratejileri üç ortak kategoriye ayrılır; davranış-odaklı stratejiler, yapıcı düşünce stili stratejileri ve doğal ödül stratejileri (Houghton ve Neck, 2002). Öz-liderlik ilgi çekicidir ancak araştırmacılar bilimsel temellerde bu konuyu yeterince test etmemişlerdir ve bu liderlik türünün bazı güçlü ve zayıf yönleri de bulunmaktadır (Sydänmaanlakka, 2003). Temel güçlü yönü öz-liderliğin nispeten yeni bir liderlik tarzı olmasıdır. Bu liderlik ilgi çekici olmasına rağmen geliştirmek için fonksiyonel ihtiyaçları karşılanmalıdır. Bu liderlik tarzının bazı zayıf yönleri öz-liderliğin teorik temelini bulmaması, bu yüzden tam olarak bilimsel olmaması ve bireylerin öz-liderliklerine dair çok az bilimsel kanıt mevcut olmasıdır.

2.1.3.4.5. Demokratik (katılımcı) liderlik

Demokratik yaklaşım, çalışanların eşit sorumluluğu olduğu ve her çalışanın örgüte eşit katılım sağladığı bir yöntemdir. Demokratik (katılımcı) liderlik, çalışanlara karar verme sürecine katkıda bulunma hakkı verir ve her çalışan ayrı ayrı katılım gösterir (Ahmad, Hussain ve Tariq, 2014). Demokratik (katılımcı) tarz, lider ve astları arasındaki iki yönlü iletişimle tasvir edilir. Lider astları ile ilişkilerinde dostane yollara sahip bir kişidir. Önerilen işleri, seçimleri ve prosedürleri, vb. inceler. Astların fikri alınır ve duyguları kesin olarak dikkate alınır (Gonos ve Gallo, 2013).

Demokratik liderlik tarzı, bir grubu yönetmenin son derece açık ve kolektif bir tarzıdır. Düşünceler grup içinde serbestçe hareket eder ve açık bir şekilde tartışılır. Herkes müzakere masasında yer alır ve değişim genellikle serbest akışlıdır. Demokratik liderlik, bireylerin görüşlerini paylaşma konusunda yetenekli ve enerjik oldukları durumlarda en iyi sonucu verir (Ray ve Ray 2012).

Demokratik liderliğin birçok avantajı vardır. İş arkadaşlarının yüksek istihdama sahip olma eğilimi vardır ve daha fazla katılım sağladıkları gerekçesiyle faydalıdır. Bu tarz ek olarak çalışanların becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur. İnsanlar genellikle pastadan daha büyük paya ilgi duyarlar, bu nedenle bu liderlik tarzı, neredeyse herkesin çıkarlarına katkıda bulunarak tamamen örgütsel gelişime odaklanır (Amanchukwu, Stanley ve Ololube, 2015). Demokratik liderlik, en iyi liderlik türüdür. Katılımcı bir lider, bir karar verme sorununa yönelik her çalışanına çözüm hakkında danışır. Bu durum katılımı artırır çünkü demokratik bir lider herkese bir sorunun nasıl çözüleceğini sorar. Böylelikle bu tür bir liderlik herkesin bir problemden sorumlu olduğunu hissettirir ve bu problemin çözümüne yardımcı olmasını sağlar (Ahmad, Hussain ve Tariq, 2014).

2.1.4. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

1978'den beri, dönüşümcü liderlik terimi çok popülerdir ancak ilk olarak bu kavramı Burns (1978) kullanmıştır. Şimdiye kadar, zamanla bu kavram önemli ölçüde popüler hale gelmiş, bu nedenle, birçok çalışma örgütler, çalışanlar ve liderler için dönüşümcü liderliğin faydalarını kararlılıkla desteklemiştir (Mousavikhah, 2013).

Farklı liderlik türleri tanımlanmış olsa da, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik türleri en önemlileridir. Dönüşümcü liderlik, bazı özel bağlamlarda veya çeşitli değişkenlerle ilişkili olarak deneyimlenmiştir. Motivasyon ve belirli kişilik özellikleri ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki üzerinde etkisi bulunmaktadır (Belias ve Koustelios, 2014).

Bass (1985) dönüşümcü liderlik teorisini yaratmıştır ve öncelikle, dönüşümcü liderlerin astlar üzerindeki etkisini tanımlamıştır. Sadakat, güven ve hayranlık, astların dönüşümcü liderlerine karşı beslediği duygulardır. Bu avantajlar, astların en iyisini ve beklenenden daha fazlasını yapmaları için bir motivasyon olarak görev yapar. Bu terimler göz önünde bulundurulduğunda, takipçiler görevlerin öneminin daha fazla farkına varırlar ve kendi bencilliklerinden kendi örgütlerinin çıkarları için kurtulurlar (Yukl, 1999).

Dönüşümcü liderlik, insanları ve toplumları değiştiren bir liderlik tarzı olarak tanımlanabilir. En arzu edilen ve doğru formda uygulandığında, olumlu ve değerli değişikliklere yol açar ve astları insanlara yol gösterebilmeleri için dönüştürür. Bu, astların motivasyonunu, performansını ve moralini artırır. Liderleri çalışanlarıyla birleştirir ve kolektif misyonlarına kimlik verir. Bu takipçilere ilham kaynağı olur ve onların hareketlerine kendilerinin karar vermelerine yardımcı olur. Ayrıca liderler, takipçilerinin performanslarını iyileştirmeye yardımcı olan zayıflıklarını ve güçlü yanlarını anlar (Bass, 1990).

Dönüşümcü liderlik, dağıtılmış/paylaşılmış bir liderlik biçimidir, ancak bu durumda, tek bir lider koordine ve kontrol eder, fakat aşağıdan yukarıya doğru değişimi uyarır. Aslında, dönüşümcü liderlik teorileri liderliği, tek bir liderin mülkiyeti yerine örgütsel bir girişim olarak görmektedir (Hallinger, 2003).

Dönüşümcü liderlik, aslında, beklentilerin çok üzerinde performans gösterilmesine yardım eden ve destek olan çok boyutlu bir tarzıdır. Çalışanların bireysel ihtiyaçları ve değerlerinden ziyade kolektif değerlerle anlamlılığı ilişkilendirir (Yukl, 1999; Bass ve Steidlmeier, 2006). Dönüşümcü liderlik öncelikli olarak örgütsel hedeflere odaklanır, çünkü dönüşümcü liderler astlarını örgütsel faydalar için performans

göstermeye teşvik eder. Takdir ve ödüller, çalışanların daha fazla odaklanmasını ve daha iyi sonuçlara ulaşmasını sağlayan yaygın yöntemlerdir (Rafferty ve Griffin, 2004). Dönüşümcü liderlik birçok liderlik unsuru ve davranışına odaklanır, örneğin, Bass (1985) ilham veren motivasyon, ideal etki, entelektüel uyarım ve bireysel ilgiden söz eder (Van Dierendonck, Stam, Boersma, de Windt ve Alkema, 2014).

Dönüşümcü liderler, astların olgunluk düzeylerini ve zihniyetlerini, kendini gerçekleştirmeye ve diğerlerinin iyiliğine yönelik sürekli taahhütlerle artırır. İdeal etki ve ilham veren motivasyon, büyük bir geleceğin imgeleriyle ve daha yüksek performans standartları yarattığı ve bireylerin kararlılığını geliştirdiği için bunu başarmak amacıyla iletişim yöntemleri ile aşılanır. Astlar, liderlerinin yardımıyla ve zamanın geçişiyle daha yenilikçi ve yaratıcı olmaya çalışırlar, entelektüel uyarımlarını kanıtlarlar. Liderlerin astlarının gelişim ihtiyaçlarına dikkat etmeleri bireysel ilgiyi gösterir. Liderler büyümeyi hazır hale getirmek için takipçilerine görevleri aktarır (Bass 1985).

Zorlukların üstesinden gelmek ve iddialı hedeflere ulaşmak için, dönüşümcü liderler, yeni enerji düzeylerine, bağlılık ve ahlaki standartlara götürecek ve çalışanların iş kapasitesini geliştirecek şekilde çalışanlarla iletişim kurar (Robinson, Lloyd ve Rowe, 2008). Dönüşümcü liderler, örgütün vizyonuna dayanan örgütsel liderlik kavramlarına yoğunlaşırlar. Ayrıca, vizyon beyanı, görev bildirimini tamamlar ve tüm örgütün üyelerine ulaşılabilir örgütsel hedefleri takip etmeleri için ilham verir. Vizyon beyanı, büyük örgütsel hedefler ve stratejileri uygulamak için yöntemler belirler (Basham, 2012a; Basham, 2012b). Dönüşümcü liderler, başarı ve hizmet kalitesiyle ilgili engellerin zamanında üstesinden gelmek için “açık ve uygulanabilir” yöntemler açısından vizyon ve stratejiyi iletirler (Swail, Redd ve Perna, 2003).

Bir lider, çalışanların çıkarlarını farkındalık yaratma yoluyla ön planda tuttuğu ve grubun misyonunu ve hedeflerini kabul etmesini sağladığında, dönüşümcü liderlik sergilemiş olur. İyi liderler, çalışanlarını, grubun kendi çıkarları üzerindeki çıkarlarına öncelik vermeye çağırır (Bass, 1990). Dönüşümcü liderler, astlarını geliştirmeye ve yeteneklerini değişim yönetimi sürecinin her alanına dahil etmeye odaklanır (Lowder, 2009).

Dönüşümcü liderler, astlarını motive etmek için ideal etkiyi kullanırlar. Ayrıca bu amaç için ilham veren motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgiyi kullanırlar. İyi bir atmosfer yaratmak için astlarını statükoya meydan okumaya teşvik ederler. Burns ile farklılık gösteren Bass, liderlerin hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik tarzlarını sergileyebildiklerini iddia etmektedir (Bass ve Bass, 2009). Buna ek olarak, dönüşümcü liderlere saygı duyulur çünkü çalışanlar arasındaki farklılıkları azaltmaya çalışırlar, olgun hareket ederler ve büyümek isteyenlere yardım ederler. Dönüşümcü liderler, astlarına akılcı çözümlerle eski sorunlara bakmak için yeni yollar gösterirler (Bass, 1990).

30 yıllık sürekli araştırmalar dönüşümcü/etkileşimci liderliğinin çalışanların bireysel, grup ve örgütsel düzeylerdeki performansları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu kanıtlamıştır (Bass and Bass, 2009). Dönüşümcü liderler, bireylerin haklarını ihlal etmeden olabildiğince çok astının çıkarlarını gözetir. Örnekler koyar, doğru adımları atar, gerçeği görmekten kaçınmaz, karşılıklı güveni korumak için geçerli ve doğru bir iletişime değer verirler (Bass ve Steidlmeier, 1999). Dönüşümcü liderler, grubun bir ruha sahip olmasını sağlayan astların öz yeterliğini artırma kapasitesine sahiptir. Astların iddialı hedefleri yerine getirme, stratejik örgütsel hedefleri kabul etme ve hedeflerine önem verme olasılıkları daha yüksektir (Robbins, Judge ve Hasham, 2012).

Dönüşümcü liderliği uygulayan akademik liderler, takipçi akademisyenlerinin beklentiler ötesi performans göstermelerine ve ortak hedeflere inanç geliştirmelerine yardımcı olur. Dönüşümcü liderlik, astların motivasyonlarını etkilemekte ve onları sadece kişisel çıkarları düşünmekten, daha fazla güven ve adanmışlık ile ortak çıkarlar için sürekli çaba göstermeye yönlendirmektedir (Demir, 2008).

2.1.4.1. Dönüşümcü liderliğin tanımı ve gelişimi

Dönüşümcü liderlik, ilk olarak 1973 yılında J. V. Downton tarafından “Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process” adlı kitapta tanıtılmıştır dolayısıyla yeni bir kavram değildir. Dönüşümcü liderlik, tipik vizyon arayışında, paylaşımlı niteliklerin kullanımı ve grubun yararı için lider-ast, ast lider

ve lider-lider bağlantılarının oluşturulmasına, yönetilmesine ve yükseltilmesine yönelik bir yoldur. Bunun için lider, ast ve uzun vadede bütün grup, ahlak, vizyon ve anlayışla genişletilmiş uyum düzeylerini deneyimler (McCloskey, 2015)

Dönüşümcü otorite, eğilimlerdeki önemli değişiklikleri etkileme yolu ve astların hedeflerinin bir kurum ve liderin vizyonunun gizlendiği bir noktaya doğru yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Böylece, astlar arzuların ötesine geçer (Gomes 2014). Dönüşümcü liderler, çalışanların çıkarlarını, dikkatlerini, kolektif hedeflerini kabul etmelerini sağlar ve kendi çıkarlarının ötesinde örgütsel bağlılıklarını genişletir ve yükseltir (Demir 2008). Dönüşümcü liderlik, şu anda New York Eyalet Üniversitesi'nde seçkin bir örgütsel davranış profesörü olan Bernard Bass tarafından kavramsallaştırılmıştır. Burns'ün değer temelli ve dönüşümcü otoritesinin kökenini "süreklilik üzerindeki zıt enerjiler" olarak ele almıştır. Birbirinden ayrı fikirler olduklarını ve büyük liderlerin her ikisinin niteliklerini de sergilemelerini önermiştir (Judge ve Piccolo, 2004; Hay, 2006). Geçtiğimiz yıllar boyunca dönüşümcü yönetime duyulan coşku, iki eğilimin sonucudur. İlk etapta, dünya genelinde dikkate değer parasal değişiklikler 1970'lerde gerçekleşmiştir. İkincisi, yönetsel çalışmaların varsayımsal temeli 1970'lerde kazanılmış, nitelikler, uygulamalar ve koşullar üzerine araştırmalar yapılmış ve "alışılmamış" liderlik özellikleri ihmal edilmiştir (Hay, 2006).

Bas (1985), değere dayalı dönüşümcü liderlik davranışını ölçmek için bir araç oluşturmuş ve bu tarzlar ile iş birimi arasındaki ilişkiyi yeterlik ve yerine getirme açısından incelemiştir. Çok Boyutlu Liderlik Anketi (ÇBLA), dönüşüm ve değer odaklı liderliğin bütünleyici ölçümelerini göstermek için tasarlanmıştır. Bu anlayış lider benzeri davranışları teşvik etmektedir. Açık uçlu bir inceleme yaklaşımı ile 70 yöneticiden, dönüşümcü ve değer temelli liderlerin karakteristiklerinin tasvirleri için oluşturulan 142 madde ÇBLA için toplanmıştır. Değişkenlerin incelenmesi, değerli güvenilirliğe sahip beş ölçek ortaya koymuştur. Son 73 madde karşılaştırmalı sonuçlarla sonraki bir çalışmada tekrar incelenen değişkenlerdir.

Çok Boyutlu Liderlik Anketi, dönüşümcü uygulama yapılarının nicelleştirilmesi için gerekli bir kantitatif araç olarak araştırma sonucu ortaya çıkarılmış ve bir arka plan

elde etmiştir (Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam, 1996). Bass'ın Çok Boyutlu Liderlik Anketi geliştirmeye yönelik taahhütlerine ek olarak, pek çok farklı bilim adamı da ÇBLA'nın parçalarını araştırmıştır (Alban-Metcalf ve Alimo-Metcalf, 2000; Liu, Siu ve Shi, 2010).

2.1.4.2. Dönüşümcü liderlik modelleri

Son yıllarda, dünyanın birkaç bölgesinde dönüşümcü liderlik üzerine araştırmalar yapılmaktadır. Varsayımlardan biri, dönüşümcü otorite modelinin uzmanların birçok disiplindeki yönetim harikasını anlamalarına yardımcı olmasıdır.

2.1.4.2.1. Burns liderlik teorisi

Dönüşümcü liderlik fikri ilk olarak, değer tabanlı ve dönüştürücü otoriter formları teorik olarak analiz etmek için çalışan başlıca araştırmacı olan Burns (1978) adlı politik araştırmacı tarafından yaratılmıştır (Yukl, 1999). Ayrıca, otorite yazında çokca yer almasına rağmen, araştırmacıların iddialarını şöhrete taşıyacak belirli sorgulamaları cevaplamak üzere özel isteklerle çalıştıkları gerekçesiyle, yönetime dair odak fikrin gelişmediğinin farkına varmıştır. Burns, “inisiyatif” adlı kitabında, dönüşümcü liderlik fikrinin gelişiminin evrelerini belirlemiştir (Stewart, 2006). Burns, liderleri ve astların hedeflerine ulaşmak için tarafların çıkarlarını keşfetmeye çalışan insanlar olarak liderleri tanımlayarak “Liderlik” ve “İzleyicilik” bağlantısını kurmuştur. Burns, değer tabanlı liderlik ve dönüşümcü liderlik biçimleri arasında ayırım yapmıştır. Dönüşümcü liderler, işlerin yürümesi ve hedeflere ulaşma yolunda liderler ve astlar arasında değişimin olduğunu göstermektedir. Çok sayıdaki bakış açısından, bu kavram yönetim için başka bir terminolojidir. Liderler, astların ne yapmaları gerektiğini açıklar ve bir hedefe ulaşmak için ödülleri sunarlar (Warrick, 2011).

Dönüşümcü liderleri, astların katkılarını takdir eden liderler olarak nitelendirmiştir (Muenjohn, 2010). Ayrıca, motivasyon, vizyon ve tarafların kendi menfaatleri üzerinde toplu bir sebepten ötürü yükselmeye ikna edilmesi kapasitesinden yararlanarak bireylerde, gruplarda, ekiplerde ve kurumlarda büyük bir pozitif değişim gerçekleştirmiştir. Burns tarafından belirtildiği üzere dönüşümcü liderler

insanlara öncü olmaya odaklanır, kurumları değiştirmek için idari performans üstlenir ve onlara yeni bir yön verir. Hem etkileşimci hem de dönüşümcü liderlik zorunludur fakat gerçek önem otoriteden kaynaklanmaktadır (Warrick, 2011). Özetle, dönüşümcü liderler inançlara ihtiyaç duyar, gereklilikleri anlar ve desteklerini tahmin ederler (Turan ve Sny, 1996).

2.1.4.2.2. Bennis ve Nanus liderlik teorisi

1980'lerden beri, birçok yazar ve araştırmacı dönüşümcü liderlik teorisi hakkında görüşlerini sunmuştur. Dönüşümcü liderlik teorisi Bennis ve Nanus (1985) tarafından da formüle edilmiştir. Bennis ve Nanus (1985) tarafından önerilen teori, Bass (1985) tarafından sunulan örgütsel yönler ile hemfikiridir, ancak dönüşümcü liderlik teorileri, liderin örgütsel performans üzerindeki etkisinin doğru bir şekilde sınıflandırılmış tanımlamasıyla geliştirilebilir (Yukl, 1999).

Bennis ve Nanus (1985) güçlü liderleri incelemişler ve vizyonlarını astlarına zahmetsizce anlaşılabilir bir şekilde aktardıklarını görmüşlerdir, böylece liderler iyi desteklendiğinde, güven oluştuğunda ve yeterince pratik olduğunda önemli başarılar mümkün olmaktadır (Gomes, 2014). Aynı şekilde Bennis ve Nanus'a göre (1985), dönüşümcü liderliğin sunduğu vizyon, izleyicilere bir tür taahhüt gibi hissettikleri çabalarının önemini göstererek onları motive eder. İnsanların, kurum içindeki iyi ya da kötü, eleştirel ya da önemsiz arasındaki farkı ve temel liderlik ve faaliyetinin hızını ve doğasını geliştirmeye hizmet eden şeyleri kavramasını kolaylaştırır (Tracey ve Hinkin, 1994).

Bennis ve Nanus'a göre, sonuçları daha az tutarlı olmasına rağmen, dönüşümcü davranışlar standart olanlarla pozitif ilişkilidir. Betimsel gözlem temelli araştırmalar ve görüşmeler, dönüşümcü liderliğin etkinliğini doğrulamaktadır. Öte yandan, üst düzey yöneticileri içeren betimsel araştırmalar, genel olarak çalışanların liderlerini çekici olarak görmediklerini ortaya koymuştur (Bennis ve Nanus, 1985).

2.1.4.2.3. Tichy ve Devanna liderlik teorisi

1986'da Tichy ve Devanna dönüşümcü liderlik ile ilgili teorilerini formüle etmiştir. Onlara göre, dönüşümcü liderlik değişme, vizyon yaratma, onları gerçeğe dönüştürmek için sorumluluk gösterme ve nihai olarak kurumların değişim gereksinimi karakterize eder (Tichy ve Devanna, 1986). Hinkin ve Tracey (1994) dönüşümcü lideri, eski yöntemlerin artık daha etkili olmadığı ve daha sonra misyonu yeniden düzenleyerek kurumun rolünü düzeltmeye hazır olduğu konusunda diğerlerini ikna eden bir lider olarak açıklar. Aynı araştırmacıların belirttiği gibi, üç konu dönüşümcü liderliğin ayrılmaz bir parçasıdır: (1) yenilenme gereksinimini algılamak, (2) bir vizyon oluşturmak, (3) değişimi düzenlemek (Turan ve Sny, 1996).

Tichy ve Devanna (1996) dönüşümcü liderleri etkileşimci olanlardan ayıran belirli nitelikleri araştırmak için çaba sarf etmişlerdir. Bu nitelikler aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Simic, 1998).

- *Uzmanların geliştirici nitelikleri:* Dönüşümcü liderlik, çok yönlü, iş odaklı, vizyoner ve uyarlanabilir ilişkiler kurar. Vizyonları, bireyleri değişiklikler yaratmaları ve başkalarının onları kabul etmeleri için yönlendirmeyi mümkün kılar.
- *Cesaret:* Dönüşümcü liderlik, kırılmaya ve alışılmadık bir iş yapmak da dahil olmak üzere her türlü duruma hazırlıklıdır. Liderlerin bilimsel kapasiteleri, kabul edilmesi zor olmasına rağmen gerçekle yüzleşmelerine izin verir.
- *Açıklık ve güvenin yerleştirilmesi:* Dönüşümcü liderler astları ile etkileşime girdiklerinde, açık, gerçek ve sorunlara yönelik güvence vermeye hazırdırlar. Böylelikle, olağanüstü güçlere sahip olmalarına rağmen, dönüşümcü liderler astları konusunda hassastır ve onları hazır tutmak için her şeyi denerler.
- *Niteliklere göre liderlik:* Dönüşümcü liderler, kaliteli bir imaj yaratırlar ve liderlik tarzları sayesinde önemli nitelikler sergilerler.
- *Yaşam boyu öğrenme:* Lider olarak, dönüşümcü liderler deneyimlerinden dersler alır ve bunları gelecekte de kullanırlar. Bunun için zihinlerinde, yöntemlerinde, davranışlarında vb. radikal değişiklikler yaratırlar.
- *Zorlayıcı, belirsiz ve şüpheli durumlarla yüzleşme yeteneği:* Dönüşümcü liderler herhangi bir durumla yüzleşmeye hazırdır. Çok yönlü iş ortamlarını, günümüz örgütlerinin varlığını sürdürdüğü mevcut kırılganlık ve alışılmamış koşullar

düzeyini takip ederek, bu tür koşullardaki etkin yaratıcılığın kapasitesi inanılmaz biçimde oldukça önemlidir.

- *Vizyon*: Dönüşümcü liderler büyük bir vizyona sahiptirler, vizyonlarını etkin bir şekilde müzakere ettikleri ve vizyonlarını takipçilerine ilettikleri zaman geleceği şekillendirecek kapasiteye sahip olurlar. Bu çok fazla enerji gerektirir.

2.1.4.2.4. Bass liderlik teorisi

Bernard M. Bass (1985), dönüşümcü liderlik kavramını yaratmış ve incelemiştir. Dönüşümcü liderleri açıklayan, dürüstlük, nezaket, etkili hedefler koyma, standartları yükseltme, bireyleri güçlendirme, destek verme ve onaylama, bireylerin duygularını ve ilgilerini karıştırma ve bireyleri kendi özgüvenlerini gözden geçirmek, çıkarlar ve daha yüksek hedeflere ulaşmak için motive etme gibi özellikleri olan belirli uygulamaları ortaya koymuştur (Warrick, 2011).

Burns etkileşimci ve dönüşümcü liderlik teorisini dikkate alan Bass (1985), dönüşümcü liderliğin farklı modellerinin ve bunların tahmin edilen bileşenleri ile ilgili hipotezini ortaya koymuştur (Turan ve Sny, 1996). Bass, incelemesinde askeri ve eğitim örgütlerine odaklanmıştır. Dönüşümcü liderliğin yeni dünya görüşünü sunmuştur. Araştırmasının büyük bir kısmı, Burns'ün önceki çalışmalarından elde edilen yetersizlikler ve sorunlara dayanmıştır. Dönüşümcü liderliğin yoğun olduğuna ve izleyicileri harekete geçirmeye ihtiyaç duyduğuna dair kanıtlar keşfetmiştir (Stewart, 2006).

Bass, dönüşümcü liderliğin bir dizi yapıya uyum sağlama kapasitesine ek olarak, “kültürden muaf” koordineli bir teori olduğu fikrini geliştirdiğini öne sürmüştür. Bass, dönüşümcü liderliğin duruma bağlı olarak ya emre dayalı ya da katılımcı olduğunu belirtmiştir (Bass, 1997).

Bass'ın belirttiği gibi, izleyicileri liderlerin düşüncelerinin ardındaki şüpheleri daha derinlemesine kavramak üzere odaklanmaya meşru biçimde yönlendirdikleri zaman

liderler destekçilerine karşı zihinsel olarak canlandırıcı olabilirler. Dönüşümcü liderler katılımcı fakat doğrudan görüş ve düşünce sergilerler (Muenjohn, 2010).

Bass, dönüşümcü liderlerin beklenenden daha fazlasını başardığına inanmaktadır. Bass, liderlerin belirli yollarla astların bağlılık düzeyini yükseltmek için belirli bir hedefi takip ettiğine inanır. Dönüşümcü liderlik, Tam Liderlik Aralığı olarak sınıflandırılır ve bunun belirli koşullarda uygulanmasının etkileri daha ayrıntılı bir şekilde araştırılır (Stewart, 2006). Bass, aynı şekilde ileriki bölümde tartışılacak olan ideal etki, ilham veren motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi gibi birkaç dönüşümcü liderlik ölçümünü de kabul etmiştir (Bass, 1999).

2.1.4.3. Dönüşümcü liderin temel özellikleri

Dönüşümcü liderlik üzerine bilgi edinmek için, bu liderlik tarzının temel özelliklerini anlamak gerekir. Dönüşümcü liderlerin özellikleri şu şekilde ayırt edilmekte ve özetlenmektedir (Gomes, 2014; Goleman, Boyatzio ve Mckee, 2002; Warrick, 2011; Turan ve Sny, 1996; Xenikou ve Simosi, 2006):

- Dönüşümcü liderliğin birincil normu, liderlerin rehberlik eden ve astlarını etkileyen bir hayale sahip olmalarıdır. Vizyon belirli bir misyonu ve maddelenmiş hedefleri içerebilir veya bir kurgu olarak belirsiz bir ifade olabilir. Her iki durumda da, astlar için bir öz-saygı kaynağı olmalı ve insanlar ya da kurumlar için ilgi çekici bir geleceği yansıtmalıdır (Gomes, 2014). Vizyoner lider bireyleri ortak düşlere doğru hareket ettirir. Vizyoner liderler, bireylerin çalışmalarının geniş anlamda yapılan işe nasıl uyduğunu algılamasına yardım eder. Bireyler, işlerinin önemli olduğu fikrini kazanır ve ek olarak nedenini de kavrarlar (Goleman, Boyatzio ve Mckee, 2002).
- Dönüşümcü liderlik, uygulamayı geliştiren net objektif nitelikleri gösterir. Bireyleri grup halinde harekete geçirir ve hedefleri anlamlı kılarak ve nasıl başarılabileceğini ifade ederek bireyleri dahil eder ve övgüye değer hedeflerin başarılmasında başkalarına nasıl yapıldığını ve hayati niteliklerin altını çizerek, özel uygulama gerekliliklerini belirler ve bireylerde güven inşa eder.

- Dönüşümcü liderler ihtişamı motive eder ve hedefleri yükseltir: Motive edilen bireyler beklentileri aşar ve daha yüksek bir nedenden dolayı bireysel çıkarlardan vazgeçer, zorluklar önemli ve anlaşılır kılınır ve insanlar, topluluklar ve kurumlarda olumlu değişim desteklenir (Warrick, 2011).
- Dönüşümcü liderler kendilerini değişim aktörleri olarak görürler.
- Dönüşümcü liderler karmaşıklığı, belirsizliği ve istikrarsızlığı yönetebilirler (Turan ve Sny, 1996).
- Dönüşümcü liderler bireyleri ve gelişimlerini düşünürler. Liderler, bireyler ve onların gelişimlerine karşı dürüstlük gösterirler ve niteliklerini, zihinlerini ve davranışlarını kesinlikle etkilerler.
- Dönüşümcü liderler bireyleri ve grupları beklentileri aşacak şekilde yönlendirir. Yapılması gerekenleri açıklar ve bireyleri ve grupları potansiyellerini kullanmaya ikna eder (Warrick, 2011).
- Dönüşümcü liderler bilgileri ile beklentileri aşar. Bireyler ile çalışırken yeteneklidirler (dikkatli, öz-yönetim, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi konusunda yetenekli) (Xenikou ve Simosi, 2006).
- Dönüşümcü liderler bir şeyleri görmek için yaratıcı indirgemeyi ve daha iyi yaklaşımları destekler. Liderler bireyleri ve grupları, bir şeyler yapmak için yeni ve daha iyi yaklaşımları keşfetmeye ve farklı bir bakış açısıyla vizyoner eylem biçimlerini almaya teşvik eder.
- Dönüşümcü liderler inanılmaz bir topluluğu biraraya getirir. Mevcut kültürü inceleyip, hayatın yolunu başka bir vizyonla değiştirerek ve toplumsal varsayımları, nitelikleri ve standartları değiştirerek yaşam biçimini değiştirir veya geliştirir (Warrick, 2011).
- Dönüşümcü liderler sağlam ahlak ve iyi ölçütlerle liderlik ederler. Yüksek ahlaki ve iyi ölçütlerle liderlik ederler ve bireylere yönelik olarak diğerlerine bir güven atmosferinde izlemeleri gereken standartları belirleyen doğrudan bir yaklaşımı kullanırlar.
- Dönüşümcü liderler her düzeydeki bireyleri dahil eder ve bağlantı kurarlar. Bireyleri dahil eder bireysel ve hiyerarşik çıkarları ciddiye alırlar (Warrick, 2011).

Bu türden liderlerin diğer önemli farklılıkları, üyelerin değerlerini liderlerin vizyonu ve hedefleriyle eşleştirmeleri için yeniden tanımlamalarına yardımcı olma

kabiliyetidir ve takipçiler arasında içselleştirme, işbirliği ve uyum gibi güçlü değerler yaratır (Jung ve Sosik, 2002). Bu ayırt edici nitelikler, dönüşümcü liderlerin kullandığı bazı özel görüşlere karşılık gelir. Özetle, dönüşümcü liderler insanları olumlu görüşleriyle çeker ve yenilikçi ve alışılmışın dışında davranışlara (astların olumlu konumunu güçlendiren), fikirlerini güçlü bir şekilde düşünmeye ve ahlaki doğruluğun rol modeli olarak hareket etmeye eğilimli olur. Bu üstünlükler, liderin güven, niyet, öz saygı ve başarı motivasyonu gibi psikolojik özelliklere sahip olduğuna işaret etmektedir (Gomes 2014).

2.1.4.4. Dönüşümcü liderlik boyutları

Dönüşümcü liderlikle ilgili tanımlar, bu liderlik tarzının çekici öğelerinin başlangıçta ideal etki, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olarak bilindiğini öne sürmüştür. Daha sonra ideal etki, ideal etki ve ilham veren motivasyon olarak adlandırılan iki faktörde kabul edilmiştir (Shibru ve Darshan, 2011). Bu nedenle, dönüşümcü liderliğin daha yüksek ve daha yerleşik olarak açıklanan halinin dört bileşeni vardır ve bu bileşenler aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Bass, Avolio, Jung ve Berson, 2003). Dört bölümün her biri, değişim süreci için önemli olan özellikleri gösterir. Yöneticilerin sağlam ve iyi örneklerle sahip olduğu noktada, ortakları daha etkili insanlara “dönüştürmek” için “bu bileşenleri (dört I)” kullanarak trend belirleyicilere ve mentorlara güç kazandırır (Hall, Johnson, Wysocki ve Kepner, 2002).

2.1.4.4.1. İdeal etki

İdeal etki veya karizma daha büyük dönüşümcü liderlik fikrinin en önemli parçasıdır. Astları liderlerini, insanları görevleri üstlenmeye yönlendiren, herkesin saygısını kazanan ve astları için neyin önemli olduğunu görme konusunda olağanüstü bir özveri sahibi olan bireyler olarak tasvir etmektedir (Banerji ve Krishnan, 2000).

İdeal etkide liderler ve astlar arasında güven oluşmalıdır. Yönetimin gerçekten dönüşümcü olması, cazibesi ya da abartılan etkisi iyi ve ahlaki normlarla tanımlanması şansını yaratır. Hem liderlere hem de astlara duyulan güven güçlü

dürüst ve ahlaki bir yapıya dayanır, bu güven ortamı olmaksızın dürüst dönüşüm girişimi başarısız olacaktır. Bu noktada güven çekici liderlik ile uygulanmak zorundadır (Nwagbara, 2010). Üstler bazen kendilerini mükemmel ortaklık örnekleri olarak gösterirler. Abartılmış etkisi olan üstler, ortaklar tarafından güvenilir ve kurum için sağlam bir yargıda bulunma konusunda kabul edilebilir durumdadır (Hall, Johnson, Wysocki ve Kepner, 2002).

Dönüşümcü liderler iyi örneklerdir ve çoğunlukla astların saygı ve takdirlerini kazanırlar. Astlar kendi liderleri ile bağlantı kurar ve bunları kopyalaması gerekir. Liderlerin, risk almalarını sağlayan belirgin vizyonları ve nedenleri vardır (Stewart, 2006). Astların modelleri olarak hareket eden bu liderler, yüksek ahlaki davranışı göstererek “doğru şeyler” yaparlar. Bireysel çıkarları gerçekleştirmek için kendi konumlarını ve yeteneklerini kullanmazlar ve astlarını olanaklarından yararlanmaya ve kurum amaçlarını gerçekleştirmeye yönlendirirler (Simic, 1998).

2.1.4.4.2. İlham veren motivasyon

İlham vermek, geleceğe umutla bakan ve ikna edici ilham veren bireyleri biraraya getiren ve göz önünde bulundurulması gerekenleri heyecan verici bir tablo haline getiren dönüşümcü liderliğin başka bir bileşenidir (Hughes, 2014). Bu uygulamaların, liderlerin büyük hedeflerin üstesinden gelmek için astlarını uyandırmaya yönelik itici güçleri ile uygulanması gerekir ve bunun yanı sıra, astların büyük hedefleri başarma kapasitelerini arttırmak için özgüvenlerini artırmaları gerekir (Boyett, 2006).

İlham vermek, bir liderin ne ölçüde astlarına bir rüyayı dokunaklı ve etkili bir şekilde ifade ettiği anlamına gelir. İkna edici ilham kaynağı olan liderler, özel gereksinimleri olan astlara meydan okurlar, gelecekteki başarılar hakkında idealizm aşılayarak ihtiyaçların karşılanması için çaba harcarlar ve başkalarına heyecan verirler ve birliği, uyumu ve kesinliği teşvik ederken bir anlam kazanmaktadırlar (Judge ve Piccolo, 2004; Phipps ve Prieto, 2011).

Dönüşümcü liderliğin bu bileşeni, belirli bir hedefe ulaşmak amacıyla heyecan ve ilham gerektiğinde ve örügütün bütün düzeylerinde güven duymak için çaba sarf

etme çabalarının bir sonucu olarak eğitim alanına özellikle uygundur (Hughes, 2014).

2.1.4.4.3. Entelektüel uyarım

Liderler tek başına tüm meseleleri halledemezler. Bugünün akıllara durgunluk veren dünyası, çeşitli yönlerden uzmanlık gerektirmektedir. Günümüzün dinamik rekabetçi dünyasında, kurumlar etkili bir şekilde mücadele etmek durumundadır. Herhangi bir büyük örgütte, ayırt edici değişkenler, birey ve örgütsel düzeylerde hayal gücü dönemini etkilemektedir (Shahzad ve Zareen, 2011). Akademik teşvik, çalışanların ilgisini artırmakta ve konuya dikkati yükseltmekte ve sorunları yeni yollarla ele alma kapasitelerini genişletmektedir (Rafferty ve Griffin, 2004). Astların kendi inançlarını ve değerlerini inceledikleri ve liderleri için uygun hale getirdikleri varsayılır (Bass, Waldman, Avolio ve Bebb, 1987). Diğer bir tanıma göre, bilimsel yayınlar eski varsayımları ve işletmeleri her zamanki gibi ele almaktadır (Shahzad ve Zareen, 2011).

Liderler, meseleleri ele alırken astların niteliklerini ve zihin yapılarını ölçmek için entelektüel uyarım kullanırlar. Entelektüel uyarım yoluyla, dönüşümcü liderlik, astlarına eski sorunları çözmek için daha iyi yaklaşımlar gösterebilir. Böylesi bir liderlik, astlarını geleneksel konuları yönetmek için alışılmamış spekülasyonlar kullanmaya teşvik eder ve kendilerinininkiyle aynı olmasına bakılmaksızın düzenli olarak astların düşüncelerini dinlerler (Muenjohn, 2010).

2.1.4.4.4. Bireysel ilgi

İnsan arzu ve ihtiyaçları farklıdır. Bazılarının güvenceye ihtiyacı vardır, bazıları enerji ve değişime ihtiyaç duyar, bazıları paraya yönelir ve bazıları da zaman ister. Liderler, astlarının ihtiyaçlarını ve isteklerini izlemek, anlamak ve tahmin etmek durumundadır. Bunun için, astların algı nesnesi olduklarını hissetmemeleri gerekir (Simic, 1998). Son deneysel çalışmalar kişiselleştirilmiş görüşlerin çalışma ortamında zorunlu bir liderlik davranışı olduğunu ortaya koymuştur. Kişiselleştirilmiş görüşler ilerleme olarak kabul edilir. Bass, dönüşümcü liderlerin çalışanları tatillerden yararlanmaya yönlendirmelerini, onları dikkatlice izlemelerini

ve ilerlemelerini kaydetmelerini, bazı uzmanlık eğitimlerine katılmalarını desteklemeleri gerektiğini öne sürmüştür (Rafferty ve Griffin, 2006). Liderler, astlarının gelişimine odaklandıklarında ve onların akıl hocası/destekçisi olduklarında kişiselleştirilmiş görüşlerine dikkat ederler. Liderler, gelişimleri için belirli çalışanlara belirli işleri verir (Bass, 1999).

Bass, bir liderin astları arasındaki ayrımlara dikkat etmesi ve her bir insanı neye zorladığının farkına varması noktasında kişiselleştirilmiş görüşten bahsetmektedir. Kişiselleştirilmiş görüş, liderlerin astların rahat olmalarına, iletişimlerini geliştirmelerine ve veri ticaretini geliştirmesine olanak sağlar. Son zamanlarda teoriler, kişiselleştirilmiş görüşü çalışanların gelişimine yönelik bir yol olarak ele almaya başlamıştır (Rafferty ve Griffin, 2006). Dönüşümcü liderliğin destekçileri, bir liderle ve onun ana hedefi ile özdeşleşmek için toplu ve niteliksiz bir güvenle karşılaşır. Buna göre, dönüşümcü liderler çoğu zaman çalışanları uyumlaştırmaktadır (Krishnan, 2004).

2.1.5. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı

Burns bireysel ve kurumsal kazanımları en üst düzeye çıkarmak için tasarlanan memnuniyet değiş tokuşlarının bir toplamı olarak lider-üye ilişkisini göstermesi amacıyla Etkileşimci Liderlik Teorisi'ni geliştirmiştir. Etkileşimci liderlik, memnuniyet arayışındaki her hareketin etkileşimlerde gerçekleştiği durumlarda çoklu liderler ve üyeleri arasındaki basit, hızlı etkileşimlerin pazarlanması için geliştirilmiştir (McCleskey, 2014). Bu liderlik davranışı, meslektaşlarını liderleriyle uyumlu hale getirme potansiyeli ile işe başlar. Kurum, çalışanlarına tutarlılık ve çabaları için ödeme yapar. Lider, eylemleri uygun bir standardı karşılamıyorsa meslektaşlarını geri çevirebilir. Çalışma bağlantıları (çalışan ve lider veya üstler arasında) ödeme için yapılan çalışmaların değişimine dayanır (Amanchukwu, Stanley ve Ololube, 2015).

Etkileşimci liderlik, hem astları hem de üstleri, örgüte değer katmak noktasında birbirini etkileyecek değişimleri özetlemektedir (Kuhnert ve Lewis, 1987). Bu değişimler, liderlerin performans hedeflerini yerine getirmelerine, gerekli görevi

yerine getirmelerine, mevcut örgütsel statülerini korumalarına, astları uzlaşa yoluyla motive etmelerine, onların ortak hedeflere ulaşmalarında direk olarak davranmalarına, gereksiz risklerden kaçınmalarına, dış ödülleri vurgulamalarına ve kurumsal verimliliğin gelişimine odaklanmalarına izin verir (McCleskey, 2014).

Etkileşimci liderlik işyerindeki kaygıyı azaltır, astlara kendi çıkarlarını yerine getirme yetkisi verir ve artan kalite, düşük maliyetler, gelişmiş müşteri hizmetleri ve artan üretim gibi belirgin örgütsel hedeflere odaklanılmasını sağlar (Sadeghi ve Pihie, 2012).

Etkileşimci liderliğin yapısı, yazılı, mantıksal lider-üye etkileşimleri bağlamında yönetimi gösterir. Etkileşimci liderlik teorisi, işlemlere veya etkileşimlere ilişkin davranışları tanımlar ve açıklar. Bir kişi önemli şeylerin değişimi için başka biriyle bağlantı kurduğunda bir etkileşim oluşur (McCleskey, 2014). Etkileşimci liderlik modeli, liderler ve astları arasındaki değiş tokuşa daha çok bağlıdır, bu sayede astlar belirli hedeflere ya da performans kriterlerine ulaşmak için ödüllendirilirler. etkileşimci lider, önce ödül ve performans arasındaki ilişkiyi kontrol eder ve daha sonra astları performanslarını iyileştirmeye teşvik eden uygun bir yanıt geliştirir. Örgütlerin işlevi olarak etkileşimci liderlik, liderler ve astları arasında bir değişim rolüdür (Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2014). Basitçe, etkileşimci liderlik, astlara, liderlerin istediği bir görev veya başarı karşılığında ihtiyaç duydukları şeyleri sağlar. Burns (1978), etkileşimci liderlik pratiğinin astların liderle kısa vadeli bir ilişki kurmasına yol açtığına inanmaktadır. Bu ilişkiler geçici, yüzeysel memnuniyet alışverişi eğilimindedir ve genellikle katılımcılar arasında memnuniyetsizlik yaratır. Dahası, durumsal ve bağlamsal faktörleri göz ardı eden liderliğe karşı tek bir yaklaşım kullanmasından ötürü bazı bilim insanları etkileşimci liderlik davranışlarını eleştirmektedir (McCleskey, 2014).

2.1.5.1. Etkileşimci liderliğin tanımı

Burns'e göre, etkileşimci liderlik, lider üye müzakereleri yoluyla kurumsal hedeflerin etkileşiminde çalışanların düşük düzeydeki ihtiyaçlarının karşılanması olarak

tanımlanır. Bu nedenle, etkileşimci liderler, “bir şeyin onay almak için sevilen başka bir şey ile değiş tokuş edilmesi noktasında astlarına yaklaşır” (Muenjohn, 2010).

Bass (1985) etkileşimci liderliği Burns’ün kavramından daha geniş bir şekilde tasarlamış ve yalnızca işe yönelik teşvikleri değil, aynı zamanda başlatıcı yapı olarak bilinen davranışlarla karşılaştırılabilir ödüller kazanmak için gereken çalışmayı da açıklamıştır (Khokhar, 2001). Etkileşimci liderlik, liderler ve astları arasındaki değişimlere yoğunlaşan ortak bir liderlik uygulamasıdır (Sydänmaanlakka, 2003). Etkileşimci liderlik, astların bir ödül alması ya da olumsuz sonuçları önlemek için ne tür davranışların olması gerektiği ile ilgili liderler ve astlar arasındaki bir anlaşmayı yansıtır (Khokhar, 2001).

Aslında, etkileşimci liderlik, kişilikler, kişisel istekler ve ihtiyaçlar yoluyla ve bunlar arasında bir denge gözeterek örgütün gereklilikleri ve ihtiyaçlarını sağlayan liderlik dönüşümüdür. Etkileşimci liderlik, her iki tarafın lehine olan anlaşma değişimi ile açık bir şekilde karakterize edilebilir. Ancak bu, taraflardan herhangi birinin, ilk başta kararlaştırılan zamanın geçişiyle değişim anlaşmasına karşı gelmeyeceği anlamına gelmez (Beales, 2006).

2.1.5.2. Etkileşimci liderliğin temel özellikleri

Burns’ün kavramına benzer şekilde, etkileşimci liderlik temel olarak durumsal desteğe dayanır. Bu tip liderler, astlarının beklentilerini açıklığa kavuşturur, belirler ve değişim karşılığında ödülleri açıklar. Bunu yapmak için, etkileşimci liderler görevleri tanımlar ve her bir astın rolünü belirler. Aynı zamanda astlarının/takipçilerinin ihtiyaçlarını analiz etmeleri gerekmektedir (Muenjohn, 2010). Bu nedenle, etkileşimci liderlerin özellikleri aşağıdaki gibi açıklanabilir (Al-Anazi, 1993):

- Etkileşimci liderler, astlarının yeteneklerini kullanarak hatasız bir şekilde neler yapabileceğine odaklanır.
- Etkileşimci liderler, astları ile ilişkilerinde ödüllerde hem olumlu hem de olumsuz geri dönüşler sağlar; örneğin, iyi bir performans sergileyen astlara maaş zammı, terfi ve ikramiye verirken, kötü performans sergileyenlere cezalar verirler.

- Etkileşimci liderler, astlarını olumlu durumsal destek yoluyla teşvik ederler.
- Etkileşimci liderler, astlarının kendi eylemlerinden ne elde etmek istediklerinin farkına varır ve gerekli performansı göstermeleri halinde bu amaçları elde etmelerine izin verirler.
- Görevleri yapmak için istekliyse, astlarının isteklerini nasıl ele alacaklarını açıklarlar.

Buna rağmen, etkileşimci liderliğin etkinliği, ödülleri/cezaları kontrol etmeye ve astların bir ödül vaadiyle veya cezadan kaçınma ile motive olup olmadığına bağlıdır. Pek çok örgütte, liderlerin niteliklere ve kıdemlere bağlı olan promosyonlar ve ücret artışları konusunda söyleyecekleri çok az şey vardır (Al-Anazi, 1993).

2.1.5.3. Etkileşimci liderlik boyutları

Bass (1985), etkileşimci liderliğin boyutlarını vurgulamıştır. Etkileşimci liderliğin boyutları arasındaki ilişkiler, liderin faaliyetlerinin nispeten düşük biçimlerini temsil ettikleri ve (en azından dönüşümcü davranışla karşılaştırıldığında) lider-üye etkileşimini destekledikleri gerçeğinin ötesinde var olurlar. Etkileşimci liderliğin boyutları, şartlı ödül ve istisnalara göre yönetimden oluşmaktadır.

2.1.5.3.1. Şartlı ödül

Bu özellik, hedefi ödüller ile doğrudan ilişkilendirir, bu nedenle, bir şartlı ödül sunarken, lider beklentilerini açıklar ve etkili performans için farklı ödüller sunar (Tarsik, Kassim ve Nasharudin, 2014). Şartlı ödül sunarken, liderler, görevlerini yerine getirme noktasında astlarından beklediklerini açıklarlar. Bu durumda, astlar takdir veya prim gibi ödüller alırlar (Howell ve Avolio, 1993). Böylece, uygun şekilde uygulandığında, şartlı ödül stratejisi her iki taraf için kazan-kazan durumu haline gelir (Muenjohn, 2010).

Şartlı ödüller, bir liderin astları ile yapıcı bir değişime girmesiyle birlikte olumlu bir imaj yaratır (Judge ve Piccolo, 2004). Bass'a göre bir lider, belirli bir performans için yapıcı bir hedef işlemi biçiminde şartlı ödüller sunduğunda ayrıca işin yapılması için kaynak da sağlamış olur. Bu durum ayrıca, çoğunlukla başarılı bir performansla

sonuçlanmakta ve bu da çaba için uygun ödül ve karşılıklı memnuniyet ile sonuçlanmaktadır (Boyett, 2006). Şartlı ödül sunan liderler, yalnızca astlarının beklentileri saptığında, olumsuz bir bulgu veya taahhüdün yerine getirilmesinde başarısız olduklarında müdahale ederler (Lievens, Van Geit ve Coetsier, 1997). Astlar, şartlı ödül stratejisi konusundaki bakış açılarını açıklamak için aşağıda verilen ifadeleri kullanmaktadır (Boyett, 2006):

- Benim çabalarım karşısında ödül almak için ne yapmam gerektiğini söyledi.
- Göstermem gereken çaba ve istediğim ödüller arasında bir uyum söz konusudur.
- Çabaya değer ve başarıya ödül veriyor.
- Başarıyı kabul ediyor.

2.1.5.3.2. İstisnalara göre yönetim

Liderlik bağlamında istisnalara göre yönetim, olumsuz geri bildirim, destek ve düzeltici eleştiri içerir. İstisnalara göre yönetim, bir liderin nasıl müdahale etmeyi tercih ettiğine bağlı olarak aktif veya pasif olur (Howell ve Avolio, 1993).

Aktif açıdan istisnalara göre yönetim, liderlerin astların performansını yakından izlediğini ve hataları bir dereceye kadar takip ettiğini açıklar (Nguni, Slegers ve Denessen, 2006). Liderler astlarının hatalarını ve performanslarını sürekli olarak izler ve gerektiğinde derhal düzeltici önlem alırlar. Birçok liderin temel ikilemi, astları riskten kaçınma noktasında eğitmektir. Astlar, tehlikelerden kaçınmaya veya yenilikçi fikirler vermeye çalışırlar, çünkü eğer daha fazla hata yaparlarsa, bu durum liderlerine karşı geri dönme riskini taşır (Muenjohn, 2010). Liderler istisnalara göre yönetimi aktif olarak uygularken, astlarının istenen standartlardan sapmaları bulmak için performanslarını, ya da zamanında düzeltici önlemler almak için zayıf performanslarını aktif olarak değerlendirirler. Liderler sürekli olarak bulmak ve düzeltmek için hata veya yanlışlık ararlar. Bass'ın görüşüne göre, aktif olarak istisnalara göre yönetimi uygulayan liderler bazen hatalardan kaçınmak için kurallar yapar ya da bazen de kuralları çiğnerler. Astlar, liderlerinin aktif istisnalara göre yönetim uygulamalarına yönelik aşağıda verilen ifadeleri kullanmaktadır (Boyett, 2006):

- İşte bir hata olduğunda fark eder.
- Hatalara odaklanır, sorunları çözer ve başarısızlıklara odaklanır.

Pasif açıdan istisnalara göre yönetim, liderlerin başkaları hakkında bilgi verene kadar problemleri bilmedikleri ve genellikle tehlikeli problemler ortaya çıkana kadar müdahale etmekte başarısız olduklarını açıklar (Nguni, Slegers ve Denessen, 2006). Pasif istisnalara göre yönetim sadece görevleri gerçekleştirmek için standart prosedürler uygulanmadığında uygulanır. Dahası, bazen liderler, düzeltici süreçleri başlatmadan önce görevlerin yerine getirilmesine kadar beklerler. Bu tip liderler, bazı sorunlar ortaya çıkana kadar işleri kendi akışına bırakır (Muenjohn, 2010). Istisnalara göre yönetimi pasif uygulayan liderler, astlarının kendi çıkarları için zararlı olan tehlikeli hatalar yapmasını beklerler. Bu durum astlarının sözleriyle şöyle ifade edilebilir (Boyett, 2006):

- Sorunlar tehlikeli hal almaya başladığında müdahale eder.
- Felsefesi “Kırılmadıkça müdahale etmem.” şeklindedir.

Aktif ve pasif istisnalara göre yönetim arasındaki fark, liderlerin müdahale zamanlamasıdır/önceliğidir. Aktif lider, astların davranışlarına dikkat eder, sorunları öngörür ve normal olarak konu tehlikeli bir noktaya gelmeden önce proaktif düzeltici adımlar atılır. Pasif lider ciddi anlara kadar bekler. Genel olarak istisnalara göre yönetim liderlik tarzı, liderlerin lider-üye etkileşimine dayanan düzeltici eylemler almasını gerektirir (Judge ve Piccolo, 2004).

2.1.6. Serbest Bırakıcı Liderlik

Laissez-faire “bırakınız yapsınlar” anlamına gelen bir Fransız ifadesidir. Liderlikle ilişkili olarak bireylerin kendi başlarına çalışmalarına izin veren liderleri betimlemektedir (Amanchukwu, Stanley ve Ololube, 2015). Serbest bırakıcı liderlik tarzı diğer bir ifadeyle “oluruna bırakmak” tarzı olarak da adlandırılır. Denetim otoritesinin sifra yakın müdahale ettiği ve maksimum makul düzeylerde esneklik sunduğu durumlardır. Temel olarak, bu tarz basit ve güzel görünmektedir ve lider-

üye ilişkileri için iyidir (Tarsik, Kassim ve Nasharudin, 2014). Bu tip liderler düzenli olarak temel liderlik sürecinde engellere ihtiyaç duymazlar. Normalde, astlarının işleriyle ilgili kendi seçimlerini yapmalarına izin verirler. Astların kendilerine özgü bir şekilde iş yapmalarına izin verilir ve ayrıca seçimlerinden sorumlu tutulur. Düzenli liderler stratejik bir mesafeyi korur ve astlara seçimler yapma konusunda tam bir fırsat vermesi amacıyla çalışma birimlerine dahil olmazlar. Bazen liderler astlara önemli görevler ve ekipmanlar verir ve sadece eleştiriden kaynaklı mesafeyi koruyan sorular sorar (Chaudhry ve Javed, 2012).

Serbest bırakıcı liderliğin temel tercih edilen bakış açısı, çalışanlara bağımsızlık vererek, işlerin yüksek düzeyde yerine getirilmesini gerçekleştirebilmelerini ve verimliliklerini genişletebilmelerini sağlamaktır. Bu bağımsızlık eğer çalışanlar zamanlarını iyi kullanmayı bilmiyorsa ve işlerini başarılı bir şekilde yürütecek bilgi, beceri ve motivasyona sahip değillerse zararlı olabilir (Amanchukwu, Stanley ve Ololube, 2015). Serbest bırakıcı liderlik hiçbir müdahale olmaması, lider benzeri kontrollerin olmaması ya da her ikisi anlamına gelir. Bu tür bir liderlikle, genellikle astlar ile hiçbir anlaşma veya etkileşim yoktur. Kararlar çoğu zaman geciktirilir, ödül, geri bildirim ve katılım yoktur ve ihtiyaçlarını tanımak ve tatmin etmek ya da takipçileri motive etmek için hiçbir girişimde bulunulmaz. Serbest bırakıcı liderlik davranışı, sadece varoluş eksikliği ve dolayısıyla bir tür sıfır liderlik değildir fakat üstlerin ve/veya astlarının beklentilerinin karşılamaması ile sonuçlanabilir (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland ve Hetland, 2007).

2.1.7. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki Farklılıklar

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik arasındaki ayrım, yönetim ve liderlik arasındaki ayrıma daha yakındır. Etkileşimci liderin, etkileşimci “yönetici” olarak adlandırılabilceği düşünülebilir. Ayrıca “lider” ve “yönetici” terimleri ikiye ayrılmalı mı ya da belirli bir durum özellikle de bir örgüt için mantıksal olarak ve gerçekten neyin uygun olduğunu kavramayı sağlayan daha kapsamlı ve karışık bir model düzenlemek mümkün olabilir mi? Liderlik geniş kapsamlı, dinamik ve karışıktır ve bu bakış açısını alan okul liderleri mevcut eğitim sisteminin mevcut konularını yönetebilir (Stewart, 2006). Geçtiğimiz yirmi yılda, dönüşümcü-

etkileşimci liderlik hipotezleri üzerinde önemli ölçüde araştırma yapılmıştır (Judge ve Piccolo, 2004).

Burns'ün (1978) çalışmalarını genişletmeye yönelik çabasıyla Bass (1985), dönüşümcü liderliğin yeni bir hipotezini önermiş ve bileşenlerini ortaya koymuştur. Burns ve Bass, etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin anlamını Kabul etmelerine rağmen, bu ikisi arasındaki ilişki hakkında farklı görüşlere sahiptirler. Bir yanda Burns, bu iki liderlik tarzını bir döngünün iki ucu olarak görmektedir (Awamleh ve Al-Dmour, 2004). Bass (1985), dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe genişlediğini iddia etmektedir, ancak, tam tersi söz konusu değildir. Dönüşümcü eylemler, her iki metodolojide aynı hedefe ya da amaca ulaşmaya bağlı olduğu için, etkileşimci liderlik açısından istisnai eylemler olabilir. Bu modeller, liderliğin astlarına ilham verdiği süreçler ve amaç türlerinde çelişmektedir (Hartog, Muijen ve Koopman, 1997). Bass, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarını çok farklı ve birbirinden ayrı olarak değerlendirmektedir. En iyi liderlerin etkileşimci olduğu kadar dönüşümcü olduğunu da vurgulamaktadır. Bass, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin bir karışımını gösteren uygulamalara yoğun olarak vurgu yapmaktadır (Judge ve Piccolo, 2004).

Dönüşümcü liderlik, astlarında hayranlık uyandıran etki ya da karizmatik etki, motivasyon, bilimsel teşvik ya da kişiselleştirilmiş görüş yoluyla kendi çıkarlarının ötesinde düşünmeye teşvik eder. Astların gelişim ve inanç düzeyini yükseltir, ayrıca kendi kendini gerçekleştirme ve etrafındaki herkesin refahı için çalışma noktasında onları dikkatli yapar. İdeal etki ve motive edici liderlerin yardımı, astların iyi bir gelecek hayal etmesini sağlar, lider bunun nasıl başarılabileceğini açıklar, takip edilecek bir örnek oluşturur, yüksek uygulama gerekliliklerini belirler ve güvence verir ve kesinlik gösterir. Astların liderleriyle kendilerini ilişkilendirmeleri gerekir. Liderler, astlarının yaratıcı ve yenilikçi potansiyellerini kullanmaları için entelektüel uyarım kullanırlar. Astların bireysel gereksinimleri, liderlerin onları desteklemelerine ve onlara rehberlik etmelerine yardımcı olur (Bass, 1999).

Etkileşimci liderlik beklenmedik destekleri içerir. Liderler astlarına garantiler, iddialar ve maddi menfaatler yoluyla ilham verirler ya da iyi performans

göstermezlerse, disiplinsizliğe karşı eleştiri, kınama, tehlikeler veya cezalarla karşılaşır. Öngörülemez ödül davranışında, liderler bir görevi belirler ya da taraftarlarının doğrulanması ya da belirli ödüller ve getirilerin sunulması noktasında tavsiyelerde bulunurlar (Bass ve Steidlmeier, 2006). Liderlerin dinamik yönetime özel bir durum olarak katıldığı noktada, astlarının uygulamalarını ve hatalarını incelerler. Liderlerin istisnai durumlarda tarafsız olarak işe katıldığı noktada, olumsuz eleştiriler ya da tenkitler vermeksizin düzeltici hamleler yapmadan önce takipçilerin hatalarını aktif olarak bulurlar. Serbest girişim liderleri bu şekilde liderlikten uzak dururlar (Bass ve Steidlmeier, 1999). Sonuç olarak, dönüşümcü liderlik tarzı, etkileşimci tarzın yerini tutamaz ve bunun yerine, istenen hedeflere ulaşmak için etkileşimsel liderliği güçlendirir (Awamleh ve Al-Dmour, 2004). Burns, etkileşimci liderleri, bir görev karşılığında ve sadakat için astlarını açık bir şekilde ödüllendirebilen liderler olarak kabul etmektedir. Dönüşümcü liderler, astlarıyla bağlantı kurar, onların gereksinimlerine yoğunlaşır ve anlar ve belirli sonuçların eleştirel doğası ve bunları başarmak için yeni eylemler hakkında farkındalık yaratır. Etkileşimci liderler, dönüşümcü olanlara göre çalışanlarından daha uzak dururlar çünkü etkileşimci liderler, bir görev duygusu uyandıran dinamik uygulamalar sergilerler (Odumeru ve Ogbonna, 2013).

Tablo 2.2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki Farklılıklar

Etkileşimci Liderlik	Dönüşümcü Liderlik
• Bir görevi yerine getirmek için insan içgüdüsüne dayanır. • Güç politikaları ve ödülleri ile meşgul olur. • Günlük ilişkilerle ilgilenir. • Kısa vadeli hedefleri ve gerçek odaklı yaklaşımı vardır. • Taktik sorunlara odaklanır. • İnsan etkileşimlerini geliştirmek için kişisel ve profesyonel ilişkilere dayanır. • Mevcut sistemlerde etkinlik göstererek beklentileri karşılar. • Verimliliği maksimize eden ve kısa vadeli karları garanti eden sistemleri destekler.	• Daha yüksek amaç/anlam için insan arayışına dayanır. • Değerleri, amaçları, ahlakı ve etiği anlamak ile meşgul olur. • Günlük ilişkilerin ötesine geçer. • İnsan değerlerinden ödün vermeden uzun vadeli hedeflere odaklanır/yönelir. • Görevler/stratejiler üzerinde daha fazla odaklanır. • Yeni yetenekleri tanımlayıp eğiterek insan potansiyellerini fark eder. • Yeniden tasarlamayı ve iş rollerini daha anlamlı kılmayı sürdürür. • Değerleri korumak ve kapsayıcı hedeflere ulaşmak için iç yapıları ve sistemleri düzenler.

Kaynak: Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks*. Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre, Centre for Leadership Studies, University of Exeter, UK.

Etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki farklar Tablo 2.2.'de verilen özellikleri bakımından açıklanabilir. “Dönüşümcü liderler, etkileşimci liderlerin geliştirilmiş halidir, bunlar birbirlerinin zıttı değildir.” (Cardona, 2000). Her iki liderlik formu da önemlidir. Etkileşimci tarz, çağdaş gelişmekte olan zorluklarla başa çıkmak için dönüşümcü kısmı hiç ya da seyrek olarak yaşayan kurumlar ve birey grupları içindeki yönetim tarzıdır (Bolden, Gosling, Marturano ve Dennison, 2003).

2.1.8. Yükseköğretimde Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik

Örgütlerin başarısı, yön verici olmaları ve örgütlerin sürekli olarak öğrenmelerini sağlamalarından dolayı öğrenme sistemlerine ve liderlerin yeteneklerine bağlıdır (Basham, 2012b). Dönüşümcü liderler belirli düzeyde zamanında davranmayı tercih

ederler. Öte yandan, etkileşimci liderler de uzmanlardır ancak değişimin gerekliliğini öngörmek için sınırlamaları vardır (Bass, Avolio, Jung ve Berson, 2003).

İnternetin yaygınlaşması, ekonomik/demografik değişim, e-ticaret ve yükseköğretimin artan biçimde küreselleşmesi nedeniyle yükseköğretimde önemli değişiklikler meydana gelmektedir. Bu etkili unsurlar yükseköğretim kurumlarının yönetimine yeni bir yaklaşım çağrısında bulunmaktadır. Yükseköğretim kurumlarının yöneticileri, düzenli yönetim uygulamalarında dönüştürücü ve etkileşimci liderlik biçimlerini uygulamalı ve bunlardan faydalanmalıdır (Basham, 2012a). Yükseköğretim, merkezi hedefi ve 21. yüzyılda yükseköğretime ihtiyaç duyan insanlarla ilgili sorunlara ve taahhütlere nasıl çözüm getireceği ile ilgili yeniden düşünmesi gereken bir kesişim noktasında bulunmaktadır. Bu eğitim şekli, küreselleşmenin/uluslararasılaşmanın, veri kaynaklarının iyileştirilmesinin ve bilgi kaynaklarının geliştirilmesinin, geçim kaynaklarında aranan hızlı değişikliklerin, mali destek sağlamanın finansal zorluklarının ve kendilerine makul bir şekilde dahil olan mesleğinde iyi olan çok nitelikli öğretmenlerin temel gereksinimleri ile karşı karşıyadır (Basham, 2012b). Eğitimciler ve strateji üretenler arasında hemfikir olan görüş, mevcut eğitim prosedürünün büyük ölçüde değişmesi gerektiği yönündedir. Alternatif bir metodolojiyle günümüz liderlerinin zorluklarla yüzleşmeye hazır olması beklenmektedir. Yeni yapıların, işbirlikçi ortamlarda ilerlemeyi ve keskin düşünmeyi dikkate alarak düzenlemeleri iyileştirmesi gerekmektedir (Basham, 2010).

Kalite liderliğinin, değişimi getirecek ve etkileyecek işlevsel kapasiteleri vardır. Etkin liderliği tanımlayan özellikler, herhangi bir birim, grup veya bireyin parçalarıdır. Grup özellikleri, bir öğrenme ortamının, işbirliğinin, saygının anlaşılması, ortak amaç ve işbölümünün bir parçası olabilir. Bireysel özellikler arasında özgünlük/dürüstlük, kendini bilme, bağlılık, yeterlik ve diğerlerinin ihtiyaçlarına karşı empati/duyarlılık bulunmaktadır (Astin ve Astin, 2000). Bu özellikler Tablo 2.3.'te gösterilmektedir.

Tablo 2.3. Etkili Liderlik

Grup Özellikleri	Bireysel Özellikler
<i>Paylaşılan amaçlar</i> — paylaşılan vizyonu ve grup üyelerinin değerlerini yansıtır, ancak başarı zaman alır.	<i>Bağlılık</i> — enerji, motivasyon ve grup çabasını sağlayan tutku ve azim.
<i>İşbirliği</i> — bireyleri güçlendirir, güveni artırır ve çeşitli yetenekleri kullanır.	<i>Empati</i> — ya da görgü ve dinleme becerilerini kullanarak kendini başka birinin yerine koymak.
<i>Anlaşmazlık</i> — anlaşmazlıklar kaçınılmazdır ve karşılıklı güvene dayalı olarak ele alınmalıdır.	<i>Güvenilirlik</i> — eylemler ve değerler/inançlar arasındaki tutarlılık.
<i>İşbölümü</i> — her üyenin ortak hedefe doğru önemli bir katkı yapmasını gerektirir.	<i>Yetkinlik</i> — başarılı dönüşüm için bilgi, beceri ve teknik uzmanlığa sahip olmak.
<i>Öğrenme ortamı</i> — üyeleri grup ortamında yeni beceriler edinmeye ve öğrenmeye teşvik eder.	<i>Kendini tanıma</i> — bir insanı değiştirmeye ikna eden inançlar, değerler, tutumlar ve duygular.

Kaynak: Basham, L. M. (2012a). Transformational leadership characteristics necessary for today's leaders in higher education. *Journal of International Education Research (JIER)*, 8(4), 343-348.

Eğitim liderlerinin, kamu kurumları ve toplulukların liderleri ile kurumsal liderlerle olduğundan daha fazla ortak noktası vardır. Akademik liderler, toplumu geliştirme stratejilerinden kurumsal stratejilere göre daha büyük avantajlar elde ederler. Akademisyenler, birbirlerinin yetenek gruplarına ihtiyaç duydukları bilinciyle yöneticilerin ve liderlerin kim olduklarını açıkça belirtmektedir. Akademik liderler kurumsal ve araştırma vizyonu ve hedefleri yaratırlarken, yöneticiler bunu uygun kaynak tahsisi yoluyla gerçekleştirir. Akademisyenler pozitif kurum kültürünü korurken dış hesap verebilirlik taleplerini karşılayabilen liderlere ihtiyaç duyarlar (Robles, 1998).

Yükseköğretimde çalışan veya onu yöneten profesyoneller değişime direnç gösterir. Bazen, bir kolej veya üniversiteyi değiştirmek, bir mezarlığın taşınması gibidir - değişim aktörleri bu noktada yeterli desteği alamamaktadır. Eğitim bürokratları, öğretim üyeleri, öğrenciler ve ebeveynler statükonun tüm paydaşlarıdır (Davies, Hides ve Casey, 2001). Bu tabiki de yükseköğretimi yöneten veya yükseköğretimde çalışan insanların öğretim yöntemlerini, içeriği veya destek hizmetlerini değiştirerek öğrencilerin eğitim başarısını geliştirmek istemedikleri anlamına gelmez. Yükseköğretim kurumlarında olumlu değişimin getirilmesi, dönüştürücü veya etkileşimci liderlik gerektirmektedir, ancak bu liderlik kendi yükseköğretim kültürünü ve kendi kurumlarının kültürünü anlamalıdır (Robles, 1998). Yönetim, büyük ölçüde, kurumsal varlıkların yönetiminden ve yeni varlıkların yaratılmasından sorumludur, eğitimle ilgili olmayan uygulamaların önemli bir bölümüne ilişkin aşırı idari yükümlülüğe sahiptir, açık kavrayıştan sorumludur ve bir lider kuruluşu temsil eder (Basham, 2010).

Dönüştürücü liderler, bireysel değerler ile yakından ilgilenirler. Dönüştürücü liderlik, ortak bir hedefe ulaşmak için astların potansiyellerini birleştirir. Etkileşimci liderler, örgütsel bir kurulumda farklı durumlardan yapıcı sonuçlar çıkarır (Carlson ve Perrewé, 1995). Dönüştürücü ve etkileşimci liderler, vizyon koyar ve çalışanların kendi sorumluluklarını ve örtük olarak ortaya koyulan yükümlülükleri yerine getirmeleri için gerekli varlıkları hazırlarlar. Ayrıca bu kadar çok sayıda katılımcıyı, herhangi bir ek ücret olmaksızın eğitim programlarına bilimsel olarak katkı sağlamaya yönlendirirler.

2.2. Öz-Yeterlik

Öz-yeterlik bireylerin aldığı yaşam kararlarına ve takip ettikleri yaklaşımlara bağlıdır (Pajares, 2006). Öz-yeterlik bireyleri ilham ve davranışları üzerinde ve sosyal çevreleri üzerinde kontrol altına almaya yönlendirir. Bireylerin kendi kapasiteleri hakkındaki inançları yaptıkları şeyi etkiler (Bandura, 1990). İnsanların sahip oldukları bilgi ve yetenekler, yaptıklarında ve kaçındıkları şeylerde mutlaka temel parçalar olacaktır. Ancak bireyler, sahip oldukları öğrenme ve yeteneklerin doğasını yargılamak zorunda oldukları için başarılarının etkilerini sürekli olarak anlamalıdır (Pajares, 2006).

2.2.1. Öz-Yeterlik Kavramı

Öz-yeterlik, belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla faaliyetleri oluşturmak ve yürütmek için bir kişinin yeteneklerinin bireysel yargısıdır (Al-Harthi ve Was, 2013). Bandura (1977) yaklaşan durumları yönetmek için ihtiyaç duyulan yaklaşımların düzenlenmesi/yürütülmesi amacıyla kişisel yeteneklerin bilgisi olarak öz yeterliği tanımlamıştır. Bu, kontrol için bir gereklilik göstermez, bunun yerine hangi yetenek kümesinin kullanılması gerektiğine dair bireysel bir kavrayış gerektirir.

Bandura'nın (1986) hipotezine göre, öz-yeterliği geliştirme isteği, aynı kapasiteye sahip insanların, durumlarının aynı olduğu göz önünde bulundurulduğunda, aynı başarıları yakalayamamalarına değerli bir açıklama getirmektedir. Bu, belirli bir işi bitirmek için kapasitelerine güvenen insanların, yeteneklerine güvenmeyenlerden daha iyi performans gösterdikleri hipotezi ile desteklenmektedir. Verilen bir görevi etkin bir şekilde bitirebileceklerine inanan insanlar, öz-yeterliklerini geliştirmeye yönelik yapıcı bir arzuya sahiptirler. Aksine, kapasitelerini sorgulayan insanlar bireysel tehlikeler olarak gördükleri zahmetli teşebbüslerden uzak durmaktadırlar. Bu tarz insanların, yaşayacakları engellerle ilgili düşük arzuları ve zayıf sorumlulukları vardır ve daha etkin bir şekilde gerçekleştirmeye en iyi şekilde odaklanmanın aksine, çoğunlukla kötü sonuçlar elde ederler. Sorunlarla karşılaştıklarında teslim olma eğiliminde olurlar. Hayal kırıklıklarından ya da aksiliklerden sonra yeterlik

duygularını sorgularlar. Yetersiz olduklarına inandıkları için, yeteneklerine olan güvenlerini kaybetmeleri çok fazla hayal kırıklığı gerektirmez. Basit bir kayıp olarak sefaleti kabul ederler (Bandura, 1994).

Öz-yeterlik, bireylerin düşüncelerini ve uygulamalarını etkiler ve örneğin, hedefleri ve özelemleri gibi farklı engeller onların çok yönlülüğünü, hedeflere karşı sorumluluklarını, çabalarını, sonuçlarını ve kararlılıklarını etkiler. Bu durum, hiyerarşik ortamda da görülebilir. Bireyler çalışma ortamında çok fazla zaman harcarlar ve çok fazla canlılık, his ve güven tüketirler. Çalışma, bireysel karakteri güçlendirdiği ve tekil refahı ve yaşamı tatmin etmeyi etkilediği için ödemenin ana kaynağını temsil eder. Bireyler öz-yeterliğin getirilerinden çok fazla yarar sağladıkları için, öz-yeterlik iş ortamında çok gerekli bir özelliktir (Pepe, Farnese, Avallone ve Vecchione, 2010).

Görülen o ki öz-yeterlik, bireylerin kendi yaşamlarını etkileyen durumlar üzerinde faaliyetlerini etkileyen belirli yürütme düzeylerini sağlama yetenekleri hakkındaki inançları olarak tanımlanır. Kişinin kendi öz-yeterliliğine olan inancı, bireylerin kendilerini nasıl hissettiğine, nasıl düşündüğüne ve kendilerine ilham vermeye ve devam etmeye karar verir. Bu inançlar, dört ana süreçle bu çeşitli etkileri yaratmaktadır. Bu süreçler psikolojik, motivasyonel, zorlayıcı ve belirleyici öz-yeterlik biçimlerini içerirler (Bandura, 1994).

2.2.2. Öz-Yeterliğin Önemi

Öz-yeterlik inancının öğrenme ve eyleme geçme arasındaki ilişkiye müdahale etmesi bakımından ilham ve davranışlar üzerinde önemli etkisi vardır. Yani, ekolojik, öznel ve uygulanabilir unsurlar çoğunlukla öz-yeterlikten etkilenir. Bu inançlar, insanların sonuç sunumlarının sağlam göstergeleridir. Öz-yeterlik hipotezinin ilkeleri, sosyal öznel hipotezin belirli bir bölgesi olarak adlandırılmaya başlanmıştır ve bu hipotez dalgalanan düzen ve ortamlarda denenmiş ve çeşitli alanlardan gelen bulguların bir araya gelmesinden oluşan bir destek almıştır (Pajares, 1995). Öz-yeterlik, insanların kaynaklara yönelmelerine neden olan çaba derecelerini etkilemesi noktasında kritiktir ki bu daha sonra da başarıyı etkiler. Öz-yeterlik, insanların, faaliyetlerinin

bir sonucu olarak hedeflere ulaşma kapasitelerinde sahip oldukları güven ile sonuçlanır (Moriarty, 2014). Semmer (2003) araştırmalarında, öz-yeterliklerine inanan bireylerin daha az fiziksel ve zihinsel kaygı ve diğer yan etkilere sahip olduklarını göstermiştir. Hemen hemen tüm geçmiş araştırmalar, daha fazla öz-yeterliğin bir tür umutsuzluk, işle ilgili hayal kırıklığı ve aşırı çabanın üstesinden geldiğini ortaya koymuştur (Bandura, 1977; Judge ve Bono, 2001; Siu, Lu ve Spector, 2007).

Bireyler istedikleri hedefleri kendi eylemleri aracılığıyla oluşturabileceklerine inanmazsa, sıkıntılarla yüzleşmek için motive edici bir güce sahip olmayacaklardır. Görünüşe göre, öz-yeterlik, sorunlarla yüzleşme noktasında gücün gelişmesinde önemli niteliğe sahip olacaktır. Öz-yeterlik, insanların zahmetli koşullara uyum sağlama becerisini ve pazarlık yapma kapasitelerini etkilemekte, ayrıca, hayal kırıklıklarına rağmen insanların kazançlarını, çıkarımlarını ve çalışkanlıklarını etkilemektedir (Hamill, 2003). Öz-yeterlik, bireylerin aldıkları kararları, harcadıkları çabaları ve zorluklar ile ne ölçüde uğraşmaya devam ettiklerini büyük ölçüde etkiler. Bireylerin düzenli olarak daha iyi nasıl çalışmaya devam edecekleri kapasitelerine olan inançlarıyla anlaşılır. Liderler bu noktada insanların sahip oldukları yetenekler ve bilgi ile ne yapabileceklerini ortaya koymalıdır (Pajares ve Miller, 1994).

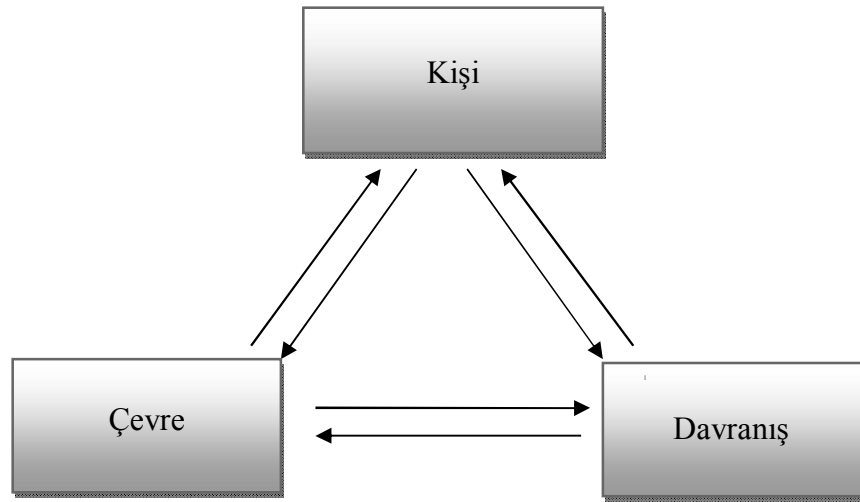
Eğitmenlerin ait olma duygusuna ihtiyacı vardır ve işlerini yeterli bir şekilde yerine getirmekle meşgul olmalıdırlar. Bireyler, çerçevenin değişimine dair güven duymamaktadır. Liderlerin güvenilir bir çerçeve oluşturduğu noktada, değişimi uyarmaya çalışırlar. Bir eğitmenin öz-yeterliği, öğrenmeyi geliştirme kapasitesini ve performansı etkileme yeteneğini gösterdiğinde fark edilebilir (Luft, 2012). Öz yeterliğin insanlara ilham vermek için oynadığı rol, sosyo-entelektüel hipotezin dışındaki varsayımsal bakış açılarının esas merkezidir. Öz-değer, ilerleme özellikleri, hayal kırıklığı, beklenen değer, hedefler ve kişisel planlarla ilgili varsayımları birleştirirler. İleri görüşlü sağlam kalite ve sağduyulu yarar sağlama için yapılan yolculukta, kendine olan inanç, öğrencilerin akademik sonuçlarını ve sosyoekonomik durumlarını etkilediği kabul edilen değişkenlerle rekabet eder (Pajares, 1995).

2.2.3. Öz-Yeterlik ve Sosyal Bilişsel Teori

Düşünce ve eylemin sosyal temellerinin ortaya çıkmasından sonra, 1986 yılında Albert Bandura'nın insan davranışlarının inançları şekillendirdiğini iddia ettiği Sosyal Bilişsel Teori (SBT) geliştirilmiştir (Pajares, 2006). Yapıları ne olursa olsun zihinsel stratejilerin öz-yeterlik düzeyini ve kalitesini değiştirdiğini ifade eder. Davranış uyarlaması başladığında bireysel canlılık arzularının yerine getirilmesi gerçekleşir ve bu durum ne kadar efor sarfedileceğine ve bir insanın ne dereceye kadar zorluklarla baş edebileceğine bağlıdır (Bandura, 1977).

Bu teori, insanların kendi kendini organize eden, proaktif, kendini yansıtan ve kendi kendini düzenleyen bir kalıtsal bakış açısını kabul etmektedir (Pepe, Farnese, Avallone ve Vecchione, 2010). Bu sosyal öznel bakış açısında, insanlar ekolojik güçler tarafından şekillendirilen veya gizli içsel motivasyonlarla hareket eden duyarlı canlılar olmak yerine, disiplinli, proaktif ve öz motivasyonlu kabul edilirler. İnsan düşünceleri ve faaliyetleri bireysel davranışların bir sonucudur (Pajares, 2006). Yine de bazı alıştırmalarda sebat, öznel olarak zayıflatıcı olmakla birlikte, gerçekte, daha yüksek dereceli öz-yeterlik biçimi olan ve koruyucu davranışla ilgili olan, hâkimiyet ile sonuçlanır (Bandura, 1977).

SBT, daha sonra, insan faaliyetlerinin yürütüldüğü ve nitelendirildiği birkaç temel insan becerisini kullanarak, psikolojik motivasyonel prosedürlerin profesyonel davranışı başlatmak, yürütmek ve devam ettirmek için çalıştığı unsurları gösterir. SBT, örgütlerdeki bireyler (bireysel nitelikler, örneğin, kapasite) ve çevre (hiyerarşik ortamın sonucu, örneğin, uygulamaya dayalı ödeme) arasındaki orantılı nedensellik ile ilgili davranışları netleştirir. Yetkili üyeler, ilham kaynağı olan, kendi çevrelerini oluşturan kişilerdir ve onların SBT uygulamaları, aşağıda Şekil 2.4.'te olduğu gibi açıklanmaktadır (Stajkovic ve Luthans, 2002).



Şekil 2.4. Sosyal Bilişsel Teoride Üçlü Etki

Kaynak: Stajkovic, A., & Luthans, F. (2002). Social cognitive theory and self-efficacy: Implications for motivation theory and practice. R. M. Steers, L. W. Porter, & G. A. Bigley (Eds.), *Motivation and Work Behavior* (7th Ed., pp. 126-140). New York: McGraw-Hill.

Öz-yeterlik, bireylerin yaşamlarını etkileyen durumlar üzerinde uyguladıkları kontrol düzeyini yansıtan bir bilgi yapısıdır. Davranışlarını kendi amaçları ve normlarına göre kontrol eden insanların eylemlerine tanıklık ederler. İşler ve şartlarda ustalaşma kabiliyetine ilişkin gözlemler, etkili davranış ve verimli adaptasyonun en iyi yoludur (Pepe, Farnese, Avalone ve Vecchione, 2010).

Bandura (1986)'nın belirttiği gibi, SBT, öz-yeterlik inancının karar vermeye, bireylerin harcadıkları çabaya, sıkıntılarla bile gösterdikleri istikrar ve tutarlılık ve karşılaştıkları huzursuzluk ya da sessizlik düzeyine ve hayatlarının kalitesini tanımlayan bazı sözler verilmesine yardımcı olduğunu varsaymaktadır (Usher ve Pajares, 2008). Sosyal özne hipotezin merkezindeki insan çalışmasını etkileyen tüm öz inançların tepesinde, öz-yeterlik inançları yer alır. Bu durum, Bandura (1986) tarafından bireylerin, gerekli işleri yerine getirme noktasındaki stratejiyi belirlemek ve yürütmek için kapasitelerine yönelik yargıları olarak nitelendirilmektedir. Öz-yeterlik inancı insana ilham verir, refahı ve bireysel başarıyı yaratır (Pajares, Johnson ve Usher, 2007).

SBT’de Bandura (1986) tarafından belirtildiği gibi, öz-yeterlik ile ilgili inançlar insanların kuruluşlarındaki performansları için özel bir önemi olan üç öz-yeterlik boyutuna dayanmaktadır (Chen, Gully ve Eden, 2001). Bunlardan ilki, *öz-yeterlik inançlarının büyüklüğüdür*. Bu, kişilerin yürüteceklerini düşündükleri görevin zorluk düzeyine işaret eder (Stajkovic ve Luthans 2002). İkincisi, *öz-yeterliğin gücüdür*. Bu güç, bir kişi ezber bozucu veya caydırıcı deneyimlerle karşı karşıya kaldığı zaman, dayanıklılığın etkililiğine işaret eder (Hackett ve Betz 1981). Üçüncüsü, *genelliğin* çeşitli davranışsal alanlara aktarılan kişisel etkililik beklentisi düzeylerine dahil edilmesidir (Bandura, 1977). Bandura tarafından öz-yeterliğin büyüklüğü ve gücü boyutlarına genellenmenin eklendiği gerçeğine rağmen, bu öz-yeterlik boyutu üzerinde çok fazla kuramsal gelişme olmamış ve/veya önemli ampirik araştırmalar yapılmamıştır (Stajkovic ve Luthans, 2002).

Bandura’nın sınırlı ifadeleri öz-yeterliği dar bir biçimde şekillendirmiş ve sunmuştur. Bu nedenle, araştırmacıların çoğu, öz-yeterlik çalışmalarını görev odaklı bir kavram olarak ele alarak ve kavramsallaştırmak suretiyle araştırmalarını güç ve büyüklükle sınırlandırmıştır (Chen, Casper ve Cortina, 2001). Son zamanlarda araştırmacılar, genel öz-yeterlik olarak da adlandırılan, öz-yeterliğin genelleştirilmiş haliyle ilgilenmeye başlamıştır (Gardner ve Pierce, 1998; Judge, Erez ve Bono, 1998).

2.2.4. Öz-Yeterlik Kaynakları

Yakın zamanda, öz-yeterliği geliştirmek, öz-yeterliği sürdürmek ve konular üzerinde akademik yeteneklerini arttırmak için araştırmacıların öncelikle gizli kaynaklara dikkat etmeleri gerektiği gözlemlenmiştir. Bu direktiflere rağmen, öz-yeterliğe ilişkin az sayıda inceleme yapılmıştır (Pajares, Johnson ve Usher, 2007). Öz-yeterlik teorisinde, bireysel varlıklar ve kapasiteler hakkındaki inançlar aşağıda üzerinde durulan kaynaklar aracılığıyla elde edilen bilgilerin sonucudur.

2.2.4.1. Uzmanlık deneyimleri

Sağlam bir yeterlik hissi yaratmak için en iyi yöntem ustalık deneyimidir. Bir kişinin başarılı olmak için ne gerekiyorsa yapıp yapamayacağını en doğru yanıtını verir. (Bandura, 1995). Uzmanlık deneyimleri, öğrenme ve başarı şanslarını arttıran mesleki karşılaşmaları test etmek anlamına gelir. Uzmanlık deneyimleri, yeterlik ve yetenek duyguları ile artmaktadır (Sonnentag, Binnewies ve Mojza, 2008).

Uzmanlık deneyimleri genellikle bireyleri birey olarak sorgulamakta ve yeteneklerini etkilememektedir. Dahası, bireysel testler olarak devam eden ya da yeni yetenekleri öğrenme olasılığı sunan uygulamalara işaret eder. Buna ek olarak, bir testin etkili bir şekilde karşılanması ve bazı yeni bilgilerin keşfedilmesi öz-yeterliği geliştirmektedir (Fritz ve Sonnentag, 2006). Uzmanlık deneyimleri anlık istekler alma meselesi değildir. Aksine, sürekli değişen yaşam koşullarını denetlemek için uyum planları yapmak ve yürütmek için entelektüel, davranışsal ve öz-yönetim araçlarının güvenceye alınmasını içerir (Bandura, 1995). Tek başına uzmanlık deneyimleri, öz-yeterlik düzeylerine karar vermez, daha ziyade bireyler, önceden belirlenmiş öz-inançları içeren bireysel ve ekolojik unsurlarla birlikte bu karşılaşmalara psikolojik olarak hazırlanmalıdır, görevde yaşanan güçlük ya da zorlama dikkate alınır ve görevden yarar sağlamaya yardımcı olur (Britner ve Pajares, 2006).

2.2.4.2. Temsiliyet deneyimleri

Yeterlik inançlarını oluşturmak ve güçlendirmek için ikinci ikna edici yöntem, sosyal modellerin sağladığı temsiliyet deneyimleridir (Bandura, 1995). Temsiliyet deneyimleri durumunda, bireylerin öz-yeterlik düzeylerine ilişkin verilerin uzmanlık deneyimlerine bağımlılığı yoktur. Sosyal korelasyon çıkarımlarında olduğu gibi, bireysel başarıların derhal onaylanmasından daha az denenmiş bir deneyimdir, ancak birinin kapasiteleri hakkında doğru sonuçlar verir. Bu nedenle, yalnız kalma ile teşvik edilen yeterlik arzuları, daha zayıf ve değişime karşı daha çaresiz olmaya eğilimlidir (Bandura, 1977).

Kendileri gibi başka bireylerin kararlılıkla başarı göstermesi, gözlemcinin pratikte aynı uygulamada uzmanlaşmak için yetenekleri olduğu inancını arttırır. Aynı şekilde, yüksek çaba sarf etmeyenlerin başarısızlıklarını izlemek, gözlemcinin kendi yeterliğine ilişkin inancını azaltır ve motivaasyonunu zayıflatır (Bandura, 1995). Bireysel yeterlik inancı sergilemenin etkisi, modeller tarafından sıkı bir şekilde etkilenir. Beklenen yakınlık ne kadar önemli olursa, modellerin başarıları ve hayal kırıklıkları daha etkili olacaktır. Bireylerin modelleri kendilerinden tamamen farklı gördükleri durumlarda, bireysel yeterlik inançları, modellerin davranışları ve ürettiği sonuçlardan büyük ölçüde etkilenmez (Bandura, 1995).

2.2.4.3. Sözlü ikna

Sosyal etki, bireylerin başarılı olmak için gereken her şeye sahip oldukları yönündeki inançlarını güçlendirmenin üçüncü bir yöntemidir. Sözlü olarak kendilerine herhangi bir görevi ustaca yapabilme kabiliyetine sahip oldukları söylenen bireyler, kendilerine sürekli sorular yönelten ve ortaya sorunlar çıktığında bireysel yetersizlikler üzerine odaklanan bireylerle kıyaslandıklarında, daha fazla kayda değer efor sarf etme ve verilen görevi daha iyi yönetme eğilimi göstermektedirler (Schunk, 1989; Schunk, 1991). Etkili liderlerin bireylerin öz-yeterliklerini artırmaya yönelik gayretleri bireylerin başarılı olmak için yeterince çaba sarf etmelerine, kabiliyetlerinin gelişmesine ve bireysel yetkinlik duygularının artmasına yol açmaktadır (Bandura, 1995).

Yürütme sürecinde geliştirme önerileri sunan eleştiri, kişinin kendi öz-yeterlik üzerindeki belirgin kolaylaştırıcı etkileri artırma ihtiyacının düzeyini göstermektedir. Sosyal etki tek başına olumlu bir öz-yeterlik duygusu sunmaz, aksine özgüveni etkileme noktasında farklı öz-yeterlik sonuçları ile birlikte işe yaramaktadır (Britner ve Pajares, 2006). Sözel etki, öz-yeterlik beklentisinde, performans ve temsil deneyimlerinden daha az yoğun bir kaynaktır. Sözel etkiye sahip olma, sözel etki ve davranış değişiklikleri üzerine uzun yıllar yapılan çalışmaların önerdiği gibi, sözel etkinin yoğunluğu uzmanlık, güvenilirlik ve kaynağa itiraz etme gibi unsurlardan etkilenen bir durumdur. Keşifsel çalışmalar, sözel etkinin öz-yeterlik inancını geliştirmek için saygın bir şekilde güçlü bir araç olduğunu göstermiştir (Maddux ve Rogers, 1983).

Her ne kadar sosyal etki tek başına güçlü bir kişisel etki hissi yaratacak bir yöntem olarak pozitif kısıtlamalara sahip olsa da, iyileştirici uygulama yoluyla kazanılan başarılarla katkıda bulunabilir. Bir başka ifadeyle sosyal olarak sıkıntılı durumlarla başa çıkma kabiliyetine ve uygulanabilir faaliyetler için geçici rehberler olduklarına ikna olmuş bireyler, sadece uygulama desteğini alan bireylerden daha fazla çaba sarf etmeye eğilimlidirler (Bandura, 1977).

2.2.4.4. Fizyolojik uyarılar

Fizyolojik uyarılar, fiziksel durumun iyileştirilmesi, stresin ve olumsuz duygusal eğilimlerin azaltılması ve fiziksel heyecanın doğru yorumlanması amacıyla etkili inançların ayarlanması için dördüncü yöntemdir (Bandura, 1995). Çoğu zaman hoş olmayan durumlar, koşullara bağlı olarak, bireysel yetkinlikle ilgili yararlı kaliteye sahip olabilecek tutkulu bir heyecana ilham kaynağı olmaktadır. Bu şekilde, coşkulu heyecan, stresli koşullara uyum sağlamak için öz-yeterliği etkileyebilecek bir bileşen olarak veri kaynağıdır (Bandura, 1977). Büyük miktarda uyarılma genellikle uygulamayı zayıflattığı için, insanlar gergin ve üzgün olduklarından daha çok uyarılmadıkları zaman başarılı bir şekilde çalışmayı ümit ederler (Bandura ve Adams, 1977). Sonuç olarak, insanlar hoş olmayan fizyolojik heyecandan haberdar olduklarında, muhtemelen fizyolojik durumun çekici veya tarafsız olmasından ziyade davranışsal zindeliklerini sorgulayacaklardır.

Fizyolojik heyecanı temel düşünce olarak vurgulayan tedavi yaklaşımları, davranışsal çalışmayı kontrol etme isteğini daha da güçlendirmek için uyum sağlamayı gerektirir (Bandura ve Adams, 1977). Sosyal öğrenme teorisi açısından, fizyolojik uyarılmayı azaltmak, savunmacı davranışa neden olacak bir güdüleyicinin ortadan kaldırılması yerine, etkinliği arttırmak suretiyle performansı arttırmaktadır. Bu öznel aracılık mekanizması, öğreticiye, fizyolojik heyecanın programlanmış canlandırıcı kapasitesinden daha fazla önem vermektedir. En çok heyecan büyük oranda motivasyonun düzeyini ve yönünü belirleyen düşünsel ve bilişsel uyarılma durumlarında aktive edilir (Bandura ve Walter, 1977).

2.2.5. Akademisyenlerin Öz-Yeterlikleri

Eğitim ortamlarında öz-yeterlik, mesleki gelişim, hedef belirleme, ifade, eleştirel düşünme, ödüllendirme, öz-yönelim, sosyal korelasyonlar, prosedür hazırlama, eğitim ve eğitimci eğitimi, huzursuzluk ve öz-saygı açılarından araştırmalarda açıkça çalışılmıştır. Alandaki bilim adamları, öz-yeterlik inançlarının diğer öz-inançlarla ve bilimsel değişimler ve sonuçlarla ilişkili olduğuna inanırlar. Öz-yeterlik, ilgili eğitim sonuçlarının sağlam bir göstergesidir (Pajares, 1995; Pajares, 2006).

Araştırmalar öz-yeterliğin akademik öğrenmede nasıl işe yarayabileceğini incelemiştir. Bir faaliyetin başlangıcına doğru, çalışmalar inançlarına, bilgi edinme yeteneklerine ve performans becerilerine, vb. göre değişir. Öz-yeterlik bir yetenek (örneğin, kapasiteler ve tutumlar) ve ilgili bilgi unsuru olarak değişmektedir. Bu tür bireysel değişkenler, durum belirleyici unsurların yanı sıra (örneğin, ödüller ve eğitmen eleştirisi) hedef belirleme ve veri işlemeye yardımcı olur ve çalışırken öğrencileri etkilemektedir (Schunk, 1989; Schunk, 1991). Akademik öz-yeterlik, akademik olmayan, genel, coşkulu veya fiziksel alanlardan açıkça anlaşılacağı gibi, akademik olarak şekillenen insanların öz-yeterlik inançlarına işaret eder. Daha da önemlisi, akademik öz-yeterlik, insanlara belirli düzeylerde verilen akademik görevleri başarılı bir şekilde uygulayabilecekleri hissine karşılık gelmektedir (Bong ve Skaalvik, 2003). Bu noktayı daha iyi anlamak için, bu tür inançların akademik ortamda önemli bir rol oynadığı, bu inançlar ve farklı akademik değişkenler arasında ilişkinin kurulmasına yönelik çalışmalarla desteklenmelidir.

Genel olarak öz-yeterlik, eğitimcilerin ve danışmanların, öğrencilerin tutumları ile ilgili veriler sağlaması açısından kendi özelinde değerlidir ve sonuçlar, mikro analiz ötesindeki sonuçları öngörmede yardımcı olabilir. Az sayıda uzman, aynı şekilde, öz-yeterlik inançlarının geniş kapsamlı ifadelerini, bunları hangi ölçüde tespit ettiklerini veya çeşitli uygulama girişimleri veya alanlarındaki etkileşimi araştırmışlardır (Britner ve Pajares, 2006).

2.3. Kuramsal Arkaplan ve Hipotez Geliştirme

Örgütler, liderlerin çalışanlarının kapasitelerini geliştirmek için olağanüstü becerilere sahip olmasını bekler. Aynı şekilde, yöneticileri yeterli derecede etkileyecek ve sağlam ve güçlü bir yönetici ast ilişkisi kurma yetenekleri olan çalışanlara da ihtiyaç vardır. Örgütler aşırı rekabetle yüzleşmek için farklı yeteneklere sahiptirler, bu yüzden çalışanlarının yüksek öz-yeterliklerine ihtiyaçları vardır. Dönüşümcü liderlik, liderin potansiyelini, karizmasını ve astlarını etkilemek için ilham kaynağını hesaba katar (Aggarwal ve Krishnan, 2013). Shamir, House ve Arthur (1993), astların daha fazla öz-yeterliğe sahip olmasının örgütün gelişimi üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Öz-yeterlik gelişmeye yol açmakta ve astların moralini arttırmaktadır (Dvir, Eden, Avolio ve Shamir, 2002). Dönüşümcü/etkileşimci bir lider, güçleri, bireysel yetenekleri ve üyelerinin ihtiyaçlarına göre takipçilerle daha yakın ilişkiler kurar (Bass, 1990). Lider-üye etkileşimi teorisi liderin her izleyicisiyle birebir etkileşim ilişkisi kurduğunu iddia etmektedir (Morganson, Major ve Litano, 2017; Wang, Kim ve Milne, 2017). Lider ve izleyici ikilisinin yüksek düzeydeki lider-üye etkileşimi yüksek düzeyde karşılıklı güven, saygı ve yükümlülükler ile nitelendirilmektedir (Loi, Chan ve Lam, 2014; Probst, Jiang ve Graso, 2016). Lider-üye etkileşiminin kalitesi bireyin özsaygısı ile pozitif yönlü ilişkilidir (Loi, Chan ve Lam, 2014). Lider üye etkileşiminin kalitesi çoğu zaman liderin çalışanın başarısını cesaretlendiren desteği, ödüllendirmesi ve geribildiriminden etkilenmektedir (Byun, Dai, Lee ve Kang, 2017). Lider-üye etkileşimi teorisi bağlamında dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerinin lider-üye etkileşimi kalitesini arttıracığı ifade edilebilir. Lider-üye etkileşimi ilişkisi arzu edilen bireysel ve örgütsel çıktılara ulaşılmasında önemli bir faktördür (Kim, Poulston ve Sankaran, 2017). Liderler izleyicilerinin öz-yeterlikleri üzerinde mükemmel bir etkiye sahip olabilir (Gazi ve Alam, 2014).

Öz-yeterlik kavramı sosyal bilişsel teoriye dayanmaktadır (Ouweneel, Schaufeli ve Le Blanc, 2013; Alshahrani ve Pennington, 2018). Sosyal bilişsel teoriye göre insanlar, davranışsal, bilişsel ve diğer bireysel faktörler ve çevresel olaylardaki karşılıklılık yoluyla davranış biçimlerini oluşturmakta ve karar vermektedir. Davranış tahmin edilebilir ve hem bilişsel hem de çevresel bileşenlerden karşılıklı olarak

etkilenmektedir (Ooi, Bin Wan Jaafar ve Baba, 2018). Dönüşümcü liderlik, astlara güven duyarak ve bireysel meseleler ve güç durumlarda çalışmalarına yardımcı olarak onların öz-yeterliklerini artırmaktadır (Givens, 2008). Dolayısıyla öz-yeterlik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yoluyla ortaya çıkarılabilir.

Lider üye ilişkisi, hem sözel iletişimin zenginlikleri hem de açıklık ve iki yönlü geribildirimler ile liderler ve izleyiciler arasındaki karşılıklı güven ile sürdürülmektedir (Salanova, Lorente, Chambel ve Martinez, 2011). Bu nedenle, öz-yeterliklerinin gelişimini temel alarak sosyal ikna ve temsil deneyimleri şeklinde çalışır (Schyns, 2001; Kark ve Van Dijk, 2007; Walumbwa, Avolio ve Zhu, 2008). Liderler, iyimserlik ve öz-yeterliği, yani astlarının bireysel potansiyellerini, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile güçlendirmek için büyük bir kapasiteye sahiptir. Liderler astların liderlik tarzına olan inançlarını artırır, bu da astların öz-yeterliklerinin ve iyimserliklerinin artmasına neden olur (Tims, Bakker ve Xanthopoulou, 2011). Bu ilişkinin açıklanmasında pygmalion etkisi yararlı olabilir. Rosenthal ve Jacobson'un 1968 yılında yayınladıkları "Sınıftaki Pygmalion" adlı çalışmada zihinsel gelişme potansiyeline sahip olduğuna inanılan öğrencilerin diğerlerinden daha başarılı olduğu vurgulanmıştır (Good, Sterzinger ve Lavigne, 2018). Pygmalion etkisi sonuçların diğerlerinin pozitif beklentilerine bağlı olduğunu ortaya koymaktadır ve bireyin öz-yeterliği yüksek beklentisi olan diğer kişilerin inandırıcı etkisi ile ilişkilidir (Aggarwal ve Krishnan, 2013). Liderin izleyicilerine ilişkin beklentileri ile izleyicilerin yetenekleri arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır (Boydak Özcan ve Gündüzalp, 2017).

Liderliğin dönüşümcü ve etkileşimci tarzları, çalışanların öz-yeterliklerini iki nedenden dolayı yükseltmek için gerekmektedir. İlk olarak, Shamir, House and Arthur (1993), dönüşümcü ve etkileşimci liderlerin astların kendi öz-yeterliklerini, onlar için yükseltilmiş standartları ileterek ve arzularını yerine getirmek için kapasitelerine güven sağlayarak geliştirdiklerini ileri sürmüştür. İkincisi, dönüşümcü ve etkileşimci liderler temsilcilerini egemen kılar ve yeteneklerini kullanmaya ikna etmek için sosyal etkiyi kullanırlar. Tims, Bakker ve Xanthopoulou (2011), dönüşümcü ve etkileşimci liderlerin, Bandura'nın (1977) belirttiği gibi, astlarını motive edici işlere tayin ettiklerini ve onlara liderlik deneyimleme şansı verdiklerini

belirtmişlerdir. Lider ve üye ilişkisinde izleyicilerin liderin kendilerinden beklediklerini eyleme dönüştürmelerinde öz-yeterliğin rolü de dikkate alınmalıdır. Öz-yeterliğin bu yönü planlı davranış teorisi ile açıklanabilir. Planlı davranış teorisine göre, bireyin bir eylemi gerçekleştirme niyeti davranışa yönelik tutuma ve öznel normlara bağlıdır. Tutum eylemi gerçekleştirmeye dönük olarak bireyin pozitif ve negatif değerlendirmelerini ve öznel normlar diğerlerinin bireyden ne yapmasını beklediğini yansıtmaktadır. Tüm davranışlar irade ile kontrol altında olmadığından algılanan davranışsal kontrol de planlı davranış teorisi modelinde yer almaktadır (Wang ve Zhang, 2016). Algılanan davranışsal kontrol davranışı gerçekleştirmenin kolaylık ya da zorluk algısı ile ilgilidir (Munoz-Silva, Sanchez-Garcia, Nunes ve Martins, 2007). Planlı davranış teorisi, insan davranışlarının çoğunun iradi kontrol altında olduğunu varsayan ve davranışın sadece niyet ile öngörülebileceğini iddia eden nedenli davranış teorisine insanların davranış üzerinde tam bir iradi kontrolden yoksun olacağını varsayarak algılanan davranışsal kontrolün eklenmesi ile geliştirilmiştir. Algılanan davranışsal kontrol öz-yeterlik ile benzer olarak da düşünülmektedir (Ajzen, 2002). Dolayısıyla öz-yeterlik davranışsal niyetin oluşumunda rol oynarken liderin izleyicileri yönelttiği davranışların sergilenmesinde etkili olacaktır. Bu nedenle liderler arzu edilen davranışların ortaya çıkması için izleyicilerinin öz-yeterliklerini yükseltme eğilimi içinde olacaktır.

Dönüşümcü/etkileşimci liderliği ve öz-yeterliği birbirine bağlayan çalışmaların sonuçları yetersiz kalmıştır. Araştırmalar, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin, motivasyon potansiyelinden ötürü, öz-yeterliğin ardındaki zorunlu bir neden olduğunu göstermektedir.

Araştırmalar, yeterlik gözlemleri ve performans arasında iyi bir bağlantı olduğunu ortaya koymaktadır (Gist, 1987). Aynı şekilde, öz-yeterliğin motivasyonel potansiyele sahip olduğu doğrulanmaktadır, bu nedenle, işe adanmanın ardındaki önemli bir nedendir. Adanma genellikle iyi oluşu göstermektedir ve astların iş performansı ile pozitif olarak ilişkilidir (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2009). Liderlerin arabuluculuğu, çalışanların daha ustaca davranmasını sağlayarak çalışanları güçlendirir (Thomas ve Velthouse, 1990).

Aggarwal ve Krishnan (2013) tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçları, astların öz-yeterliğinin, dönüşümcü/etkileşimci liderlik biçimleriyle kesin olarak özdeşleştirilebileceğini ve davranış biçimlerinin astlarının liderleriyle nasıl bağlantılı olduğunu etkilediğini göstermektedir. Araştırmacılar ayrıca, dönüşümcü liderlik ile ben merkezli liderlik teknikleri arasında olumlu bir bağlantı olduğunu ortaya koymuştur. İş merkezli izlenimci liderlik sistemleri, dönüşümcü liderlik tarzı ve astların öz-yeterliği arasındaki bağlantıyı işaret etmektedir. Her iki liderlik tarzı da, destekçinin uğraşı devreye girdiğinde ve diğer-merkezci izlenim liderliği uygulamada olduğunda öz-yeterlikle empatik bir şekilde bağlantılıdır.

Sergilenen öz-yeterliğe ve motivasyon kaynağına bağlı olarak, refahın bir işareti olan işe adanmanın ön şartı, astların iş performansı ile kesin olarak özdeşleştirilmektedir (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2009). Deneysel kanıtların genel bir ölçümü dönüşümcü liderlerin daha zorlayıcı liderler olduklarını ve diğer liderlik türlerinden daha iyi performans gösterdiklerini göstermektedir (Howell ve Avolio, 1993; Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam, 1996; Sosik, Potosky ve Jung, 2002).

Aggarwal ve Krishnan'ın (2013) çalışması, astların öz-yeterliklerinin liderlerin dönüşümcü yönleri ile pozitif olarak bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur. Bulgular ayrıca dönüşümcü liderler ve izlenimsel yönetim stratejileri arasında pozitif ilişki göstermektedir. Dönüşümcü liderlerin öz-yeterlik üzerindeki etkisine dair teorik çabadan bağımsız olarak, önceden belirlenmiş birkaç çalışma bu ilişkiyi araştırmıştır (Dvir, Eden, Avolio ve Shamir, 2002; Jung ve Sosik, 2002). Demir (2008) tarafından yapılan bir çalışma, hem dönüşümcü hem de etkileşimci uygulamaların öğretmenlerin ve toplum odaklı akademik topluluğun öz-yeterliklerini ılımlı ama olumlu bir şekilde etkilediğini göstermektedir.

Jung ve Sosik (2002), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik biçimlerinin, dört Kore örgütünde yer alan 47 grupta izleyicilerin güçlendirme, birliktelik ve öz-yeterlik bakış açısıyla tanımlandığını araştırmışlardır. Güçlendirme, üyelerin kendi öz-yeterlikleri ve motivasyonları hakkındaki inançlarını artırarak güçlendirilmelerini içerir. Dönüşümcü ve etkileşimci bileşenlerin, grupların güçlendirilmesi, birleştirilmesi ve öz-yeterlik ile kesin olarak tanımlandığını göstermişlerdir. Chen,

Gully ve Eden (2001) tarafından belirtildiği üzere bir kişinin kapasitesi diğer bireyleri (liderlik) ve farklı grupların onların öz-yeterlik artışını kabul etmesini etkilemektedir.

Daha önceki çalışmalar, dönüşümcü ve etkileşimci tarzların, öğretmenlerin öz-yeterliklerini içeren sonuç değişkenlerini etkilediğini göstermektedir (Hipp ve Bredeson, 1995; Pillai ve Williams, 2004; Nir ve Kranot, 2006).

McCormick, Tanguma ve Lopez-Forment (2002) öz-yeterliğin liderleri lider olmayanlardan ayırdığını iddia etmiştir. Chemers, Watson ve May (2000) liderlerin öz-yeterliğinin liderliğin etkinliğine ve takım performansına katkıda bulunduğunu belirtmiştir. Liderlerin öz-yeterlikleri stres altında performans göstermelerine ve değişim yaratma motivasyonuna yardımcı olur (Paglis ve Green, 2002). ABD İtfaiye Teşkilatı tarafından yürütülen bir çalışma ışığında, Pillai ve Williams (2004), liderliğin dönüşümcü ve etkileşimci tarzlarının öz-yeterlikle bağlantılı olduğunu gösteren bulguları doğrulamıştır.

Yükseköğretimde liderlik ile ilgili bir çalışmada yükseköğretimin oluşumunun tüm dünyadaki radikal değişim süreciyle birlikte daha belirsiz bir çevrede faaliyetlerin sürdürüldüğü ve liderlerin daha karmaşık ve farklı liderlik rolleri sergilediği belirtilmektedir. Ayrıca liderlik gelişimi ile ilgili olarak mevcut literatürün zayıf olduğu, birçok farklı model, yaklaşım ve yöntemle birlikte yükseköğretimde neyin uygun ve etkin olduğuna dair bir uzlaşının bulunmadığı vurgulanmaktadır (Dupson, Ferlie, McGivern, Fischer, Mitra, Ledger ve Behrens, 2018).

Yükseköğretimde liderlik gelişimi ile ilgili diğer bir çalışmada belirtilmektedir ki son yıllarda bu konu üzerine yürütülen araştırmalar yükseköğretim kurumlarının bilgi çağına geçiş sürecindeki zorluklara cevap vermede hazır olmadığını göstermektedir. Çalışmada liderliğin kontrol yerine ilişkilere ve örgüt içinde dağıtılan liderlik süreçlerine odaklanması gerektiği üzerinde durulmaktadır (Hempsall, 2014).

Yükseköğretim kurumlarında liderlik incelenmeye ihtiyaç duyulan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik ile öz-yeterlik ilişkisinin literatürde yukarıda üzerinde durulan açıklamalar doğrultusunda farklı bağlamlarda ele alınmış olunmasından hareket edilerek bu ilişkinin yükseköğretim kurumlarında incelenmesi ve yükseköğretim kurumlarında liderlerin izleyicilerinin öz-yeterlikleri üzerindeki rolüne ilişkin farkındalık oluşturulması ihtiyacı da söz konusudur.

Tüm bu teorik ve görgül açıklamalar ışığında bu çalışmanın iki temel hipotezi aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

H₁: Algılanan dönüşümcü liderlik davranışlarının akademisyenlerin öz-yeterlikleri üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H₂: Algılanan etkileşimci liderlik davranışlarının akademisyenlerin öz-yeterlikleri üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

3. YÖNTEM

Araştırma yöntemi, “çalışmaların bilimsel olarak nasıl yapıldığını inceleyen bir bilim” olarak anlaşılabilecek bir sistemdir. Bir araştırmacı sadece araştırma yöntem(ler)ini ve teknik(ler)ini değil aynı zamanda yöntemi de bilmelidir (Kothari, 2004). Özel bir araştırma yöntemi yürütmek, bir araştırmacının karşılaştırmaları ve zıtlıkları netleştirmek için tanımladığı hipoteze dayanmakta ve dünyayı kendi araştırma felsefesi ışığında görmekle olmaktadır (Saunders, Lewis ve Thornhill, 2011). Bu bölüm, araştırmanın amacını gerçekleştirmek için yürütülen çalışmanın gerekçesini açıklar. Bu bağlamda, çalışmanın bu bölümünde araştırma modeli, örnekleme, veri toplama süreci, toplanan verilerin geçerliği ve güvenilirliği ile ölçekler ve araştırmada kullanılan analizler ele alınmaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırmacılar, literatürde tanımlanan çeşitli yöntemleri benimserler ki bunlar keşfedici, öngörücü, tümevarımlı (indüktif), açıklayıcı, nicel, nitel, analitik, tümdengelimli (dedüktif), temel ve uygulamalı araştırma formlarını içerir (Collis ve Hussey, 2013). Yine de, belirli bir araştırma yöntemi seçmesi, araştırmacının dünyayı kendi araştırma felsefesinin merceğinden gördüğü için yaptığı temel varsayımlara dayanır.

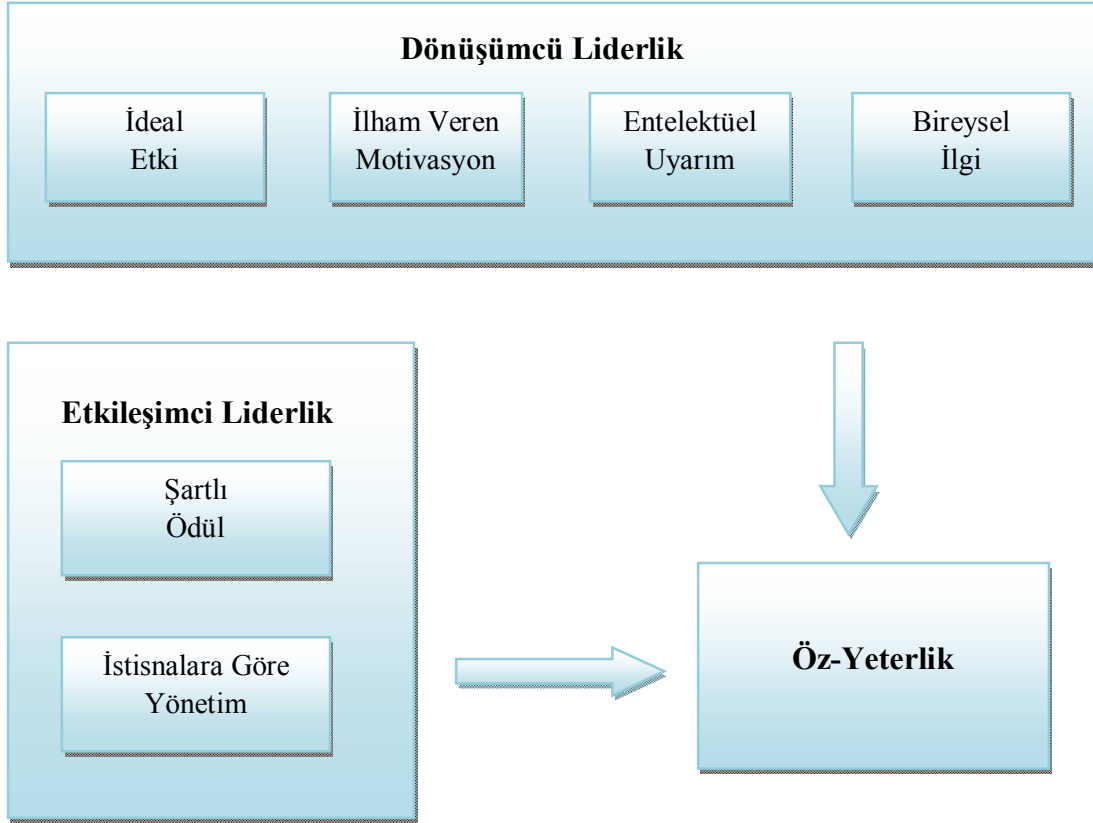
İşletme ve yönetim araştırmalarında yaygın olarak kullanılan iki araştırma yöntemi “nitel” ve “nicel” olarak tanımlanmıştır. Nitel ve nicel araştırmalar, farklı veri toplama teknikleri ve analizleri sayesinde ayırt edilir (Saunders, Lewis ve Thornhill, 2011). Bu yöntemlerin her birinin kendine has özellikleri vardır ve uygun yöntem seçimi araştırmanın gereksinimlerine bağlıdır. Doğru araştırma yönteminde karar kılınması kaçınılmaz bir işlemdir zira, aksi takdirde araştırmacı araştırmalarını belirsiz bir duruma yönlendirebilir. Bu, araştırmayı geciktirebilir ve araştırma sorularının yanıtlarından uygun olmayan verilerin ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu nedenle, iki yöntemin her biri bu araştırma için gerek sağlayacakları bilgi gerekse de uygunlukları adına ele alınmıştır.

Nicel araştırmalarda, testin iyi veya en azından gerçekten bir kullanıma uygun olması için nedensellik tesis edilmelidir. Nicel bir araştırmacı, fenomeni tüm denekler veya daha geniş ve karşılaştırılabilir durumlar için kullanılabilecek ortak kategoriler veya ölçülebilir birimler halinde parçalamaya çalışır. Bir anlamda, nicel araştırmacının yapmaya çalıştığı şey, sonuçlara yönelik getirdiği açıklamaların “tek olası olan” veya “uygulanabilir olanı” olabilmesidir. Bu durumda, boylamasına bir çalışmada araştırmacının yetkinleşmesi, kişinin eski deneyimleri, veri kaybı, regresyonun ortalamaya etkisi ya da aykırı sonuçların kendisinin test edilmesi veya negatif/pozitif çarpık değerler gibi doğruluğu tehdit eden çok sayıda faktör vardır (Winter, 2000). Genel olarak, nicel araştırmalar, dünyanın gözlemlenebilir, ölçülebilir gerçeklere sahip olduğunu düşünmemize neden olur, ancak hipotezleri, toplumsal unsurların tematik bir gerçekliğe sahip olduğu ve ilişkiler ikilem olarak ölçüldüğü zaman değişkenlerin tanımlanabileceği şeklindeydir (Golafshani, 2003).

Nitel araştırmalar, sonuçları açıklığa kavuşturmak için çeşitli materyal setlerinden ve yorumlamalı pratiklerden oluşur. Bu araştırmalar verileri röportajlar, konuşmalar, alan notları, kayıtlar, fotoğraflar ve bildiriler gibi bir dizi gösterime değiştirir. Bu alanda nitel araştırmalar, doğal ve yorumlayıcı yaklaşımları içerir; ki bu, nitel araştırmacıların, insanların kendilerine getirdiği, doğal ortamlardaki şeyleri incelemesi ve kavramlarda gözlemlenen olayları yorumlamaya veya anlamlandırmaya çalışmaları anlamına gelir (Ritchie ve Lewis, 2003). Nitel araştırma, belirli bir araştırma problemini veya konusunu, araştırma dahilindeki kişilerin bakış açılarından anlamaya çalışır. Seçilen popülasyonlarla ilgili davranışlar, görüşler, değerler ve sosyal bilgiler veya olgular hakkında kültüre özgü bilgi edinmek için özellikle etkilidir (Mack, Woodsong, Macqueen, Guest ve Namey, 2005).

Herhangi bir çalışma için uygun yöntem(ler)in seçilmesi esas olarak araştırma türüne, ihtiyaç duyulan veri türüne ve araştırmanın amaçlarına bağlıdır. Yukarıdaki tartışmalardan, felsefi konumun gerekçesinin araştırma yaklaşımımıza bağlı olduğu görülmektedir. Çalışmamız göz önüne alındığında, nicel metodun çok faydalı olacağı kabul edilmiştir. Nitel metod varsayımları reddedebilir ve uygunsuz sonuçlara yol açabilir; bundan dolayı, akademisyenlerden veri toplamak için nicel araştırma

yöntemi uygulanmıştır. Böylelikle bir anket hazırlanmış ve araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Daha sonra da , araştırmanın asıl amacına ve modeline göre oluşturulan hipotezleri test etmek için katılımcılardan toplanan veriler üzerinde istatistiksel analizler yapılmıştır.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Çalışmanın Şekil 3.1.'deki araştırma modeli, dönüşümcü/etkileşimci liderlik ve öz-yeterlik arasındaki ilişkiyi vurgulayan araştırmanın temel amacına bağlı olarak oluşturulmuştur. Literatürde önerildiği şekliyle, dönüşümcü liderlik dört bileşenden meydana gelirken, etkileşimci liderlik iki bileşenden oluşmaktadır ve bu bileşenlerin her biri araştırma modelinde bağımsız değişkenler olarak kabul edilmiştir. Ayrıca, modelin bağımlı değişkeni olarak öz-yeterlik kabul edilmiştir. Bu çalışmanın dönüşümcü/etkileşimci liderlik davranışları ve akademisyenlerin öz-yeterliği arasındaki ilişkiyi araştırmaya çalıştığı açıktır. Çalışmanın araştırma modeli mevcut literatüre dayanarak geliştirilmiştir.

3.2. Örneklem

Denek bağımlı çalışmalarda, örneklem açıkça tanımlanmış ve örneklemin popülasyonun kesin bir gösterimini sağlaması temin edilmiştir. Bu çalışmada, 2017-2018 akademik yılında Kastamonu Üniversitesi'nde çalışan tüm akademisyenler çalışmaya katılmak üzere seçilmiştir. Kastamonu Üniversitesi, Türkiye'nin Kastamonu İli'nde bulunan önemli bir devlet üniversitesidir. 2006 yılında kurulmasından sonra, başlangıçta Ankara Üniversitesi ve Gazi Üniversitesi'ne bağlı olarak faaliyet gösteren Kastamonu ili dahilindeki bazı yüksekokulları ve enstitüleri de yönetmeye başlamıştır. Üniversitenin halihazırda birçok fakültesi vardır. 2010 yılından itibaren lisans derecelerini vermeye başlamıştır. Bu araştırmanın gerçekleştirilmesi sürecinde 700'den fazla akademisyene sahiptir. Nisan 2019 itibariyle, üniversitenin 816 akademisyeni vardır. Bilinen bir popülasyonun örneklem büyüklüğünü belirlemek için kullanılan Krejcie ve Morgan'ın (1970) tablosuna göre istatistiksel olarak 850 popülasyonu için 265 örneklem büyüklüğü yeterli kabul edilmiştir (Ek 2). Çalışma kapsamında hazırlanılmış olan anketler üniversitenin tüm akademisyenlerine dağıtılmıştır. İade edilen tüm anketlerden doldurulmamış anketler hariç tutulduktan sonra 305 akademisyenin anketi geçerli olarak kabul edilmiştir. Dolayısıyla, istatistiksel analizler için geri dönen ve geçerli anket sayısı 305'tir, ki bu da iyi bir orandır (Krejcie ve Morgan, 1970).

3.3. Verilerin Toplanması ve Ölçekler

3.3.1. Veri Toplama Süreci

Çalışmanın verileri Kastamonu Üniversitesi akademisyenlerinden bir anket aracılığıyla toplanmıştır. Bir araştırmanın verilerini toplamak için çok sayıda araç kullanılabilir. Bu çalışmada veri toplamada temel yöntem olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma, daha derinlemesine bilgi edinmeyi amaçlayan formüle edilmiş sorulardan oluşmaktadır. Sorular, amaçlara, araştırma hipotezine ve temel araştırma sorusuna dayanarak formüle edilmiştir.

Veri toplama sürecinde ilk adım olarak, anketlerin dağıtılmasından ve verilerin toplanmasından önce çalışmanın yürütülebilmesi için üniversite yönetiminden onay

alınmıştır (Ek 3). Araştırmanın amaçları, anonimlik (isimlerin bilinmemesi) garantisi, cevapların gizliliği ve katılımcılardan sağlanan bilgilerin yalnızca bu çalışma için ele alınacağına ilişkin ifadenin olduğu bilgilendirmeyi sunan bir kapak mektubu her ankete eklenmiştir. Anketler, üniversite yönetiminin desteğiyle dağıtılmış ve geri toplanmıştır. Anket, Ek 1’de görülebileceği gibi üç bölümden oluşan ölçeklerden meydana gelmiştir. Birinci bölüm, katılımcıların cinsiyet, medeni durum, statü, yaş, şu anki kurumdaki hizmet süresi, toplam hizmet süresi, şu anki ilk amirle çalışma süresi ve idari sorumluluk gibi demografik özelliklerini ölçmek üzere tasarlanmıştır. Nitekim, bu bölüm sekiz sorudan oluşmaktadır.

İkinci bölüm, algılanan dönüşümcü/etkileşimci liderlik davranışlarını ölçmek için geliştirilmiştir. Anketin bu kısmı, Bass ve Avolio (1992)’nin Çok Boyutlu Liderlik Anketi (MLQ-6S) dikkate alınarak tasarlanmıştır. Bu anket, üç liderlik metodunda yaygın bir şekilde veri toplamak amaçlı kullanılan standart liderlik ölçümüdür (yani, dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik). Bu nedenle, bu çalışmada ölçüm aracının dönüşümcü ve etkileşimci liderlik bölümleri kullanılmıştır. Bu noktada, bu ikinci bölüm, dönüşümcü liderliğin boyutlarını ideal etki, ilham veren motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olarak ve etkileşimci liderliğin boyutlarını da şartlı ödül ve istisnalara göre yönetim olarak göstermektedir. Bu boyutların her biri üç madde ile ölçülmüştür.

Üçüncü bölüm, akademisyenlerin öz-yeterliklerini ölçmek için geliştirilmiştir. Öz-yeterliği ölçmek için Schwarzer ve Jerusalem (1995) Öz-Yeterlik Ölçeği’nden yararlanılmıştır. Bu bölüm on maddeden oluşmaktadır. Daha önce de üzerinde durulduğu gibi bu çalışma temel olarak algılanan dönüşümcü/etkileşimci liderlik davranışlarının akademisyenlerin öz-yeterlikleri üzerindeki etkisini araştırmaya odaklanmıştır.

3.3.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlikleri

Bu çalışmada veri toplamak amacıyla “Çok Boyutlu Liderlik Anketi (MLQ-6S)” ve “Öz-Yeterlik Ölçeği” kullanılmıştır. Bu bölüm, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Etkileşimci Liderlik Ölçeği ve Öz-yeterlik Ölçeği aracılığıyla, araştırma modelinin

bağımsız değişkenlerinin ve bağımlı değişkenlerinin geçerlik ve güvenirlik analizleri hakkında ayrıntılı bilgiler vermektedir. Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliğini test etmek amacıyla her ölçek için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmış ve modelin uygunluk değerleri incelenmiştir. Buna ek olarak, her bir ölçek için iç tutarlılık (güvenirlik) analizi kullanılmış ve bu çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenirliğini test etmek için Cronbach Alfa katsayısı değeri incelenmiştir. Bu analizlerin bulguları anketten elde edilen verilerin geçerli, güvenilir ve ilerideki analizler için uygun olduğunu göstermektedir.

3.3.2.1. Dönüşümcü liderlik ölçeği

Dönüşümcü liderlik literatürde ideal etki, ilham veren motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olmak üzere dört boyutta sınıflandırılmaktadır. Bu çalışmada, Bass ve Avolio (1992) tarafından geliştirilen Çok Boyutlu Liderlik Anketi'nin (MLQ-6S) dönüşümcü liderlik maddeleri, algılanan dönüşümcü liderlik davranışlarının boyutları bağlamında ölçülmesi için kullanılmıştır. Çok Boyutlu Liderlik Anketi (MLQ-6S), üç liderlik yöntemi (etkileşimci, dönüşümcü ve serbest bırakıcı liderlik) için de veri toplamak amacıyla yaygın bir şekilde kullanılan standart bir ölçüm aracıdır. Dahası, bu ölçek Çok Boyutlu Liderlik Anketi'nin kısaltılmış bir halidir. Vinger ve Cilliers (2006), Erkuş ve Günlü (2008) ve Güngör ve Erkuş (2010), yaptıkları araştırmalarda dönüşümcü liderliği belirlemek için bu ölçeği on iki maddeli dört boyut olarak kullanmıştır. Bu nedenle, Erkuş ve Günlü (2008) ve Güngör ve Erkuş (2010)'un araştırmaları dikkate alınarak Türkiye'de yürütülen bu ampirik araştırmada, Çok Boyutlu Liderlik Anketi'nin (MLQ-6S) dönüşümcü liderlik maddeleri kullanılmıştır. Beşli Likert tipi bir ölçektir (1=Hiçbir zaman, 5=Her zaman). Ölçeğin her boyutu üç madde ile ölçülmüştür. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin maddeleri, ideal etki, ilham veren motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi açısından dönüşümcü liderliğin genel uzmanlık, beceri ve bilgi düzeylerinin ölçülmesi için kullanılmaktadır.

Tablo 3.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Model Uyum Değerleri
RMSEA	$0.00 < RMSEA < 0.05$	$0.05 < RMSEA < 0.10$	,078
CMIN/DF	$0 \leq CMIN/DF \leq 2df$	$2df \leq CMIN/DF \leq 3df$	2,831
GFI	$0.95 < GFI < 1.00$	$0.90 < GFI < 0.95$	,916
NFI	$0.95 < NFI < 1.00$	$0.90 < NFI < 0.95$	,964
CFI	$0.95 < CFI < 1.00$	$0.90 < CFI < 0.95$	,976

MLQ-6S Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi ile ilgili bulgular Tablo 3.1.'de sunulmuştur. Tabloda sunulan doğrulayıcı faktör analizinin uyum değerleri literatürde sıklıkla kullanılan ve kabul edilen referans değerleri kapsamında gösterilmiştir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003). Uyum değerleri incelendiğinde, modelin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu bulgularda görülebilmektedir. Uyum değerleri RMSEA değeri ,078; CMIN/DF değeri 2,831; GFI değeri ,916; NFI değeri ,964 ve CFI değeri ,976 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular MLQ-6S'nin Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin dört boyutlu faktör yapısının doğrulandığını ve ölçeğin orijinal ölçek ile iyi uyum içinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi

Ölçek	Madde sayısı	Cronbach Alpha (α)
Dönüşümcü Liderlik	12	,970
<i>İdeal etki</i>	3	,925
<i>İlham veren motivasyon</i>	3	,903
<i>Entelektüel uyarım</i>	3	,922
<i>Bireysel ilgi</i>	3	,815

Ölçeğin iç tutarlılık analizi Cronbach Alpha katsayısı hesaplanarak gerçekleştirilmiş ve Cronbach Alpha katsayısı değeri genel ölçek için %97; ideal etki için %92,5; ilham veren motivasyon için %90,3; entelektüel uyarım için %92,2 ve bireysel ilgi için %81,5 (Tablo 3.2.) olarak ölçülmüştür. Bu değerler güvenirlik için %70 olan kabul edilebilirlik sınırının oldukça üstündedir. Bu nedenle, bulgular MLQ-6S'nin Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve boyutlarının iç tutarlılığının iyi derecede olduğunu göstermektedir.

3.3.2.2. Etkileşimci liderlik ölçeği

Etkileşimci liderlik literatürde şartlı ödül ve istisnalara göre yönetim olmak üzere iki boyutta sınıflandırılmaktadır. Bu çalışmada, Bass ve Avolio (1992) tarafından geliştirilen Çok Boyutlu Liderlik Anketi'nin (MLQ-6S) etkileşimci liderlik maddeleri, algılanan etkileşimci liderlik davranışlarının boyutları bağlamında ölçülmesi için kullanılmıştır. Çok Boyutlu Liderlik Anketi (MLQ-6S), üç liderlik yöntemi (etkileşimci, dönüşümcü ve serbest bırakıcı liderlik) için de veri toplamak amacıyla yaygın bir şekilde kullanılan standart bir ölçüm aracıdır. Dahası, bu ölçek Çok Boyutlu Liderlik Anketi'nin kısaltılmış bir halidir. Vinger ve Cilliers (2006), Erkuş ve Günlü (2008) ve Güngör ve Erkuş (2010), yaptıkları araştırmalarda etkileşimci liderliği belirlemek için bu ölçeği altı maddeli iki boyut olarak kullanmıştır. Bu nedenle, Erkuş ve Günlü (2008) ve Güngör ve Erkuş (2010)'un araştırmaları dikkate alınarak, Türkiye'de yürütülen bu ampirik araştırmada, Çok Boyutlu Liderlik Anketi'nin (MLQ-6S) etkileşimci liderlik maddeleri kullanılmıştır. Beşli Likert tipi bir ölçektir (1=Hiçbir zaman, 5=Her zaman). Ölçeğin her boyutu üç madde ile ölçülmüştür. Etkileşimci Liderlik Ölçeği'nin maddeleri, şartlı ödül ve istisnalara göre yönetim açısından etkileşimci liderliğin genel uzmanlık, beceri ve bilgi düzeylerinin ölçülmesi için kullanılmaktadır.

Tablo 3.3. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Model Uyum Değerleri
RMSEA	$0.00 < \text{RMSEA} < 0.05$	$0.05 < \text{RMSEA} < 0.10$	,078
CMIN/DF	$0 \leq \text{CMIN/DF} \leq 2\text{df}$	$2\text{df} \leq \text{CMIN/DF} \leq 3\text{df}$	2,855
GFI	$0.95 < \text{GFI} < 1.00$	$0.90 < \text{GFI} < 0.95$	,987
NFI	$0.95 < \text{NFI} < 1.00$	$0.90 < \text{NFI} < 0.95$	,990
CFI	$0.95 < \text{CFI} < 1.00$	$0.90 < \text{CFI} < 0.95$	,994

MLQ-6S Etkileşimci Liderlik Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi ile ilgili bulgular Tablo 3.3.'te sunulmuştur. Tabloda sunulan doğrulayıcı faktör analizinin uyum değerleri literatürde sıklıkla kullanılan ve kabul edilen referans değerleri kapsamında gösterilmiştir (Schermmelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003). Uyum değerleri incelendiğinde, modelin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu bulgulara görülebilmektedir. Uyum değerleri RMSEA değeri ,078; CMIN/DF değeri 2,855; GFI değeri ,987; NFI değeri ,990 ve CFI değeri ,994 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular MLQ-6S'nin Etkileşimci Liderlik Ölçeği'nin iki boyutlu faktör yapısının doğrulandığını ve ölçeğin orijinal ölçek ile iyi uyum içinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.4. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi

Ölçek	Madde sayısı	Cronbach Alpha (α)
Etkileşimci Liderlik	6	,890
<i>Şartlı ödül</i>	3	,895
<i>İstisnalara göre yönetim</i>	3	,777

Ölçeğin iç tutarlılık analizi Cronbach Alpha katsayısı hesaplanarak gerçekleştirilmiş ve Cronbach Alpha katsayısı değeri genel ölçek için %89; şartlı ödül için %89,5 ve istisnalara göre yönetim için %77,7 (Tablo 3.2.) olarak ölçülmüştür. Bu değerler güvenilirlik için %70 olan kabul edilebilirlik sınırının oldukça üstündedir. Bu nedenle, bulgular MLQ-6S'nin Etkileşimci Liderlik Ölçeği ve boyutlarının iç tutarlılığının iyi derecede olduğunu göstermektedir.

3.3.2.3. Öz-yeterlik ölçeği

Akademik bakış açısına göre öz-yeterlik, insanların verilen akademik görevlerini belirlenmiş düzeylerde etkili bir şekilde gerçekleştirebileceklerini hissetmelerini sağlar (Bong ve Skaalvik, 2003). Akademisyenlerin öz-yeterlikleri Schwarzer ve Jerusalem (1995) tarafından geliştirilen Öz-Yeterlik Ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Yeşilay (1996) tarafından yapılmıştır ve Çetin ve Basım (2010) bu ölçeği araştırmalarında öz-yeterliği belirlemek için kullanmıştır. Bu nedenle, Türkiye'de yürütülen bu ampirik araştırmada, Yeşilay (1996) ve Çetin ve Basım (2010)'ın araştırmaları dikkate alınarak Schwarzer ve Jerusalem'in Öz-Yeterlik Ölçeği (1995) kullanılmıştır. Bu ölçek, literatürde tek boyutlu dördümlü Likert tipi bir ölçek olarak kabul edilmiştir (1=Doğru değil ve 4=Tümüyle doğru). Ölçek öz-yeterliği ölçmek için on maddeden oluşmaktadır. Öz-Yeterlik Ölçeği'nin maddeleri, öz-yeterliğin genel uzmanlık, beceri ve bilgi düzeylerinin ölçülmesi için kullanılmaktadır.

Tablo 3.5. Öz-Yeterlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Model Uyum Değerleri
RMSEA	0.00<RMSEA<0.05	0.05<RMSEA<0.10	,053
CMIN/DF	0≤CMIN/DF≤2df	2df≤CMIN/DF≤3df	1,841
GFI	0.95<GFI<1.00	0.90<GFI<0.95	,959
NFI	0.95<NFI<1.00	0.90<NFI<0.95	,950
CFI	0.95<CFI<1.00	0.90<CFI<0.95	,976

Öz-Yeterlik Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi ile ilgili bulgular Tablo 3.5.'de sunulmuştur. Tabloda sunulan doğrulayıcı faktör analizinin uyum değerleri literatürde sıklıkla kullanılan ve kabul edilen referans değerleri kapsamında gösterilmiştir (Schermmelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003). Uyum değerleri incelendiğinde, modelin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu bulgularda görülebilmektedir. Uyum değerleri RMSEA değeri ,053; CMIN/DF değeri 1,841; GFI değeri ,959; NFI değeri ,950 ve CFI değeri ,976 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular Öz-Yeterlik Ölçeği'nin tek boyutlu faktör yapısının doğrulandığını ve ölçeğin orijinal ölçek ile iyi uyum içinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.6. Öz-Yeterlik Ölçeği Güvenirlilik Analizi

Ölçek	Madde sayısı	Cronbach Alpha (α)
Öz-Yeterlik	10	.878

Ölçeğin iç tutarlılık analizi Cronbach Alpha katsayısı hesaplanarak gerçekleştirilmiş ve Cronbach Alpha katsayısı ölçek için %87,8 olarak ölçülmüştür (Tablo 3.6.). Bu değer güvenirlilik için %70 olan kabul edilebilirlik sınırının oldukça üstündedir. Bu nedenle, bulgular Öz-Yeterlik Ölçeği'nin iç tutarlılığının iyi derecede olduğunu göstermektedir.

3.4. Analizler

Bu çalışmanın araştırma sürecinde verileri topladıktan sonra, algılanan dönüşümcü/etkileşimci liderlik davranışlarını ve öz-yeterliği anlamak için kullanılan ölçüm araçlarının geçerliği ve güvenirliliğini ölçmek amaçlanmıştır. Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliği, doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirliliği, araştırma modelinde yer alan her bir değişkenin Cronbach Alpha katsayısı değeri ile test edilmiştir. Bulgular anketten elde edilen verilerin geçerli, güvenilir ve daha ileride gerçekleştirilecek analizler için uygun olduğunu göstermektedir. Daha sonra, verilerin genel özelliklerini anlamak ve dönüşümcü/etkileşimci liderlik davranışlarının akademisyenlerin öz-yeterliklerine etkilerini incelemek için bazı istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada kullanılan istatistiksel analizler bağlamında, tanımlayıcı istatistikler, katılımcıların demografik özelliklerini değerlendirmede ve katılımcıların araştırma modelindeki her bir değişkenle ilgili görüşlerini anlamada yardımcı olmaktadır. Böylece, verilerin genel özelliklerini belirlemek için, tanımlayıcı istatistikler açısından araştırma anketindeki her madde için frekans, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır.

Veri setinin normal dağılıma sahip olup olmadığını belirlemek için çalışmada normallik testleri de yapılmıştır. Nicel bir çalışmanın hipotezlerini test etmek için istatistiksel analizler yapmadan önce, uygun istatistiksel analizleri seçmek için veri setinin normal dağılımını belirlemek gerekir. Bu çalışmada, araştırmada kullanılan ölçekler için normallik testleri olarak Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk test değerleri hesaplanmıştır. Bulgular, test değerlerinin 0,05 anlamlılık düzeyinin üzerinde olduğunu ve bu çalışmanın veri setinin normal dağılımdan anlamlı biçimde ve istatistiksel olarak farklı olmadığını ortaya koymuştur. Ayrıca araştırma anketindeki her madde için hesaplanan ve bulgular bölümünde sunulmakta olan çarpıklık ve basıklık değerleri de veri setinin normal dağılımını desteklemektedir. Bu nedenle, parametrik istatistiksel analizler çalışmanın hipotezlerini test etmek için açıkça kullanılabilir.

Son olarak, araştırma modelinin bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkileri anlamak ve araştırmadaki temel hipotezleri ve alt hipotezlerini test etmek için çıkarımsal istatistikler kullanılmıştır. Araştırma modelinde değişkenler arasındaki ilişkinin araştırılması için (dönüşümcü/etkileşimci liderlik davranışları ve öz-yeterlik) korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, çalışmanın hipotezlerini test etmek için regresyon analizi kullanılmıştır.

Bulguların istatistiksel analiz yoluyla araştırılması, değişkenler arasında güçlü veya zayıf, pozitif veya negatif bir korelasyon olup olmadığını ve dönüşümcü/ etkileşimci liderlik davranışlarının akademisyenlerin öz-yeterliği üzerinde önemli bir etkisinin olup olmadığını göstermektedir.

4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümü, araştırmanın hipotezlerini test etmek için yapılan istatistiksel analizlerin sonuçlarına odaklanmaktadır. Çalışmanın temel amacı, algılanan dönüşümcü/etkileşimci liderlik tarzları ile akademisyenlerin öz-yeterlikleri arasındaki bağlantıyı incelemektir. Çalışmanın amaçlarına ulaşmak için, bu bölüm, örneklem ile ilgili tanımlayıcı istatistikleri, dönüşümcü liderlik ile ilgili tanımlayıcı istatistikleri, etkileşimci liderlik ile ilgili tanımlayıcı istatistikleri, öz-yeterlik ile ilgili tanımlayıcı istatistikleri, değişkenler arasındaki korelasyon analizi bulgularını ve çalışmanın hipotezleri için regresyon analizi bulgularını içermektedir.

Bulgular ilk olarak, örneklem demografik özellikleri için yapılan tanımlayıcı hesaplamalara odaklanmaktadır. Daha sonra, dönüşümcü/etkileşimci liderlik ölçeği ve öz-yeterlik ölçeği maddeleri için de tanımlayıcı hesaplamalar yapılmıştır. Ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri ile frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış ve verilerin genel görünümünü betimlemek için tanımlayıcı istatistikler olarak sunulmuştur. Bu şekilde, çalışmanın verilerinin genel resmi açıkça belirlenmiştir. Son olarak, araştırma modeline göre araştırmanın hipotezlerini test etmek için korelasyon ve regresyon analizlerinin bulguları sunulmuştur. Önceki bölüm araştırmanın yönteminin doğruluğunu ortaya koymuş ve açıklamış olsa da, mevcut bölüm araştırmanın hipotezlerini test etmek için yapılan analizlerin bulgularını göstermektedir. Böylece, dönüşümcü/etkileşimci liderlik ile akademisyenlerin öz-yeterliği arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemeye çalışan araştırma sorusu, araştırma modeli açısından yanıtlanmaya çalışılmış ve tartışma konusu yapılmıştır.

4.1. Örneklem ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların özellikleriyle ilgili düşünülmesini sağlamak için, örneklem demografik özellikleri ile ilgili tanımlayıcı hesaplamaları sunmak önemlidir. Örneklem ile ilgili tanımlayıcı istatistiklerin bulguları, katılımcıların demografik arkaplanının daha iyi anlaşılması için Tablo 4.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellik	n	%	Demografik Özellik	n	%
Cinsiyet:			Medeni durum:		
Kadın	113	37,0%	Evli	224	73,4%
Erkek	192	63,0%	Bekar	81	26,6%
Statü:			Yaş:		
Prof.Dr.	9	3,0%	25 yaş altı	5	1,6%
Doç.Dr.	25	8,2%	25-29 arası	50	16,4%
Dr.Öğr.Üyesi	92	30,2%	30-34 arası	112	36,7%
Öğretim Görevlisi	91	29,7%	35-39 arası	63	20,7%
Araştırma görevlisi	88	28,9%	40-44 arası	40	13,2%
			45 yaş ve üzeri	35	11,4%
Şu anki kurumda hizmet süresi:			Toplam hizmet süresi:		
5 yıl ve daha az	186	61,0%	5 yıl ve daha az	93	30,5%
6-10 yıl arası	90	29,5%	6-10 yıl arası	99	32,5%
11-15 yıl arası	8	2,6%	11-15 yıl arası	45	14,8%
16 yıl ve üzeri	21	6,9%	16 yıl ve üzeri	68	22,2%
Şu anki ilk amirle çalışma süresi:			İdari sorumluluk:		
1 yıldan az	78	25,6%	Evet	90	29,5%
1-3 yıl arası	128	42,0%	Hayır	215	70,5%
4-6 yıl arası	82	26,9%			
7 yıl ve üzeri	17	5,5%			
Toplam	305	100	Toplam	305	100

Tablo 4.1.'deki katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler, erkek katılımcı sayısının toplam katılımcıların %63'ü olan 192 kişi olduğunu göstermektedir. Bayan katılımcıların sayısı 113'tür, ki bu da toplam katılımcıların %37'sini oluşturmaktadır. Toplam 305 katılımcıdan 81'i bekar (%26,6) ve 224'ü (%73,4) evlidir.

Akademik statü, katılımcıların aldıkları en son eğitim düzeyini gösteren akademik ünvanını anlamak için önemlidir. Tablo 4.1.'deki bulgular, toplam 305 akademisyenden 9'unun (%3) profesör, 25'inin (%8,2) doçent, 92'sinin (%30,2) doktor öğretim üyesi, 91'inin (%29,7) öğretim görevlisi ve geri kalan 88'inin araştırma görevlisi (%28,9) olduklarını göstermektedir. Toplam 305 katılımcı arasından, doktor öğretim üyesi, öğretim görevlisi ve araştırma görevlisi olanların sayısı diğerlerinden daha fazladır. Bu bulgular araştırmaya katılımın, çalışmanın bulguları için kaliteyi ve nesnelliği sağlayacağı gerçeğini ortaya koymaktadır.

Katılımcıların yaş grupları da Tablo 4.1.'de verilmiştir. Tablo 4.1.'deki bulgular, toplam 305 katılımcıdan sadece 5 (%1,6) katılımcının 25 yaşın altında, 50 (%16,4) katılımcının 25-29 yaş grubu arasında, 112 (%36,7) katılımcının 30-34 yaş grubu arasında, 63 (%20,7) katılımcının 35-39 yaş grubu arasında, 40 (%13,2) katılımcının 40-44 yaş grubu arasında ve 35 (%11,4) katılımcının 45 yaş ve üzerinde olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla, katılımcıların çoğunluğu 30 ila 39 yaş grubu arasındaki katılımcılardan oluşmaktadır.

Tablo 4.1.'deki tanımlayıcı istatistikler, mevcut kurumdaki kıdeme ilişkin bulguları özetlemektedir. Bulgulara göre, katılımcıların çoğunluğu mevcut işyerinde 5 yıl ve daha az (186 akademisyen; %61) ve 6-10 yıl (90 akademisyen; %29,5) arasında kıdeme sahiptir. Bununla birlikte, katılımcıların %6,9'u (21 akademisyen) 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğunu (üniversite kurulmadan önce diğer üniversitelere bağlı faaliyet gösteren birimleri bulunması nedeniyle) ve katılımcıların %2,6'sı (8 akademisyen) mevcut işyerinde 11-15 yıl arasında kıdeme sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bu bulgular, mevcut işyerindeki kıdemi temsil eden iki kıdem kategorisinin 10 yıl ve altındaki kıdemi temsil ederek örneklemin % 90,5'ini oluşturduğunu göstermektedir. Bu çoğunluk ve ayrıntılı bulgulara göre, araştırmaya katılanların halen bulundukları üniversitede uzun süredir çalışmadığı düşünülebilir.

Tablo 4.1.'deki tanımlayıcı istatistiklerde katılımcıların toplam kıdemlerine ilişkin bulgular da özetlenmiştir. Bulgulara göre, örneklemin %32,5'i (99 akademisyen) 6-10 yıl arasında toplam kıdeme sahiptir. Bunu toplam kıdemleri 5 yıl ve daha az olan %30,5 (93 akademisyen) izlemektedir. Buradan hareketle, bu iki toplam kıdem

kategorisi %63 (192 akademisyen) yapmakta ve bu oran örneklemin yarısından fazlasının toplam 10 yıl ve daha az kıdeme sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, 11-15 yıl arası (%14,8) toplam kıdem ve 16 yıl ve üzeri toplam kıdem (%22,2), örneklemin %37'sini (113 akademisyen) oluşturmaktadır. Bu, araştırmaya katılanların çoğunluğunun yüksek bir toplam kıdem sürelerinin olmadığını bir işareti olarak görülebilir. Bu bulgulara rağmen, 68 akademisyen (%22,2) 16 yıl ve üzeri toplam kıdeme sahiptir. Toplam örneklemin yaklaşık dörtte biri olmasından dolayı, bu dikkate değer bir rakam olarak düşünülmelidir.

İlk düzey yönetici ile çalışma süresi, katılımcıların ilk düzey yöneticileri hakkındaki bilgilerini anlamak için liderlik çalışmalarında önemli bir kriterdir. Tablo 4.1.'deki tanımlayıcı istatistikler, katılımcıların %42'sinin (128 akademisyen) ilk düzey yöneticileriyle 1-3 yıl arasında çalışma süresine sahip olduğunu göstermektedir. Bunu, ilk düzey yönetici ile 4-6 yıl arasında çalışma süresi %26,9 (82 akademisyen) ve ilk düzey yönetici ile 1 yıldan az çalışma süresi %25,6 (78 akademisyen) izlemektedir. Ayrıca, katılımcıların %5,5'i (17 akademisyen) ilk düzey yöneticileri ile 7 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir.

Araştırmada katılımcıların idari sorumluluğu da incelenmiştir. Tablo 4.1.'deki katılımcıların idari sorumluluğuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler, katılımcıların %29,5'inin (90 akademisyenin) idari sorumluluğa sahip olduğunu, diğerlerinin %70,5'inin (215 akademisyenin) hiçbir idari sorumluluğunun olmadığını göstermektedir. Bu, katılımcıların çoğunluğunun herhangi bir idari sorumluluğu bulunmadığını göstermektedir.

4.2. Dönüşümcü Liderlik ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Bu çalışmada, katılımcıların dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algıları, literatürde kabul edilen dönüşümcü liderliğin boyutları bağlamında ölçülmüştür. İdeal etki, ilham veren motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi dahil olmak üzere bu boyutlar araştırma modelinde araştırmanın bağımsız değişkenleri olarak görülebilmektedir. Bu bölümde dönüşümcü liderliğin bu boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri sunulmuş ve açıklanmıştır.

Bu nedenle, dönüşümcü liderliğin boyutları ile ilgili her madde için frekans, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri açısından tanımlayıcı istatistikler hesaplanmış ve değerlendirilmiştir. Bu aynı zamanda katılımcıların dönüşümcü liderlik hakkındaki görüşlerini anlamak için de yararlıdır. Böylece, dönüşümcü liderliğin boyutları için Tablo 4.2.'de ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerlerinin yer aldığı frekans tabloları düzenlenmiştir.

Tablo 4.2. Dönüşümcü Liderlik ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Dönüşümcü Liderlik	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	sıklıkla	Her zaman	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
<i>İdeal etki</i>									
1.	27 8,9%	31 10,2%	54 17,7%	115 37,7%	78 25,6%	3,61	1,220	-,739	-,362
2.	36 11,8%	36 11,8%	70 23,0%	79 25,9%	84 27,5%	3,46	1,322	-,471	-,881
3.	44 14,4%	37 12,1%	71 23,3%	88 28,9%	65 21,3%	3,30	1,324	-,395	-,946
<i>İlham veren motivasyon</i>									
1.	24 7,9%	29 9,5%	65 21,3%	117 38,4%	70 23,0%	3,59	1,169	-,710	-,244
2.	32 10,5%	30 9,8%	62 20,3%	110 36,1%	71 23,3%	3,52	1,244	-,656	-,507
3.	29 9,5%	43 14,1%	71 23,3%	108 35,4%	54 17,7%	3,38	1,203	-,473	-,667
<i>Entelektüel uyarım</i>									
1.	28 9,2%	34 11,1%	71 23,3%	101 33,1%	71 23,3%	3,50	1,222	-,564	-,568
2.	25 8,2%	45 14,8%	60 19,7%	102 33,4%	73 23,9%	3,50	1,233	-,518	-,728
3.	33 10,8%	51 16,7%	82 26,9%	91 29,8%	48 15,7%	3,23	1,217	-,282	-,831
<i>Bireysel ilgi</i>									
1.	22 7,2%	45 14,8%	58 19,0%	89 29,2%	91 29,8%	3,60	1,253	-,544	-,778
2.	24 7,9%	40 13,1%	70 23,0%	100 32,8%	71 23,3%	3,50	1,206	-,515	-,627
3.	40 13,1%	64 21,0%	81 26,6%	82 26,9%	38 12,5%	3,05	1,227	-,109	-,955

Araştırmada kullanılan Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'ne göre ölçeğin her boyutu için üç madde listelenmiş ve bu maddeler frekans, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri ile Tablo 4.2.'de sıralanmıştır. Tablo 4.2.'deki bulgular, dördüncü seçeneğin, katılımcılar tarafından dönüşümcü liderlik davranışları hakkındaki görüşlerini belirtirken tüm maddelerde yaygın olarak kullanıldığını göstermektedir. Dönüşümcü liderliğin boyutları arasında, ilham veren motivasyon maddeleri en yüksek ortalama değere sahiptir. Bununla birlikte, katılımcılar aynı zamanda dönüşümcü liderliğin diğer boyutlarını da kabul etme eğilimindedirler. Genel olarak, Kastamonu Üniversitesi'nde akademisyenlerin bakış açısından, algılanan dönüşümcü liderlik davranışlarının yüksek olduğu söylenebilir.

İdeal etki boyutu bağlamında, Tablo 4.2., ilk maddenin diğer iki maddeden daha yüksek ortalama değeri ile bulgulara dikkat çektiğini göstermiştir. Ardından sırasıyla ikinci ve üçüncü maddeler gelmektedir.

İlham verici motivasyon boyutu bağlamında, Tablo 4.2., ilk maddenin diğer iki maddeden daha yüksek ortalama değeri ile bulgulara dikkat çektiğini göstermiştir. Ardından sırasıyla ikinci ve üçüncü maddeler gelmektedir.

Entelektüel uyarım boyutu bağlamında, Tablo 4.2., ilk maddenin ve ikinci maddenin aynı ortalama değere sahip olduğunu ve ardından onları üçüncü maddenin izlediğini göstermektedir.

Bireysel ilgi boyutu bağlamında, Tablo 4.2., ilk maddenin diğer iki maddeden daha yüksek ortalama değeri ile bulgulara dikkat çektiğini göstermiştir. Ardından sırasıyla ikinci ve üçüncü maddeler gelmektedir.

Bu bulgulara göre, tüm dönüşümcü liderlik maddelerinin ortalama değerleri nötr derecenin üzerinde olma eğilimindedir. Bu nedenle, dönüşümcü liderlikle ilgili tüm maddelerin katılımcılardan kabul gördüğü açıkça söylenebilir.

4.3. Etkileşimci Liderlik ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Bu çalışmada, katılımcıların etkileşimci liderlik davranışlarına ilişkin algıları literatürde kabul edilen etkileşimci liderliğin boyutları bağlamında ölçülmüştür. Şartlı ödül ve istisnalara göre yönetim dahil olmak üzere bu boyutlar araştırma modelinde araştırmanın bağımsız değişkenleri olarak görülebilmektedir. Etkileşimci liderliğin bu boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri bu bölümde sunulmuş ve açıklanmıştır.

Bu nedenle, etkileşimci liderliğin boyutları ile ilgili her madde için frekans, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri açısından tanımlayıcı istatistikler hesaplanmış ve değerlendirilmiştir. Bu aynı zamanda katılımcıların etkileşimci liderlik hakkındaki görüşlerini anlamak için de yararlıdır. Böylece, etkileşimci liderliğin boyutları için Tablo 4.3.'te ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerlerinin yer aldığı frekans tabloları düzenlenmiştir.

Tablo 4.3. Etkileşimci Liderlik ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Etkileşimci Liderlik	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	sıklıkla	Her zaman	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
<i>Şartlı ödül</i>									
1.	31 10,2%	43 14,1%	73 23,9%	83 27,2%	75 24,6%	3,42	1,278	-,405	-,869
2.	30 9,8%	56 18,4%	72 23,6%	93 30,5%	54 17,7%	3,28	1,232	-,289	-,905
3.	29 9,5%	45 14,8%	68 22,3%	93 30,5%	70 23,0%	3,43	1,255	-,435	-,819
<i>İstisnalara göre yönetim</i>									
1.	14 4,6%	32 10,5%	57 18,7%	100 32,8%	102 33,4%	3,80	1,148	-,757	-,267
2.	12 3,9%	27 8,9%	69 22,6%	122 40,0%	75 24,6%	3,72	1,053	-,708	,026
3.	18 5,9%	24 7,9%	72 23,6	118 38,7%	73 23,9%	3,67	1,103	-,738	,022

Araştırmada kullanılan Etkileşimci Liderlik Ölçeği'ne göre ölçeğin her boyutu için üç madde listelenmiş ve bu maddeler frekans, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri ile Tablo 4.3.'te sıralanmıştır. Tablo 4.3.'teki bulgular, dördüncü seçeneğin katılımcılar tarafından etkileşimci liderlik davranışları hakkındaki görüşlerini belirtirken tüm maddelerde yaygın olarak kullanıldığını göstermektedir. Etkileşimci liderliğin boyutları arasında, istisnalara göre yönetim maddeleri en yüksek ortalama değere sahiptir. Bununla birlikte, katılımcılar, etkileşimci liderliğin diğer boyutunu da kabul etme eğilimindedirler. Genel olarak, Kastamonu Üniversitesi'nde akademisyenlerin bakış açısından, algılanan etkileşimci liderlik davranışlarının yüksek olduğu söylenebilir.

Şartlı ödül boyutu bağlamında, Tablo 4.3., ilk maddenin ve üçüncü maddenin yaklaşık olarak aynı ortalama değere sahip olduğunu ve ardından onları ikinci maddenin izlediğini göstermektedir.

İstisnalara göre yönetim boyutu bağlamında, Tablo 4.3., ilk maddenin diğer iki maddeden daha yüksek ortalama değeri ile sonuçlarda dikkat çektiğini göstermiştir. Ardından sırasıyla ikinci ve üçüncü maddeler gelmektedir.

Bu bulgulara göre, tüm etkileşimci liderlik maddelerinin ortalama değerleri nötr derecenin üzerinde olma eğilimindedir. Bu nedenle, etkileşimci liderlikle ilgili tüm maddelerin katılımcılardan kabul gördüğü açıkça söylenebilir.

4.4. Öz-Yeterlik ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Öz-yeterliği yüksek olan insanlar sorunlarla daha başarılı bir şekilde başa çıkmakta zira muhtemelen beklenen sonuçları başaracaklarına ve istihdamlarından memnun kalınacağına inanmaktadırlar. Öz-yeterliğin tanımlayıcı istatistikleri bu bölümde frekans, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri açısından sunulmuş ve açıklanmıştır. Bu aynı zamanda katılımcıların öz-yeterlik hakkındaki görüşlerini anlamak için de gereklidir. Böylece, öz-yeterlik için Tablo 4.4'te ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerlerinin yer aldığı frekans tabloları düzenlenmiştir.

Tablo 4.4. Öz-Yeterlik ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Öz-Yeterlik	Doğru değil	Biraz doğru	Daha doğru	Tümüyle doğru	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
1.	4 1,3%	32 10,5%	164 53,8%	105 34,4%	3,21	,677	-,544	,267
2.	10 3,3%	68 22,3%	165 54,1%	62 20,3%	2,91	,743	-,346	-,078
3.	8 2,6%	79 25,9%	162 53,1%	56 18,4%	2,87	,730	-,206	-,258
4.	6 2,0%	63 20,7%	142 46,6%	94 30,8%	3,06	,769	-,369	-,523
5.	-	32 10,5%	141 46,2%	132 43,3%	3,33	,657	-,465	-,724
6.	1 0,3%	49 16,1%	162 53,1%	93 30,5%	3,14	,679	-,240	-,594
7.	2 0,7%	31 10,2%	153 50,2%	119 39,0%	3,28	,666	-,513	-,143
8.	5 1,6%	46 15,1%	151 49,5%	103 33,8%	3,15	,729	-,502	-,161
9.	2 0,7%	53 17,4%	163 53,4%	87 28,5%	3,10	,691	-,252	-,474
10.	8 2,6%	62 20,3%	124 40,7%	111 36,4%	3,11	,814	-,496	-,571

Araştırmada kullanılan Öz-Yeterlik Ölçeği'ne göre, ölçek için madde listelenmiş ve tüm maddeler frekans, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri ile Tablo 4.4.'te sıralanmıştır. Tablo 4.4.'teki bulgular, üçüncü seçeneği, katılımcıların öz-yeterlik hakkındaki görüşlerini belirtirken tüm maddelerde yaygın olarak kullandıklarını göstermektedir. Öz-yeterlik maddeleri arasında, beşinci madde en yüksek ortalama değere sahipken, üçüncü madde en düşük ortalama değere sahiptir. Katılımcılar ayrıca öz-yeterlikle ilgili diğer maddeleri de kabul etme eğilimi göstermişlerdir. Maddelerin çoğu nötr derecenin üzerinde olma eğilimindedir. Genel olarak, Kastamonu Üniversitesi'ndeki akademisyenlerin araştırma anketindeki öz-yeterlik maddelerini onayladıkları ifade edilebilir.

4.5. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları

Bu çalışmanın gerekçesi, algılanan dönüşümcü/etkileşimci liderlik davranışlarının akademisyenlerin öz-yeterliklerine etkilerini anlamaktır. Bu çalışmanın çerçevesi, dönüşümcü/etkileşimci liderlik davranışlarının öz-yeterliği pekiştirdiği temeline dayanmaktadır. Araştırma modelinin değişkenleri arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon katsayısı değerleri -1 ile +1 arasında değişmektedir ve değişkenler arasındaki ilişkiler pozitif, negatif ya da ilişki olmaması açısından ölçülmektedir. Dönüşümcü liderlik (ideal etki, ilham veren motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi) ve öz-yeterlik arasındaki korelasyon analizinin bulguları Tablo 4.5.'te sunulmuştur. Bununla birlikte, etkileşimci liderlik (şartlı ödül ve istisnalara göre yönetim) ile öz-yeterlik arasındaki korelasyon analizi bulguları da Tablo 4.5.'te sunulmuştur.

Table 4.5. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Dönüşümcü Liderlik	1								
2 <i>İdeal etki</i>	,951*	1							
3 <i>İlham veren motivasyon</i>	,970*	,914*	1						
4 <i>Entelektüel uyarım</i>	,961*	,872*	,914*	1					
5 <i>Bireysel ilgi</i>	,944*	,845*	,883*	,894*	1				
6 Etkileşimci Liderlik	,895*	,828*	,858*	,868*	,876*	1			
7 <i>Şartlı ödül</i>	,883*	,825*	,839*	,847*	,872*	,962*	1		
8 <i>İstisnalara göre yönetim</i>	,805*	,733*	,781*	,792*	,777*	,932*	,797*	1	
9 Öz-Yeterlik	,156*	,133**	,136**	,156*	,173*	,187*	,186*	,166*	1

* p<0.01; **p<0.05

Tablo 4.5. dönüştürücü/etkileşimci liderlik davranışları ve öz-yeterlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Tablo, Pearson korelasyon katsayısı kullanılarak çalışmanın değişkenleri arasındaki korelasyonu göstermektedir. Bu tablodan, dönüştürücü liderliğin öz-yeterlik ($r = ,156^*$) ile $p < 0.01$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir korelasyona sahip olduğu açıkça görülebilir. Benzer şekilde, dönüştürücü liderliğin boyutları olan ideal etki ($r = ,133^{**}$), ilham veren motivasyon ($r = ,136^*$), entelektüel uyarım ($r = ,156^*$) ve bireysel ilgi ($r = ,173^*$) öz-yeterlik ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif korelasyona sahiptirler. Öte yandan, tablodaki bulgulardan, etkileşimci liderliğin öz-yeterlik ($r = ,187^*$) ile $p < 0.01$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir korelasyona sahip olduğu açıktır. Benzer şekilde, etkileşimci liderliğin boyutları olan koşullu ödül ($r = ,186^*$) ve istisnalara göre yönetim ($r = ,166^*$) ile öz-yeterlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir korelasyon bulunmaktadır. Korelasyon analizi bulguları çalışmanın iki temel hipotezine ve alt hipotezlerine destek sağlamıştır.

4.6. Dönüştürücü Liderlik için Regresyon Analizi Bulguları

Bu çalışmanın temel amacı, dönüştürücü/etkileşimci liderlik davranışlarının akademisyenlerin öz-yeterliği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olup olmadığını incelemektir. Bu bağlamda, ilk hipotez ve alt hipotezleri dönüştürücü liderlik davranışları açısından bu etkiyi anlamak için oluşturulmuştur. Çalışmanın ilk temel hipotezini test etmek için regresyon analizi kullanılmıştır. Dönüştürücü liderlik davranışları açısından regresyon analizinin bulguları Tablo 4.6.'da sunulmuştur.

Çalışmanın ilk temel hipotezi şu şekilde yapılandırılmıştır:

H₁: Algılanan dönüştürücü liderlik davranışlarının akademisyenlerin öz-yeterlikleri üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 4.6., çalışmanın bu ilk temel hipotezi ile ilgili regresyon analizi bulgularını göstermektedir.

Tablo 4.6. Dönüşümcü Liderlik için Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,870	,094	-	30,467	,000*
Dönüşümcü Liderlik	,072	,026	,156	2,744	,006*
F	7,527 (,006*)				
R	,156				
R ²	,024				
Düzeltilmiş R ²	,021				
Durbin-Watson	1,983				
Bağımlı Değişken	Öz-Yeterlik				

*p<0.01; **p<0.05

Tablo 4.6.'da belirtildiği gibi, bağımsız değişken (dönüşümcü liderlik) ve bağımlı değişken (öz-yeterlik) arasındaki regresyon analizi bulguları, dönüşümcü liderliğin öz-yeterlik varyansının %2,1'ini ($R^2=,021$) açıkladığını göstermektedir. Bu durumda, öz-yeterlik değerindeki değişikliklerin yaklaşık %2,4'ünün dönüşümcü liderliğe atfedilebileceği sonucuna varılabilir. Öz-yeterliği öngörmek için kullanılan regresyon modeli $p<0.01$ düzeyindeki "F" değeri ile ($F=7,527$) anlamlı görülmektedir. Durbin-Watson test değeri 1,5-2,5 arasında hesaplanmıştır ve regresyon analizi hata terimi değerleri arasında otokorelasyon olmadığı söylenebilir. Dönüşümcü liderliğe dayanan ilk temel hipotez ile ilgili olarak, dönüşümcü liderliğin akademisyenlerin öz-yeterliği üzerinde anlamlı düzeyde pozitif bir etkisi olduğu açıktır. Bu bağlamda, Tablo 4.6.'daki bulgulara gösterildiği gibi, çalışmanın ilk temel hipotezi (H_1) desteklenmektedir.

4.7. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları için Regresyon Analizi Bulguları

Dönüşümcü liderliğin boyutlarının (ideal etki, ilham veren motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi), akademisyenlerin öz-yeterliklerini nasıl öngördüğünü daha iyi anlamak için, adımsal regresyon analizi kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik davranışlarının boyutları açısından regresyon analizinin bulguları Tablo 4.7.'de sunulmuştur.

Çalışmanın temel amacına dayanarak, ilk hipotezin alt hipotezleri şu şekilde yapılandırılmıştır:

- **H_{1a}:** İdeal etkinin akademisyenlerin öz-yeterlikleri üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{1b}:** İlham veren motivasyonun akademisyenlerin öz-yeterlikleri üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{1c}:** Entelektüel uyarımın akademisyenlerin öz-yeterlikleri üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{1d}:** Bireysel ilginin akademisyenlerin öz-yeterlikleri üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 4.7., çalışmanın ilk temel hipotezinin alt hipotezleriyle ilgili regresyon analizi bulgularını göstermektedir.

Tablo 4.7. Dönüşümcü Liderlik Boyutları için Regresyon Analizi Bulguları

Model		R	R ²	Düz. R ²	F	DW
1		,173	,030	,027	9,300 (,002*)	1,986
Bağımsız Değişkenler		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
Modeldeki tahmin değişkeni	(Sabit)	2,841	,095	-	30,028	,000*
	Bireysel İlgi	,081	,027	,173	3,050	,002*
Modele dahil olmayan değişken	İdeal Etki				-,409	,683
	İlham Veren Motivasyon				-,615	,539
	Entelektüel Uyarım				,072	,943
Bağımlı değişken: Öz-Yeterlik						

*p<0.01; **p<0.05

Dönüşümcü liderliğin boyutlarından (ideal etki, ilham veren motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi) hangisinin öz-yeterliği en iyi öngördüğünün arayışında, adımsal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir ve Tablo 4.7.'de görüldüğü üzere tek aşamalı bir model ortaya çıkmıştır. Öz-yeterliği tahmin etmek için oluşturulan modelinin $p < .01$ düzeyindeki “F” değeri ile ($F=9,300$) anlamlı olduğu görülebilir. Durbin-Watson test değeri 1,5-2,5 arasında hesaplanmıştır ve regresyon analizi hata terimi değerleri arasında otokorelasyon olmadığı söylenebilir. Modele göre, akademisyenlerin öz-yeterliklerinin anlamlı pozitif bir yordayıcısı olarak, bireysel ilgi öz-yeterlikteki varyansın %2,7’sini ($R^2=.027$) açıklamaktadır. Aksine, ideal etki, ilham veren motivasyon ve entelektüel uyarım öz-yeterliği tahmin etmede önemli bir ek varyansa sebep olmamıştır. Birinci temel hipotezin alt hipotezleri ile ilgili olarak, dönüşümcü liderliğin boyutlarına dayanarak, yalnızca “bireysel ilgi”nin, akademisyenlerin öz-yeterliği üzerinde anlamlı pozitif bir etkiye sahip olduğu açıktır. Bu bağlamda, çalışmanın ilk temel hipotezinin alt hipotezleri arasında H_{1d} desteklenirken, H_{1a} , H_{1b} ve H_{1c} desteklenmemektedir.

4.8. Etkileşimci Liderlik için Regresyon Analizi Bulguları

Bu çalışmanın temel amacı, dönüşümcü/etkileşimci liderlik davranışlarının akademisyenlerin öz-yeterliği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olup olmadığını incelemektir. Bu bağlamda, ikinci hipotez ve alt hipotezleri etkileşimci liderlik davranışları açısından bu etkiyi anlamak için oluşturulmuştur. Çalışmanın ikinci temel hipotezini test etmek için regresyon analizi kullanılmıştır. Etkileşimci liderlik davranışları açısından regresyon analizinin bulguları Tablo 4.8.’de sunulmuştur.

Çalışmanın ikinci temel hipotezi şu şekilde yapılandırılmıştır:

H₂: Algılanan etkileşimci liderlik davranışlarının akademisyenlerin öz-yeterlikleri üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 4.8., çalışmanın bu ikinci temel hipotezi ile ilgili regresyon analizi bulgularını göstermektedir.

Table 4.8. Etkileşimci Liderlik için Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,769	,108	-	25,549	,000*
Etkileşimci Liderlik	,098	,029	,187	3,316	,001*
F	10,998 (,001*)				
R	,187				
R ²	,035				
Düzeltilmiş R ²	,032				
Durbin-Watson	1,971				
Bağımlı Değişken	Öz-Yeterlik				

*p<0.01; **p<0.05

Tablo 4.8.'de belirtildiği gibi, bağımsız değişken (etkileşimci liderlik) ve bağımlı değişken (öz-yeterlik) arasındaki regresyon analizi bulguları, etkileşimci liderliğin öz-yeterlik varyansının %3,2'sini ($R^2=,032$) açıkladığını göstermektedir. Bu durumda, öz-yeterlik değerindeki değişikliklerin yaklaşık %3,2'sinin etkileşimci liderliğe atfedilebileceği sonucuna varılabilir. Öz-yeterliği öngörmek için kullanılan regresyon modeli $p<0.01$ düzeyindeki "F" değeri ile ($F=10,998$) anlamlı görülmektedir. Durbin-Watson test değeri 1,5-2,5 arasında hesaplanmıştır ve regresyon analizi hata terimi değerleri arasında otokorelasyon olmadığı söylenebilir. Etkileşimci liderliğe dayanan ikinci temel hipotez ile ilgili olarak, etkileşimci liderliğin akademisyenlerin öz-yeterliği üzerinde anlamlı düzeyde pozitif bir etkisi olduğu açıktır. Bu bağlamda, Tablo 4.8.'deki bulgulara gösterildiği gibi, çalışmanın ikinci temel hipotezi (H_2) desteklenmektedir.

4.9. Etkileşimci Liderliğin Boyutları için Regresyon Analizi Bulguları

Etkileşimci liderliğin boyutlarının (şartlı ödül ve istisnalara göre yönetim), akademisyenlerin öz-yeterliklerini nasıl öngördüğünü daha iyi anlamak için, adimsal regresyon analizi kullanılmıştır. Etkileşimci liderlik davranışlarının boyutları açısından regresyon analizinin bulguları Tablo 4.9.'da sunulmuştur.

Çalışmanın temel amacına dayanarak, ikinci hipotezin alt hipotezleri şu şekilde yapılandırılmıştır:

- **H_{2a}:** Şartlı ödülün akademisyenlerin öz-yeterlikleri üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{2b}:** İstisnalara göre yönetimin akademisyenlerin öz-yeterlikleri üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 4.9., çalışmanın ikinci temel hipotezinin alt hipotezleriyle ilgili regresyon analizi bulgularını göstermektedir.

Tablo 4.9. Etkileşimci Liderlik Boyutları için Regresyon Analizi Bulguları

Model		R	R ²	Düz. R ²	F	DW
1		,186	,035	,031	10,868 (,001*)	1,965
Bağımsız Değişkenler		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
Modeldeki tahmin değişkeni	(Sabit)	2,844	,087	-	32,571	,000*
	Şartlı Ödül	,081	,025	,186	3,297	,001*
Modele dahil olmayan değişken	İstisnalara Göre Yönetim				,529	,598
Bağımlı değişken: Öz-Yeterlik						

*p<0.01; **p<0.05

Etkileşimci liderliğin boyutlarından (şartlı ödül ve istisnalara göre yönetim) hangisinin öz-yeterliği en iyi öngördüğünün arayışında, adımsal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir ve Tablo 4.9.'da görüldüğü üzere tek aşamalı bir model ortaya çıkmıştır. Öz-yeterliği tahmin etmek için oluşturulan modelinin p<.01 düzeyindeki “F” değeri ile (F=10,868) anlamlı olduğu görülebilir. Durbin-Watson test değeri

1,5-2,5 arasında hesaplanmıştır ve regresyon analizi hata terimi değerleri arasında otokorelasyon olmadığı söylenebilir. Modele göre, akademisyenlerin öz-yeterliklerinin anlamlı pozitif bir yordayıcısı olarak, şartlı ödül öz-yeterlikteki varyansın %3,1'ini ($R^2=,031$) açıklamaktadır. Aksine, istisnalara göre yönetim öz-yeterliği tahmin etmede önemli bir ek varyansa sebep olmamıştır. İkinci temel hipotezin alt hipotezleri ile ilgili olarak, etkileşimci liderliğin boyutlarına dayanarak, yalnızca “şartlı ödül”ün, akademisyenlerin öz-yeterliği üzerinde anlamlı pozitif bir etkiye sahip olduğu açıktır. Bu bağlamda, çalışmanın ikinci temel hipotezinin alt hipotezleri arasında H_{2a} desteklenirken H_{2b} desteklenmemektedir.

5. TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümü, çalışmada yer alan kavram ve amaçlar ile önceki çalışmalara uyum derecesini araştırmak için bulguları mevcut literatürle ilgili olarak tartışmak üzere hazırlanmıştır. Mevcut çalışmanın amacı, daha önce belirtilen araştırma sorusunu cevaplamaktır: “Algılanan dönüşümcü/etkileşimci liderlik davranışları ile akademisyenlerin öz-yeterliği arasında bir ilişki var mı?” Bu soru dönüşümcü/etkileşimci liderlik davranışlarının akademisyenlerin öz-yeterliği üzerindeki etkilerine ilişkin bulgular ve ortaya konan kanıtlar yoluyla cevaplandırılmıştır. Bu kanıtlara göre, bu çalışmanın yükseköğretimdeki liderliğe katkısı teorik ve uygulamalı olarak ortaya çıkmış ve vurgulanmıştır.

Çalışmanın değişkenlerinin tanımlayıcı istatistiklerine ilişkin bulgular, katılımcıları bakış açısından, Kastamonu Üniversitesi’ndeki dönüşümcü/etkileşimci liderlik davranışları ve akademisyenlerin öz-yeterlik düzeylerini araştırmaktadır. Bulgular, üniversitede algılanan hem her iki liderlik davranış tarzının hem de akademisyenlerin öz-yeterlik düzeyinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Çalışmanın hipotezleri, dönüşümcü/etkileşimci liderlik ile akademisyenlerin öz-yeterliği arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Analizlere dayanarak, temel hipotezlerin istatistiksel olarak desteklendiği ve dönüşümcü/etkileşimci liderliğin akademisyenlerin öz-yeterliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu desteklediği görülebilir.

Bu çalışmanın bulguları önceki araştırmaların çoğunu desteklemekte ve dönüşümcü/etkileşimci liderlik davranışlarının öz-yeterliği nasıl etkilediğini bulmak için oluşturulan mekanizmalar hakkındaki anlayışımızı genişletmektedir. Başlıca bulgular, dönüşümcü/etkileşimci liderlik davranışları ve öz-yeterlik arasındaki “doğrudan ilişkileri” içerir. Bu çalışma, önceki ve modern anlamlı araştırmaları desteklemekte ve yükseköğretim ortamında öz-yeterliği artırmak için dönüşümcü/etkileşimci liderliğin önemini göstermektedir.

Açıkça görülüyor ki, bu çalışma liderlerin dönüşümcü/etkileşimci liderlik ve öz-yeterlikle ilişkileri açısından benzer taktikler sergilediklerini göstermektedir. Bulgular, akademisyenlerin öz-yeterliğinin, hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik biçimleriyle pozitif bir bağı olduğunu belirtmektedir. Kısacası, hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik davranış biçimlerinin öz-yeterlik üzerinde kritik bir etkisi olduğu iddia edilebilir. Özetle, çalışmanın analizleri dönüşümcü/etkileşimci liderlik davranışları ve öz-yeterlik arasındaki ilişkilerle ilgili geniş bir bulgular alanı içermektedir. Ayrıca, liderlik araştırmalarındaki testlerin genellikle farklı sonuçlar verdiği de akıldan çıkarılmamalıdır (Howell, Dorfman ve Kerr, 1986).

Çalışmanın ilk temel hipotezi, yükseköğretim kurumlarının liderlerinin liderlik davranışlarında dönüşümcü olmaları durumunda, akademisyenlerin daha fazla öz-yeterliğe sahip olacaklarını belirtmektedir. İstatistikler, dönüşümcü liderlik davranışlarının akademisyenlerin öz-yeterliklerini etkilediğini ve bu etkinin pozitif olduğunu açıkça göstermektedir ve bu nedenle bulgular çalışmanın ilk hipotezini desteklemektedir. Bu, daha önce yapılmış birçok çalışmanın (Nandal ve Krishnan, 2000; Aggarwal ve Krishnan, 2013; Demir 2008; Chen, Casper ve Cortina, 2001) sonuçlarıyla uyumlu bir durumdur çünkü daha fazla öz-yeterliğe sahip bireyler, zorlu durumlar sırasında inisiyatif alma eğilimindedirler ve başkalarını da onları takip etmeye ikna ederler. Öz-yeterlik ve dönüşümcü liderlik teorilerine dayanan bu araştırmalar ve sonuçları (Nielsen ve Munir, 2009; Kirkpatrick ve Locke, 1991) bu iki yapıyı birbirine bağlarken, bu çalışmanın hipotezi de onları desteklemiştir. Ayrıca, literatürde bazı araştırmalar (Hipp ve Bredeson, 1995; Pillai ve Williams, 2004; Nir ve Kranot, 2006), müdürlerinin liderlik tarzlarını daha dönüşümcü olarak algıladıkça öğretmenlerin öz-yeterliklerinin arttığını vurgulamaktadır. Howell ve Avolio (1993), Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam (1996), ve Sosik, Potosky ve Jung (2002) tarafından yürütülen benzer çalışmalarda takipçilerin öz-yeterliklerini artırmak için buldukları dönüşümcü model de onları desteklemiştir. Sonuçlara ilişkin makul bir açıklama, Bass (1985) tarafından yapılmış olup dönüşümcü liderliğin, işleri yapmak için eleştirel olarak analiz etmeyi ve yeni yaklaşımlar aramayı teşvik ettiğini öne sürmektedir. Bu, takipçilerin öz-yeterliklerini ve örgütsel bağlılıklarını geliştiren mesleki katılımlarını arttırmaları için onları motive eder. Bu sonuç, Gist

(1987), Chemers, Watson ve May (2000) tarafından, dönüşümcü liderliğin özellikleri ile öz-yeterlik arasında güçlü bir bağlantı olduğunu belirten bulguları doğrulamaktadır. Diğer çalışmalar, dönüşümcü tarzın öğretmenlerin öz-yeterliği ile ilişkili olduğunu kanıtladığı bulguları desteklemektedir (Nir ve Kranot, 2006; Walker, 2009; Kurt, Duyar ve Çalık, 2012). Genel bir bakış açısından da açıkça görülebileceği gibi, değişkenlerin birbirlerinin niteliklerini etkileyen belirli bir bağımlılığı vardır.

Dönüşümcü liderliğin boyutları bağlamında, bu çalışmanın bulguları, bireysel ilgi'nin, akademisyenlerin öz-yeterliği üzerinde anlamlı pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuş ve böylece birinci temel hipotezin alt hipotezleri arasında H_{1d} desteklenirken H_{1a} , H_{1b} ve H_{1c} 'nin desteklenmediğini göstermiştir. Ampirik kanıtlar, dönüşümcü liderliğin alt ölçekleri ile öz-yeterlik arasındaki pozitif ilişkiye işaret etmektedir (Schyns, 2001). Bununla birlikte, bu sonuç, dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarının öz-yeterliği olumlu yönde etkilediğine dair kesin kanıtlar sunan Emery ve Barker'ın (2007) çalışmasına da aykırı değildir. Çalışmanın dönüşümcü liderliğin boyutları açısından sonuçları, bireysel ilgi boyutunun öğretmenlerin öz-yeterliği üzerinde farklı derecelerde etkide bulunduğunu tespit eden (Nguni, Slegers ve Denessen, 2006) önceki araştırmalara katılmaktadır.

Çalışmanın ikinci temel hipotezi, yükseköğretim kurumlarının liderlerinin liderlik davranışlarında etkileşimci olabilmeleri durumunda, akademisyenlerin daha fazla öz-yeterliklere sahip olacağını göstermektedir. İstatistikler, etkileşimci liderlik davranışlarının akademisyenlerin öz-yeterliklerini etkilediğini ve bu etkinin pozitif olduğunu açıkça göstermektedir ve bu nedenle bulgular çalışmanın ikinci hipotezi için destek sağlamıştır. Çalışma sonuçları, Mesterova, Prochazka, Vaculik ve Smutny'nin (2015) etkileşimci liderlik ve öz-yeterlik arasında "ilişki olmadığını" gösteren çalışmalarının sonuçları ile çelişmektedir. Etkileşimci liderliğin boyutları bağlamında, bu çalışmanın bulguları, şartlı ödül'ün, akademisyenlerin öz-yeterliği üzerinde önemli ölçüde anlamlı pozitif bir etkiye sahip olduğunu ve dolayısıyla ikinci temel hipotezin alt hipotezleri arasında H_{2a} desteklendiği halde, H_{2b} 'nin desteklenmediğini ortaya koymuştur. Bu bulgu, Hoxha ve Hyseni-Duraku (2017) araştırmasının sonuçları ile uyumludur.

Bu çalışmanın bulguları, dönüşümcü/etkileşimci liderlik teorilerinin, Türk devlet üniversiteleri gibi kamu eğitim ortamlarında bile etkili liderliği en iyi tanımladığını doğrulamıştır. Türkiye’deki yükseköğretim kurumlarındaki liderler, akademisyenlerinin öz-yeterliklerini artırmak için liderlik tarzlarına dönüşümcü/etkileşimci özellikleri dahil etmeye - birinci ve ikinci hipotezi destekleyerek - çalışmalıdır. Ayrıca, dönüşümcü liderlik açısından bireysel ilgi ve etkileşimci liderlik açısından şartlı ödül taktikleri, liderler tarafından öz-yeterliği artırmak için açıkça kullanılmalıdır.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının öz-yeterlik üzerindeki etkisinin vurgulanması, Robinson, Lloyd ve Row’un (2008) ulaştığı sonuçlara benzemektedir. Bu, bu tür liderlerin rol model gibi davranışları ve yaptıkları her şey için örnek olması gerektiği anlamına gelir. Bugünün yükseköğretim liderleri davranışlarının öz-yeterlik ve başarı üzerindeki etkilerini anlamalıdır, ki bu oldukça önemlidir. Dahası, bu çalışma yöneticinin tarzının çalışanların öz-yeterliklerini artırabileceğini keşfetmiştir, ki bu Felfe ve Schyns (2006) ve Gong, Huang ve Farh (2009) tarafından da desteklenmektedir. Bu arada, bu çalışma mükemmel dönüşümcü ve etkileşimci liderlik gösteren bir liderin, akademisyenlerin öz-yeterliklerini mükemmel bir şekilde geliştirdiğini ortaya koymuştur. Buna uygun olarak, Tsai, Tsai ve Wang’ın (2011) bulgularına benzer şekilde bu çalışma liderin liderlik becerilerini daha iyi kullanması gerektiğini savunmaktadır.

Bir araya getirilen bu çalışmaların sonuçları, dönüşümcü/etkileşimci liderlik davranışları ve öz-yeterlik arasındaki bağlantıların evrenselliğine katkıda bulunabilir ve bu konuda sonuçların genelleştirilmesine veya uygunluğuna cevap vermeye yardımcı olabilir. Nihayetinde dönüşümcü/etkileşimci liderlik davranışları ve öz-yeterlik arasındaki ilişkiyle ilgili tartışmayı genişletmek anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, dönüşümcü/etkileşimci liderlik davranışlarının akademisyenlerin öz-yeterliği üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu ilişkiyi araştırmak için Kastamonu Üniversitesi akademisyenlerinin dahil olduğu ampirik bir çalışma yürütülmüştür. Bu çalışmanın ilk bölümü çalışma için genel bir bakış sunmaktadır. İkinci bölümde, ilgili literatürün kapsamlı bir incelemesi, dönüşümcü/etkileşimci liderlik tarzları ile akademisyenlerin öz-yeterliği arasındaki ilişkiyi araştırmanın gerekçesini ortaya koymaktadır. Üçüncü bölümde araştırma yöntemine ilişkin detaylar kanıtlanmış, dördüncü bölümde ise çalışmanın verileri istatistiksel analizlerle analiz edilmiş ve çalışmanın bulguları ortaya konulmuştur. Bu bulgular beşinci bölümde tartışılmıştır. Son olarak, bu bölümde, bu çalışmanın katkıları sonuç ve ilgili öneriler bağlamında vurgulanmıştır.

6.1. Sonuç

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları, örgütlerde liderliğin önemini kavramada anlamlı bir role sahiptir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin liderlik teorilerinin ayrılmaz bir parçası haline geldiği açıktır (Antonakis, 2012). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik öz-yeterliği geliştirmek için önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, gerek dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile ilgili ve gerekse özellikle yükseköğretimde öz-yeterlik üzerindeki etkileri konusunda çalışmalar yapmak gerekmektedir. Literatürde, dönüşümcü ve etkileşimci liderlerin davranışlarının, akademisyenlerin öz-yeterliklerinin artmasıyla ilişkili olduğuna dair kanıtlar vardır. Araştırmacının bilgisine göre, henüz hiçbir çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ve Türkiye’de yükseköğretimdeki öz-yeterlik üzerindeki rolü ele alınmamıştır.

Yukarıda açıklanan sonuçlar, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin daha yüksek öz-yeterlik ile ilişkili olduğunu ve Türk eğitim ortamı dikkate alındığında davranışlara yardımcı olduğunu göstermektedir. Ayrıca, akademisyenlerin dönüşümcü ve etkileşimci yöneticileri ile güçlü bir özdeşliğe sahip oldukları ve bu tip

akademisyenlerin çalışmalarında daha yüksek öz-yeterlik görüldüğü gözlemlenmiştir. Teorik açıdan bakıldığında, bu çalışmanın katkıları iki yönlüdür. Birincisi, Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri dışında dönüşümcü ve etkileşimci liderlik teorisinin genelleştirilebilirliğini arttırmakta ve bunu Türk eğitim kurumunda gözlemlemektedir. İkincisi, dönüşümcü ve etkileşimci liderlerin takipçilerini psikososyal süreçte daha iyi performans göstermeleri için nasıl teşvik ettikleri hakkında bilgi sağlar. Uygulamaya dair bir bakış açısıyla, bu çalışma, dönüşümcü ve etkileşimci yetenekler geliştirmenin liderler ve liderlik geliştirme programlarının sponsorları için değerli olduğu gerçeğini kabul eder.

Çalışmanın hipotezleri, dönüşümcü/etkileşimci liderlik ve akademisyenlerin öz-yeterliği arasında pozitif bir bağlantı olduğunu ileri sürmektedir. Analizlere dayanarak, çalışmanın iki temel hipotezinin de istatistiksel olarak kabul edildiği ve algılanan dönüşümcü/etkileşimci liderlik davranışlarının akademisyenlerin öz-yeterliği üzerinde pozitif bir etkisi olduğu konusunda istatistiksel destek verildiği görülebilir. Çalışmanın bulguları önceki araştırmaların çoğunu desteklemekte ve dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının öz-yeterliği nasıl etkilediğini bulmak için oluşturulan mekanizmalar hakkındaki anlayışımızı genişletmektedir. Başlıca bulgular, dönüşümcü/etkileşimci liderlik ve öz-yeterlik arasındaki “doğrudan ilişkileri” içermektedir. Bu çalışma, önceki ve modern anlamlı araştırmaları desteklemekte ve yükseköğretim ortamında öz-yeterliği artırmak için dönüşümcü/etkileşimci liderliğin önemini göstermektedir.

Sonuçlar, akademisyenlerin öz-yeterliğinin hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik biçimleriyle pozitif bir bağı olduğunu göstermektedir. Daha ayrıntılı bir açıklama olarak, bu ilişki dönüşümcü liderliğin boyutları açısından bireysel ilgi’den ve etkileşimci liderliğin boyutları açısından da şartlı ödül’den kaynaklanmaktadır. Hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik davranış biçimlerinin öz-yeterlik üzerinde kesin bir etkiye sahip olduğu iddia edilebilir. Buna göre, dönüşümcü/etkileşimci liderliğin özelliklerini içselleştirmek için yeterli çabayı göstererek, yükseköğretimdeki liderler akademisyenlerin öz-yeterliklerini arttırmaktadır.

6.2. Öneriler

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ve öz-yeterlik ile ilişkileri, batı toplumlarında genel olarak doğrulanmıştır. Araştırmacılar ve uygulayıcılara, her iki liderlik tarzının (batı toplumlarında etkili olan dönüşümcü ve etkileşimci) Türk toplumu için de etkili olduklarını varsaymamaları tavsiye edilir. Bu çalışmanın bulguları, her iki liderlik türünün de akademisyenlerin öz-yeterliklerini etkileyebileceğini, öz-yeterlik geliştirme programları üzerinde önemli etkileri olabileceğini ortaya koymuştur. Örgütler, takipçilerin liderlere olan güvenlerini arttırmak için yöneticilerine dönüşümcü ve etkileşimci liderlik eğitimi sağlamaktan büyük ölçüde faydalanabilir ki bu ilerde çalışanların öz-yeterliklerini arttıracaktır.

Bu çalışma, eğitim kurumlarının ve diğer örgütlerin gelecekteki liderleri yetiştirmek ve geliştirmek için stratejiler oluşturmalarına yardımcı olabilir. Liderlere dönüşümcü olmayı öğretmek, kurumsal ortamı zenginleştirirken, akademisyenlerin ve çalışanların kalitesini de arttırabilir. Bu tür çalışmalar, çalışma temposunu, yaşam kalitesini, morali ve iş verimliliğini arttırıp iyileştirerek eğitim kurumlarına ve diğer örgütlere fayda sağlayacaktır. Eğitim kurumları dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarından gerçek faydalar elde etmek için stratejiler geliştirebilir ve liderler yetiştirebilir.

Bu çalışma yalnızca Türkiye'nin belirli bir bölgesinde bulunan tek bir kuruluşun akademisyenleriyle sınırlı olsa da, bu sınırlama müdahil olan örgütsel ve kültürel etkileri veya önyargıları araştırmanın dışında tutmak için yardımcı olmuştur. Araştırmanın bulgularını Türkiye'deki farklı örgütsel düzeylerde, sektörlerde, bölgelerde ve mesleklerde çoğaltmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Gelecekteki araştırmalar aynı zamanda dönüşümcü ve etkileşimci liderliklerin, akademisyenlere nasıl daha yüksek düzeyde öz-yeterlik sağladığını, örneğin rollerin netleştirilmesi ve yürütülen görevlerin açıklığa kavuşturulması ve hedefe bağlılık için teşvik taahhüdü gibi alternatif mekanizmaları da araştırmalıdır.

Yükseköğretim kurumlarındaki dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tutumlarının ve ek davranışların uygulamaları ayrıca inceleme yapılmasını gerektirmektedir. Gelecekteki çalışmalar daha fazla değişken de içerebilir ve iş performansı, örgütsel bağlılık, iletişim ve bireycilik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve kısa vadeli perspektifler gibi belirli kültürel değerleri ve bunların Türkiye'deki dönüşümcü ve etkileşimci liderlikle ilişkilerini araştırmalıdır. Bu ilişkiler kültürlerarası karşılaştırma yapmak için de incelenebilir.

Türk üniversitelerini uluslararası üniversitelerle karşılaştırmak için bu benzer çalışma üzerine karşılaştırmalı çalışmalar yürütülebilir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik araştırmaları uluslararası literatürde belirli bir olgunluğa ulaşmış olsa da, bu teorinin ek yönlerini özellikle Türkiye bağlamında test etmek önemlidir.

Özellikle, liderlerin özelliklerinin incelenmesi, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının ardındaki psikolojik, kişilerarası ve sosyal nedenleri anlamak için önemli hususlar olan ilham, idealizm, ilgi, entelektüel uyarım, şartlı ödül ve istisnalara göre yönetimin çalışılmasına yardımcı olur. Bu tür bilgiler, kamuda ve özel Türk kurumlarında eğitimde çağdaş örgütsel liderliğin zorluklarını üstlenenler için daha iyi hazırlık yapmaları adına çok önemlidir.

Bazı popülasyonların neden benzer bulgular ürettiğini bulmak için ileride yürütülecek araştırmalar gereklidir. Dönüşümcü/etkileşimci liderlik tarzları ve akademisyenlerin öz-yeterlikleri arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunsa da, gerçek dünyada öz-yeterlik tahmininde pratik olarak uygulanabilir olmayabilir. Değişkenler arasında gerçek ilişkinin olup olmadığını bulmak için ek araştırmalara ihtiyaç vardır.

Bu çalışmanın ve sonuçlarının teorik ve gelecekteki araştırmalar için çeşitli sonuçları vardır. Her iki liderlik tarzının etkisine dair ampirik kanıtlar batı dünyası ile sınırlı olmasına rağmen, bu çalışma, her iki liderlik tarzının akademisyenlerin öz-yeterliği üzerindeki etkilerini, saygın bir Türk Üniversitesi'ni araştırmaya konu edinerek ve inceleyerek bu araştırma alanını genişletmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin öz-yeterlik üzerindeki etkisini bir yükseköğretim

ortamında ve tek bir çalışmada sistematik olarak değerlendiren herhangi bir araştırma bulunamamıştır. Çalışmanın bulguları, her iki liderlik tarzının da akademisyenlerin öz-yeterliği üzerindeki doğrudan etkileri hakkında bazı bilgiler edindiğimizi göstermektedir.

Bu çalışmanın bulguları aynı zamanda liderlik eğitimi ve politika yapıcıları için etkilere de sahiptir. Bulgular, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının, akademisyenlerin öz-yeterliklerini nasıl iyileştirdiğini açıkça göstermektedir. Bu bulguların liderlerin hazırlanması ve eğitimleri için açık sonuçları vardır. Etkin dönüşümcü liderliği sistematik olarak edinmelerini ve içselleştirmelerini ve etkileşimci liderlik davranışlarını uygulamalarını sağlamak için yükseköğretimdeki liderleri eğitmek önemlidir. Yükseköğretimdeki değişimin artması ve yükseköğretim liderlerinin karşı karşıya kaldığı birçok yeni zorluğun ortaya çıkması, liderlerin başarılı olmak için yüksek düzeyde becerilere ve bazı yeni yetkinliklere ihtiyaç duyduklarını göstermektedir.

KAYNAKÇA

- Aggarwal, J., & Krishnan, V. R. (2013). Impact of transformational leadership on follower's self-efficacy: Moderating role of follower's impression management. *Management and Labour Studies*, 38(4), 297–313. <https://doi.org/10.1177/0258042X13513129>
- Ahmad, N., Hussain, A., & Tariq, M. S. (2014). Linkage between leadership styles and employee performance. *International Journal of Accounting Research*, 2(1), 21–29.
- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(4), 665–683.
- Al-Anazi, F. B. (1993). *The relationship between new leadership styles and organization: An empirical investigation of transformational and transactional leadership*. Unpublished doctoral dissertation, University of Liverpool, England.
- Alban-Metcalf, R. J., & Alimo-Metcalf, B. (2000). The transformational leadership questionnaire (TLQ-LGV): a convergent and discriminant validation study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(6), 280–296. <https://doi.org/10.1108/01437730010343077>
- Albion, M. J., & Gagliardi, R. E. (2007). A study of transformational leadership, organisational change and job satisfaction. In *7th Industrial & Organisational Psychology Conference and 1st Asia Pacific Congress on Work and Organisational Psychology: Better Work. Better Organisations. Better World* (pp. 1-5). Australia: Australian Psychological Society.
- Al-Harthy, I. S., & Was, C. A. (2013). Knowledge monitoring, goal orientations, self-efficacy, and academic performance: A path analysis. *Journal of College Teaching & Learning (TLC)*, 10(4), 263–278. <https://doi.org/10.19030/tlc.v10i4.8123>
- Alshahrani, H., & Pennington, D. R. (2018). “Why not use it more?” Sources of self-efficacy in researchers’ use of social media for knowledge sharing. *Journal of Documentation*, 74(6), 1274–1292, <https://doi.org/10.1108/JD-04-2018-0051>
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6–14. <https://doi.org/10.5923/j.mm.20150501.02>
- Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. D. D. Day & J. Antonakis (Eds.), *The Nature of Leadership* (pp. 256–288). London: SAGE Publications.

- Antonakis, J., Schriesheim, C. A., Donovan, J. A., Gopalakrishna-Pillai, K., Pellegrini, E., & Rossomme, J. L. (2004). Methods for studying leadership. J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The Nature of leadership*. USA: Sage, Thousand Oaks.
- Astin, A. W., & Astin, H. S. (2000). *Leadership reconsidered: Engaging higher education in social change*. Michigan: W. K. Kellogg Foundation.
- Awamleh, R., & Al-Dmour, H. (2004). The impact of transformational leadership on job satisfaction and self-perceived performance of banking employees: the case of Jordan. *International Business and Economics Research Journal*, 3(11), 29–42. Retrieved from <https://ro.uow.edu.au/dubaipapers/586/>
- Bandura, A. (1986). The Explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3), 359–373. <https://doi.org/10.1521/jscp.1986.4.3.359>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bandura, A., & Adams, N. E. (1977). Analysis of self-efficacy theory of behavioral change. *Cognitive Therapy and Research*, 1(4), 287–310. <https://doi.org/10.5465/amle.2005.17268566>
- Bandura, A., & Walter, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.
- Bandura, A. (1990). Perceived self-efficacy in the exercise of control over AIDS infection. *Evaluation and Program Planning*, 13(1), 9–17. [https://doi.org/10.1016/0149-7189\(90\)90004-G](https://doi.org/10.1016/0149-7189(90)90004-G)
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (pp. 71-81). New York: Academic Press.
- Bandura, A. (1995). *Self-efficacy in changing societies*. (A. Bandura, Ed.). New York: Cambridge University Press.
- Banerji, P., & Krishnan, V. R. (2000). Ethical preferences of transformational leaders: An empirical investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(8), 405–413.
- Basham, L. M. (2012a). Transformational leadership characteristics necessary for todays leaders in higher education. *Journal of International Education Research (JIER)*, 8(4), 343–348. <https://doi.org/10.19030/jier.v8i4.7280>
- Basham, L. M. (2012b). Leadership in higher education. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 12(6), 54–58. <https://doi.org/10.19030/jier.v8i4.7280>

- Basham, L. M. (2010). International review of business research papers transformational and transactional leaders in higher education. *International Review of Business Research Papers*, 6(6), 141–152.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130–139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1992). *Multifactor Leadership Questionnaire-Short Form 6S*. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies, State University of New York.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications. In *The Bass handbook of leadership* (Forth edit, p. 1296). New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (2006). Ethics, character, and authentic transformational leadership. *Ethics*, 12, 1–24. Retrieved from <http://l%0Acls.binghamton.edu/BassSteid.html>
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Studies*, 12(1), 73–87. <https://doi.org/10.1177/105960118701200106>
- Beales, W. E. (2006). *Transforming leadership : A case study of the dynamic nature of educational leadership and school development*. Unpublished doctoral thesis, University of Glamorgan, Newport.

- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Transformational leadership and job satisfaction in the banking sector: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 187–200. Retrieved from leadership
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders the strategies for taking charge*. New York: Harper Row.
- Bird, C. (1940). *Social psychology*. New York: Appleton-Century.
- Bolden, R. (2004). *What is leadership ?* England: Regional Development Agency.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks*. Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre, Centre for Leadership Studies, University of Exeter, UK.
- Bong, M., & Skaalvik, E. M. (2003). Academic self-concept and self-efficacy: how different are they really? *Educational Psychology Review*, 15(1), 1–40. <https://doi.org/10.1023/A:1021302408382>
- Boydak Özcan, M. & Gündüzalp, S. (2016). Pygmalion etkisi ve liderlik. *Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 69-79.
- Boyett, J. H. (2006). *Transformational leadership: The highly effective leader/follower relationship. The Science of Leadership*. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199757015.001.0001>
- Britner, S. L., & Pajares, F. (2006). Sources of science self-efficacy beliefs of middle school students. *Journal of Research in Science Teaching*, 43(5), 485–499. <https://doi.org/10.1002/tea.20131>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bush, T., & Glover, D. (2003). *School leadership: Concepts and evidence*. England: National College for School Leadership Press.
- Byun, G., Dai, Y., Lee, S., & Kang, S. (2017). Leader trust, competence, LMX, and member performance: A moderated mediation framework. *Psychological Reports*, 120(6), 1137-1159. doi:10.1177/0033294117716465
- Cardona, P. (2000). Transcendental leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(4), 201–207. <https://doi.org/10.1108/01437730010335445>
- Carlson, D. S., & Perrewe, P. L. (1995). Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, 14(10), 829–838. <https://doi.org/10.1007/BF00872349>

- Cashman, K. (2008). *Leadership from the inside out, becoming a leader for life*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 258–264. Retrieved from http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_7_April_2012/28.pdf
- Chemers, M. M., Watson, C. B., & May, S. T. (2000). Dispositional affect and leadership effectiveness: A comparison of self-esteem, optimism, and efficacy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(3), 267–277. <https://doi.org/10.1177/0146167200265001>
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62–83. <https://doi.org/10.1177/109442810141004>
- Chen, G., Casper, W. J., & Cortina, J. M. (2001). The roles of self-efficacy and task complexity in the relationships among cognitive ability, conscientiousness, and work-related performance: A meta-analytic examination. *Human Performance*, 14(3), 209–230. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1403_1
- Cherry, K. (2006). Leadership styles. Retrieved March 15, 2019, from <http://www.essortment.com/styles-leadership-36149.html%0AIn>
- Collis, J., & Hussey, R. (2013). *Business Research A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students* (3rd Editio). Australia: Palgrave Macmillan.
- Çetin, N., & Basım, H. N. (2010). İzlenim yönetimi taktiklerinde öz yeterlilik algısının rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 255-269.
- Dansereau, F., Cashman, J., Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2), 184–200. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90012-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90012-3)
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Davies, J., Hides, M. T., & Casey, S. (2001). Leadership in higher education. *Total Quality Management*, 12(7–8), 1025–1030. <https://doi.org/10.1080/09544120120096197>

- Demir, K. (2008). Transformational leadership and collective efficacy: The moderating roles of collaborative culture and teachers' self-efficacy. *Eurasian Journal of Educational Research*, 33(1), 93–112. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Kamile_Demir/publication/228849606_Transformational_Leadership_and_Collective_Efficacy_The_Moderating_Roles_of_Collaborative_Culture_and_Teachers'_Self-Efficacy/links/56b664ae08ae44bb3307a989.pdf
- Dopson, S., Ferlie, E., McGivern, G., Fischer, M. D., Mitra, M., Ledger, J., & Behrens, S. (2018). Leadership development in higher education: A literature review and implications for programme redesign. *Higher Education Quarterly*, 73, 218-234.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York: Free Press.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744. <https://doi.org/10.5465/3069307>
- Emery, C. R., & Barker, K. J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. In P. R. Johnson & J. C. Carland (Eds.), *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* (Vol. 11, pp. 155–186). Washington, D.C.: Whitney Press.
- Erkuş, A., & Günlü, E. (2008). Duygusal zekanın dönüştürücü liderlik üzerine etkileri. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.
- Felfe, J., & Schyns, B. (2006). Personality and the perception of transformational leadership: The impact of extraversion, neuroticism, personal need for structure, and occupational self-efficacy. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(3), 708–736. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00026.x>
- Fleenor, J. W. (2006). Trait approach to leadership. In S. G. Rogelberg (Ed.), *The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd edition (Second Edi, Vol. 37, pp. 651–665). California: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483386874.n566>
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2006). Recovery, well-being, and performance-related outcomes: The role of workload and vacation experiences. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 936–945. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.936>
- Galton, F. (1869). *Hereditary genius*. New York: Appleton.

- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. *Group & Organization Management*, 23(1), 48–70. <https://doi.org/10.1177/1059601198231004>
- Gazi, A. I., & Alam, A. (2014). Leadership; efficacy, innovations and their impacts on productivity. *ASA University Review*, 8(1), 253-262.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Ghanbari, S., & Eskandari, A. (2014). Transformational leadership , job satisfaction , and organizational innovation. *International Journal of Management Perspective*, 1(4), 81–94. Retrieved from <http://ijmp.sbu.ac.ir/article/view/459>
- Gill, R. (2011). *Theory and practice of leadership*. London: SAGE Publications.
- Gist, M. E. (1987). Self Efficay: Implications for organisational behaviour and human resource management. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306562>
- Givens, R. J. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4–24. Retrieved from https://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/issue1/ELJ_V1Is1_Givens.pdf
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597–607. Retrieved from <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol8/iss4/6>
- Goleman, D., Boyatzio, R., & Mckee, A. (2002). *The New Leaders-transforming the art of leadership into the science of results*. London: Little Brown.
- Gomes, A. R. (2014). Transformational leadership: Theory, research, and application to sport. C. Mohiyeddini (Ed.), *Contemporary topics and trends in the psychology of sports* (pp. 53–114). New York: Nova Science Publishers.
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765–778. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43670890>
- Gonos, J., & Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. *Management : Journal of Contemporary Management Issues*, 18(2), 157–168. Retrieved from <https://hrcak.srce.hr/112644>

- Good, T. L., Sterzinger, S., & Lavigne, A. (2018). Expectation effects: Pygmalion and the initial 20 years of research, *Educational Research and Evaluation*, 24(3-5), 99-123, DOI: 10.1080/13803611.2018.1548817
- Güngör, H. (2010). Dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi: Algılanan örgütsel adalet düzeyinin aracılık etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Savunma Bilimleri Enstitüsü. Ankara: Kara Harp Okulu.
- Hackett, G., & Betz, N. E. (1981). A self-efficacy approach to the career development women. *Journal of Vocational Behavior*, 18(3), 326–339. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(81\)90019-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(81)90019-1)
- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., & Kepner, K. (2002). Transformational leadership: The transformation of managers and associates. Retrieved March 15, 2019, from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.515.6917&rep=rep1&type=pdf>
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329–352. <https://doi.org/10.1080/0305764032000122005>
- Hamill, S. K. (2003). Resilience and self-efficacy: the importance of efficacy beliefs and coping mechanisms in resilient adolescents. *Colgate University Journal of the Sciences*, 115–146. Retrieved from <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40036371/0046353bc19a8ad608000000.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1555619881&Signature=gYUUGL7CXkQcpOtwqwBZeC7WSx8%253D&response-content-disposition=inline%253B filename%25>
- Hanaysha, F. R. M., Khalid, K., Nik Mat, N. K., Sarassina, F., Bin Ab Rahman, M. Y., & Bin Zakaria, A. S. (2012). Transformational leadership and job satisfaction. *American Journal of Economics*, 2(4), 145–148. <https://doi.org/10.5923/j.economics.20120001.32>
- Hartog, D. N., Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19–34. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x>
- Hay, I. (2006). Transformational leadership: characteristics and criticisms. *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, 5(2), 2–19. Retrieved from https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35413035/Transformational_Leadership_for_Web.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1555620290&Signature=bNw4QJrMsJmFZ6G550hFXeh4TDE%3D&response-content-disposition=inline%3B filename%3DTransformati

- Hempsall, K. (2014). Developing leadership in higher education: Perspectives from the USA, the UK and Australia. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 36(4), 383-394.
- Hill, S.E.K. (2001). Team leadership. P.G. Northouse (Ed.) *Leadership. Theory and practise*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hipp, K. A., & Bredeson, P. V. (1995). Exploring connections between teacher efficacy and principals' leadership behaviors. *Journal of School Leadership*, 5(2), 136–150. <https://doi.org/10.1177/105268469500500202>
- Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management: An International Journal*, 3(4), 270–287. <https://doi.org/10.1108/13527599710195402>
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672–691. <https://doi.org/10.1108/02683940210450484>
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891>
- Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Kerr, S. (1986). Moderator variables in leadership research. *Academy of Management Review*, 11(1), 88–102. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4282632>
- Hoxha, L., & Hyseni-Duraku, Z. (2017). The relationship between educational leadership and teachers' self-efficacy. *The European Journal of Social & Behavioural Sciences*, 20(3), 2508–2519. <https://doi.org/10.15405/ejsbs.221>
- Hughes, T. A. (2014). *Idealized , inspirational , and intellectual leaders in the social sector: Transformational leadership and the Kravis prize*. Claremont Colleges Senior Theses. Unpublisher Senior Thesis, Claremont McKenna College, California. Retrieved from https://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/906/
- Iles, P., & Preece, D. (2006). Developing leaders or developing leadership? The academy of chief executives' programmes in the north east of england. *Leadership*, 2(3), 317–340. <https://doi.org/10.1177/17427150060666024>
- Islam, J., & Hu, H. (2012). A review of literature on contingency theory in managerial accounting. *African Journal of Business Management*, 6(15), 5159–5164. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2764>
- Jones, R. A. P. (2007). *Guide to nursing leadership and managemenet: Theories, processes and practice*. Philadelphia: F. A. Davis Company.

- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations 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(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Judge, T. A., Erez, A., & Bono, J. E. (1998). The power of being positive: the relation between positive self-concept and job performance. *Human Performance*, 11(2–3), 167–187. <https://doi.org/10.1080/08959285.1998.9668030>
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups. *Small Group Research*, 33(3), 313–336. <https://doi.org/10.1177/10496402033003002>
- Kark, R., & Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32(2), 500–528. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351846>
- Khokhar, F. Q. (2001). *Transformational and transactional leadership: An exploratory study in a developing country*. Unpublished doctoral thesis, University of Manchester, Manchester.
- Kim, P. B. C., Poulston, J., & Sankaran, A. C. (2017). An examination of leader–member exchange (LMX) agreement between employees and their supervisors and its influence on work outcomes. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(3), 238–258. DOI: 10.1080/19368623.2017.1228094
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Title - leadership - do traits matter?, 5(2), 48–61. Retrieved from [http://sbuweb.tcu.edu/jmathis/org_mgmt_materials/leadership - do traits matgter.pdf](http://sbuweb.tcu.edu/jmathis/org_mgmt_materials/leadership_-_do_traits_matgter.pdf)
- Knights, D., & O’Leary, M. (2006). Leadership, ethics and responsibility to the other. *Journal of Business Ethics*, 67(2), 125–137. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9008-6>
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology methods and techniques* (Second Rev). New Delhi: New Age International Publishers.
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., McHugh, P. P., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1996). A dynamic theory of leadership and team effectiveness: Developmental and task contingent leader roles. G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 253–305). Greenwich, CT: JAI Press.

- Krishnan, V. R. (2004). Impact of transformational leadership on followers' influence strategies. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(1), 58–72. <https://doi.org/10.1108/01437730410512778>
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A Constructive/developmental analysis. *The Academy of Management Review*, 12(4), 648. <https://doi.org/10.2307/258070>
- Kurt, T., Duyar, I., & Çalik, T. (2012). Are we legitimate yet? *Journal of Management Development*, 31(1), 71–86. <https://doi.org/10.1108/02621711211191014>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607–610.
- Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41(1), 585–634. Retrieved from <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.ps.41.020190.003101?journalCode=psych>
- Lievens, F., Van Geit, P., & Coetsier, P. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(4), 415–430. <https://doi.org/10.1080/135943297399015>
- Liu, J., Siu, O. L., & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology*, 59(3), 454–479. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00407.x>
- Loi, R., Chan, K.W., & Lam, L.W. (2014). Leader–member exchange, organizational identification, and job satisfaction: A social identity perspective. *J. Occup. Organ. Psychol.* 87(1), 42–61. <http://dx.doi.org/10.1111/joop.12028>
- Lowder, T. M. (2009). The best leadership model for organizational change management: Transformational verses servant leadership. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1418796>
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Luft, K. A. (2012). *A research study of transformational leadership comparing leadership styles of the principal*. Unpublished doctoral thesis, Duquesne University, Pennsylvania.

- Lyne de Ver, H. . (2009). *Conceptions of Leadership*. Policy and Practice for Developmental Leaders, Elites and Coalitions, Background Paper 4. Retrieved from <http://www.dlprog.org>
- Mack, M., Woodson, C., Macqueen, K. M., Guest, G., & Namey, E. (2005). *Qualitative research methods: A data collector's field guide*. North Carolina: Family Health International.
- Maddux, J. E., & Rogers, R. W. (1983). Protection motivation and self-efficacy: A revised theory of fear appeals and attitude change. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19(5), 469–479. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(83\)90023-9](https://doi.org/10.1016/0022-1031(83)90023-9)
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117.
- McCloskey, M. W. (2015). What is transformational leadership. Retrieved March 15, 2019, from <http://people.bethel.edu/~pferris/otcommon/transformationalleadership.pdf>
- McCormick, M. J., Tanguma, J., & Lopez-Forment, A. S. (2002). Extending self-efficacy theory to leadership. *Journal of Leadership Education*, 1(2), 34–49.
- Mesterova, J., Prochazka, J., Vaculik, M., & Smutny, P. (2015). Relationship between Self-Efficacy, Transformational Leadership and Leader Effectiveness. *Journal of Advanced Management Science*, 3(2), 109–122. <https://doi.org/10.12720/joams.3.2.109-122>
- Morganson, V. J., Major, D. A., & Litano, M. L. (2017). A multilevel examination of the relationship between leader-member exchange and work-family outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 32, 379–393.
- Moriarty, B. (2014). Research design and the predictive power of measures of self-efficacy. *Issues in Educational Research*, 24(1), 55–66. Retrieved from <https://search.informit.com.au/documentSummary;dn=352731962523591;res=IELHSS>
- Mousavikhah, M. (2013). *Transformational leadership in software projects*. Stockholm: TH Industrial Engineering and Management.
- Muenjohn, N. (2010). Transformational Leadership: A New Force In Leadership research. In *12th International Business Research Conference*. Dubai: World Business Institute.
- Munoz-Silva, A., Sanchez-Garcia, M., Nunes, C., & Martins, A. (2007). Gender differences in condom use prediction with Theory of Reasoned Action and Planned Behaviour: The role of self-efficacy and control. *AIDS Care*, 19(9), 1177–1181.

- Nandal, V., & Krishnan, V. R. (2000). Charismatic leadership and self-efficacy: Importance of role clarity. *Management and Labour Studies*, 25(4), 231–243. <https://doi.org/10.1177/0258042X0002500401>
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in Management*, 7(2), 57–62. Retrieved from https://www.mnsu.edu/activities/leadership/leadership_styles.pdf
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270–295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Ner Le'Elef. (2004). *Leadership and management*. Jerusalem: Jewish Quarter.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145–177. <https://doi.org/10.1080/09243450600565746>
- Nielsen, K., & Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 23(4), 313–329. <https://doi.org/10.1080/02678370903385106>
- Nir, A. E., & Kranot, N. (2006). Schoolprincipal's leadership style and teachers' self-efficacy introduction. *Planning and Changing*, 37(3), 205–218. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=EJ756251>
- Northhouse, P. G. 2001. *Leadership: Theory and practice*. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Nwagbara, U. (2010). Towards a paradigm shift in the Niger delta: Transformational leadership change in the era of post amnesty deal. *Journal of Sustainable Development in Africa*, 12(3), 387–400. Retrieved from https://works.bepress.com/uzoechi_nwagbara/4/
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business*, 2(2), 355–361. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.681.7768&rep=rep1&type=pdf>
- Ooi, P. B., Bin Wan Jaafar, W. M., & Baba, M. B. (2018). Relationship between sources of counseling self-efficacy and counseling self-efficacy among Malaysian school counselors. *The Social Science Journal*, 55, 369-376.

- Ouweneel, E., Schaufeli, W. B., & Le Blanc, P. M. (2013). Believe, and you will achieve: Changes over time in self-efficacy, engagement, and performance. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 5(2), 225-247.
- Paglis, L. L., & Green, S. G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 215-235. <https://doi.org/10.1002/job.137>
- Pajares, F. (1995). Self-efficacy in academic settings. *Annual Meeting of the American Educational Research Association* (pp. 18-22). San Francisco.
- Pajares, F. (2006). Self-efficacy during childhood and adolescence implications for teachers and parents. In *Self-Efficacy Beliefs of Adolescents* (pp. 339-367). North Carolina: Information Age Publishing.
- Pajares, F., Johnson, M. J., & Usher, E. L. (2007). Sources of writing self-efficacy beliefs of elementary, middle, and high school students. *Research in the Teaching of English*, 42(1), 104-120. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/40171749>
- Pajares, F., & Miller, M. D. (1994). Role of self-efficacy and self-concept beliefs in mathematical problem solving: A path analysis. *Journal of Educational Psychology*, 86(2), 193-203. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.86.2.193>
- Pepe, S. J., Farnese, M. L., Avallone, F., & Vecchione, M. (2010). Work self-efficacy scale and search for work self-efficacy scale: A validation study in spanish and Italian cultural contexts. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 26(3), 201-210. <https://doi.org/10.5093/tr2010v26n3a4>
- Phipps, S. T. A., & Prieto, L. C. (2011). The Influence of personality factors on transformational leadership: Exploring the moderating role of political skill. *International Journal of Business and Leadership Studies*, 6(3), 431-447. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.692.6116&rep=rep1&type=pdf>
- Pillai, R., & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 144-159. <https://doi.org/10.1108/09534810410530584>
- Poutvaara, P. (2014). Facial appearance and leadership: An overview and challenges for new research. *Leadership Quarterly*, 25(5), 801-804. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.08.003>
- Probst, T. M., Jiang, L., & Graso, M. (2016). Leader-member exchange: Moderating the health and safety outcomes of job insecurity. *Journal of Safety Research*, 56, 47-56.

- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 37–61. <https://doi.org/10.1348/096317905X36731>
- Ray, S., & Ray, I. A. (2012). Understanding democratic leadership : Some key issues and perception with reference to india's freedom movement. *Afro Asian Journal of Social Sciences*, 3(3), 1–26. Retrieved from <http://www.onlineresearchjournals.com/aaajoss/art/83.pdf>
- Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). *Qualitative research practice*. London: Sage Publications.
- Robbins, S. T., Judge, T. A., & Hasham, E. S. (2012). *Organizational Behavior*. Edinburgh: Pearson Education
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Robles, H. J. (1998). *Leadership in higher education*. *Molecular Cancer Therapeutics*. Reports Descriptive. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=ED426742>
- Russell, E. (2011). Leadership theories and style : A transitional approach. *General Douglas MacArthur Military Leadership Writing Competition*, 5034–5038. Retrieved from https://usacac.army.mil/CAC2/CGSC/repository/dcl_SecondPlaceEssay_1102.pdf
- Sadeghi, A., & Pihie, Z. A. L. (2012). Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 186–197. Retrieved from <https://www.topcours.com/b-document-257082.htm>
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(10), 2256–2266. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (Fifth Edit). England: Pearson Education.

- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schunk, D. H. (1989). Self-efficacy and achievement behaviors. *Educational Psychology Review*, 1(3), 173–208. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/BF01320134>
- Schunk, D. H. (1991). Self-efficacy and academic motivation. *Educational Psychologist*, 26(3–4), 207–231. <https://doi.org/10.1080/00461520.1991.9653133>
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Optimistic self-beliefs as a resource factor in coping with stress. S. E. Hobfoll & M. W. de Vries (Eds.) (pp. 159–177). NATO ASI Series (Series D: Behavioural and Social Sciences), vol 80. Dordrecht: Springer.
- Schyns, B. (2001). The relationship between employees' self-monitoring and occupational self-efficacy and perceived transformational leadership. *Current Research in Social Psychology*, 7(3), 30–42. Retrieved from <http://dro.dur.ac.uk/7640/>
- Scott, G., Coates, H., & Anderson, M. (2008). *Learning Leaders in times of change: Academic leadership capabilities for Australian higher education*. Strawberry Hills: University of Western Sydney and Australian Council for Educational Research.
- Semmer, N. K. (2003). Individual differences, work stress and health. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *The handbook of work and health psychology* (Second Edi, pp. 83–121). New Delhi: John Wiley & Sons.
- Shahzad, S., & Zareen, H. (2011). Perception of intellectual stimulation, creativity and innovation among health managers working in tertiary level hospitals. *J Ayub Med Coll Abbottabad*, 23(3), 86–90. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/bd1d/e607e12d12aac83dd498dba5bf13a68f65a4.pdf>
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Sharma, M. K., & Jain, S. (2013). Leadership management: Principles, models and theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309–318. Retrieved from http://www.ripublication.com/gjmbs_spl/gjmbsv3n3spl_14.pdf
- Shibru, B., & Darshan, G. M. (2011). Transformational leadership and its relationship with subordinate satisfaction with the leader (The case of Leather

Industry in Ethiopia). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), 686-697.

- Simic, I. (1998). Transformational leadership-The key to successful management of transformational organizational changes. *Facta Universitatis Series: Economics and Organization*, 1(6), 49–55.
- Singh, P. (2014). Intervention of transformational collegial leadership to develop human resources. *International Business & Economics Research Journal*, 13(1), 53–68. Retrieved from <https://www.econbiz.de>
- Siu, O. L., Lu, C. Q., & Spector, P. E. (2007). Employees? Well-being in greater China: The direct and moderating effects of general self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 56(2), 288–301. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00255.x>
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
- Sonnentag, S., Binnewies, C., & Mojza, E. J. (2008). “Did you have a nice evening?” A day-level study on recovery experiences, sleep, and affect. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 674–684. Retrieved from <https://www.apa.org/pubs/journals/apl/index>
- Sosik, J. J., Potosky, D., & Jung, D. I. (2002). Adaptive self-regulation: Meeting others’ expectations of leadership and performance. *Journal of Social Psychology*, 142(2), 211–232. <https://doi.org/10.1080/00224540209603896>
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (2002). Social cognitive theory and self- efficacy : Implications for motivation theory and practice. R. M. Steers, L. W. Porter, & G. A. Bigley (Eds.), *Motivation and Work Behavior* (7th Ed., pp. 126-140). New York: McGraw-Hill.
- Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of burns, bass, avolio, and leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54(1), 1–29. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=EJ843441>
- St.-Hilarie, F. (2008). *Leadership theories: Toward a relational model*. Université Laval Québec. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/1e23/69cc50e5995cbd196d4e30eaae2454fca59a.pdf>
- Swail, W. S., Redd, K. E., & Perna, L. W. (2003). *Retaining minority students in higher education: A framework for success*. (A. J. Kezar, Ed.), *ASHE-ERIC Higher Education Report, Jossey-Bass Higher and Adult Education Series* (Vol. 30). San Francisco: Eric Publications.

- Sydänmaanlakka, P. (2003). Developing a leadership framework for intelligent organizations. Unpublished Doctoral Thesis, Helsinki University of Technology, Finland.
- Tarsik, N., Kassim, N., & Nasharudin, N. (2014). Transformational, transactional or laissez-faire: What styles do university librarians practice? *Journal of Organizational Management Studies*, 2014, 1–10. <https://doi.org/10.5171/2014.194100>
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “Interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *Transformational leader*. New York: Wiley.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers’ daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011>
- Tosi, H. L., & Slocum, J. W. (1984). Contingency theory: Some suggested directions. *Journal of Management*, 10(1), 9–26. <https://doi.org/10.1177/014920638401000103>
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1994). Transformational leadership in the hospitality industry. *Hospitality Research Journal*, 18(1), 49–63. <https://doi.org/10.1177/109634809401800105>
- Tsai, M. T., Tsai, C. L., & Wang, Y. C. (2011). A study on the relationship between leadership style, emotional intelligence, self-efficacy and organizational commitment : A case study of the banking industry in Taiwan. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5319–5329. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.932>
- Turan, S., & Sny, C. L. (1996). An exploration of transformational leadership and its role in strategic planning : A conceptual framework. In *International Society for Educational Planning’s Annual Fall Conference* (Vol. 10–14). New Orleans. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=ED407426>
- Usher, E. L., & Pajares, F. (2008). Sources of self-efficacy in school: Critical review of the literature and future directions. *Review of Educational Research*, 78(4), 751–796. <https://doi.org/10.3102/0034654308321456>
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544–562. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.014>

- Vinger, G., & Cilliers, F. (2006). Effective transformational leadership behaviours for managing change. *SA Journal of Human Resource Management*, 4(2), 1-9.
- Voss, R., Gruber, T., & Szmigin, I. (2007). Service quality in higher education: The role of student expectations. *Journal of Business Research*, 60(9), 949–959. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.020>
- Walker, J. A. (2009). The impact of principal leadership behaviors on the efficacy of new and experienced middle school teachers. (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3387319).
- 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(4), 793–825. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00131.x>
- Wang, P. Q., Kim, P. B., & Milne, S. (2017). Leader–member exchange (LMX) and its work outcomes: The moderating role of gender. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(2), 125-143.
- Wang, L., & Zhang, Y. (2016). An extended version of the theory of planned behaviour: the role of self-efficacy and past behaviour in predicting the physical activity of Chinese adolescents. *Journal of Sports Sciences*, 34(7), 587-597. <http://dx.doi.org/10.1080/02640414.2015.1064149>
- Warrick, D. D. (2011). The urgent need for skilled transformational leaders: Integrating transformational leadership and organization development. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 8(5), 11–26.
- Winter, G. (2000). A comparative discussion of the notion of “Validity” in qualitative and quantitative research. *The Qualitative Report*, 4(3), 1–14. Retrieved from <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR4-3/winter.html>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200. <https://doi.org/10.1348/096317908X285633>
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566–579. <https://doi.org/10.1108/02683940610684409>
- Yeşilay, A. (1996). *Genelleştirilmiş özyetki beklentisi ölçeği*. <http://userpage.fu-berlin.de/~health/turk.htm>, 05.02.2017.

- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6–16. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.6>
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership I* (pp. 101–124). Kaliforniya: SAGE Publications.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*, 12(4), 451–483. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00093-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00093-5)

EKLER

- EK 1. ARAŞTIRMA ANKETİ
- EK 2. ÖRNEKLEM BELİRLEME TABLOSU
- EK 3. ARAŞTIRMA İZİN BELGESİ
- EK 4. ÖZGEÇMİŞ

EK 1. ARAŞTIRMA ANKETİ

Demografik Özellikler ile ilgili Sorular

1. Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek
2. Medeni Durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekar
3. Yaşınız: ☐ 25 yaş altı ☐ 25-29 arası
☐ 30-34 arası ☐ 35-39 arası
☐ 40-44 arası ☐ 45 yaş ve üzeri
4. Unvanınız: ☐ Prof. Dr. ☐ Doç. Dr.
☐ Dr. Öğr. Üyesi ☐ Öğretim Görevlisi
☐ Okutman ☐ Arş. Görevlisi
5. Toplam hizmet süreniz: ☐ 5 yıl ve daha az ☐ 6-10 yıl arası
☐ 11-15 yıl arası ☐ 16 yıl ve üzeri
6. Şu anki kurumunuzda hizmet süreniz: ☐ 5 yıl ve daha az ☐ 6-10 yıl arası
☐ 11-15 yıl arası ☐ 16 yıl ve üzeri
7. Şu anki ilk amirinizle çalışma süreniz: ☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl arası
☐ 4-6 yıl arası ☐ 7 yıl ve üzeri
8. İdari göreviniz var mı? : ☐ Evet ☐ Hayır

EK 1. ARAŞTIRMA ANKETİ (Devamı)

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (Transformational Leadership Scale)

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ideal etki, ilham veren motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Ölçek beşli Likert tipi olarak yapılandırılmıştır (1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3=Ara sıra, 4=Sıklıkla, 5=Her zaman).

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (Transformational Leadership Scale)	
<i>İdeal etki (Idealized influence)</i>	
1	Çalışanlarının kendilerini iyi hissetmelerini sağlar.
2	Çalışanları ona tam anlamıyla güvenir.
3	Çalışanları onunla çalışmaktan gurur duyarlar.
<i>İlham veren motivasyon (Inspirational motivation)</i>	
1	Niyet ve düşüncelerini basit ve kısa cümlelerle açıklar.
2	Yapabileceğimiz işlerle ilgili örnek davranışlar sergiler.
3	Çalışanlarının yaptıkları işlerin anlamını kavramalarına yardım eder.
<i>Entellektüel uyarım (Intellectual stimulation)</i>	
1	Çalışanlarının problem çözümünde farklı bakış açıları geliştirmelerini sağlar.
2	Çalışanlarının problemlere farklı bakış açılarıyla yaklaşmalarını sağlar.
3	Çalışanlarını daha önce hiç sorgulanmamış fikirleri düşünmeye sevk eder.
<i>Bireysel ilgi (Individualized consideration)</i>	
1	Çalışanlarının bireysel gelişimlerine yardımcı olur.
2	Çalışanlarının yapmakta oldukları işler hakkında ne düşündüğünü bilmelerini ister.
3	Dışlanmış görünen çalışanlarına özel önem verir.

EK 1. ARAŞTIRMA ANKETİ (Devamı)

Etkileşimci Liderlik Ölçeği

Etkileşimci Liderlik Ölçeği şartlı ödül ve istisnalara göre yönetim ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Ölçek beşli Likert tipi olarak yapılandırılmıştır (1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3=Ara sıra, 4=Sıklıkla, 5=Her zaman).

Etkileşimci Liderlik Ölçeği (Transactional Leadership Scale)	
<i>Şartlı ödül (Contingent reward)</i>	
1	Çalışanlarına başarılarından dolayı ödüllendirilmeleri için yardım eder.
2	Hedeflerine ulaştıklarında çalışanlarının ödüllendirilmelerini sağlar.
3	Çalışanlarının başarıları sonucunda neler elde edebileceklerine dikkat çeker.
<i>İstisnalara göre yönetim (Management by exception)</i>	
1	Çalışanlarının önceden belirlenen standartlara ulaşması onu mutlu eder.
2	İşler yolunda gittiği sürece değişiklik yapmayı düşünmez.
3	Çalışanlarına işlerini yaparken bilmeleri gereken standartları hatırlatır.

EK 1. ARAŞTIRMA ANKETİ (Devamı)

Öz-Yeterlik Ölçeği (Self-Efficacy Scale)

Öz-Yeterlik Ölçeği öz-yeterliğin genel uzmanlık, beceri ve bilgi düzeylerinin ölçülmesi ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Ölçek dördütlü Likert tipi olarak yapılandırılmıştır (1=Doğru değil, 2=Biraz doğru, 3=Daha doğru, 4=Tümüyle doğru).

Öz-Yeterlik Ölçeği (Self-Efficacy Scale)	
1	Yeni bir durumla karşılaştığımda ne yapmam gerektiğini bilirim.
2	Beklenmedik durumlarda nasıl davranmam gerektiğini her zaman bilirim.
3	Bana karşı çıkıldığında kendimi kabul ettirecek yolları bulurum.
4	Her türlü zorluğun üstesinden gelirim.
5	Eğer gayret edersem güç sorunların çözümünü her zaman başarırım.
6	Tasarılarımı gerçekleştirmek ve hedeflerime erişmek bana zor gelmez.
7	Bir sorunla karşılaştığım zaman onu çözebilmeye yönelik birçok fikrim vardır.
8	Güçlükleri soğukkanlılıkla karşılarım, çünkü yeteneklerime her zaman güvenebilirim.
9	Ani olayların da üstesinden geleceğime inanıyorum.
10	Her sorun için bir çözümüm vardır.

EK 2. ÖRNEKLEM BELİRLEME TABLOSU

<i>Table for Determining Sample Size of a Known Population</i>									
N	S	N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	1000000	384
<i>Note: N is Population Size; S is Sample Size</i>					<i>Source: Krejcie & Morgan, 1970</i>				

EK 3. ARAŞTIRMA İZİN BELGESİ



T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Personel Daire Başkanlığı

Sayı : 35980405-044-E.7457

19/02/2017

Konu : Anket İzni

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 03/02/2017 tarihli ve 26350463-044-E.5182 sayılı yazımız.

Enstitünüz İşletme Doktora Programı Öğrencisi 141126116 numaralı Saleem Mustafa'nın Üniversitemiz Akademisyenlerine "Perceived Transformational Leadership Behaviors And Academicians' Self-Efficacy: An Examination in Kastamonu University" başlıklı tez çalışması araştırma anketini Üniversitemiz akademisyenlerine uygulama talebi uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

e-imzalıdır

Prof. Dr. Seyit AYDIN
Rektör

Adres: Kastamonu Üniversitesi Rektörlüğü Genel Sekreterlik KUZYEKENT KAMPÜSÜ / KASTAMONU

Telefon: (0 366) 280 15 85

Faks: (0 366) 280 13 96

Elektronik Ağ: <http://www.kastamonu.edu.tr>

5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile tescillenmiştir.

Evrak teyidi <http://ebys.kastamonu.edu.tr/sorgu/sorgula.aspx> adresinden EKE3-7IMP-SP10 kodu ile yapılabilir.

EK 4. ÖZGEÇMİŞ

Name and Surname : Saleem A. M. MUSTAFA
 Date of Birth : 02/10/1974
 Place of Birth : Al-Bieda/Libya
 Nationality : Libyan
 Marital Status : Married
 Foreign Language : English
 E-mail : saleem01234@yahoo.com



Education

Master : Educational Management, Benghazi University, Libya.
 Bachelor : Educational Planning and Educational Management,
 Benghazi University, Libya.
 Highschool : Al-Ckadesia Secondary School. Libya, 1991-1992.

Work Experience

- Worked from 1999 to 2007 in public schools.
- Worked from 2007 as lecturer at the University of Omar Almukhtar.
- Worked as Head of Department of Educational Administration from 2008 to December 2011.
- Taught some specialized materials Department of Comparative Education - preparing administrative leaders - educational legislation - human resources management.

