

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**İNŞAAT SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN
İŞLETMELERDEKİ YÖNETİCİLERİN
BENİMSEDİKLERİ DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
DAVRANIŞLARI**

Yüksek Lisans Tezi

BURCU DEREYURT BORAK

İSTANBUL, 2021

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
YAPI İŞLETMESİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İNŞAAT SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN
İŞLETMELERDEKİ YÖNETİCİLERİN
BENİMSEDİKLERİ DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
DAVRANIŞLARI**

Yüksek Lisans Tezi

BURCU DEREYURT BORAK

Tez Danışmanı: DR. ÖĞR. ÜYESİ GÖKHAN GELİŞEN

İSTANBUL, 2021



BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

13/09/2021

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Program Adı	Yapı İşletmesi
Öğrencinin Adı Soyadı	Burcu DEREYURT BORAK
Tezin Adı	İnşaat Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerdeki Yöneticilerin Benimsedikleri Dönüşümcü Liderlik Davranışları
Tez Savunma Tarihi	13/09/2021

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Prof. Dr. Fatma ÖZKUL
Enstitü Müdürü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

	Unvanı, Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Gökhan GELİŞEN	
2. Üye	Dr. Öğr. Üyesi İrem ŞANAL	
3. Üye	Dr. Öğr. Üyesi Şenay ATABAY	

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmamın her anında yanımda olan güler yüzüyle desteğini esirgemeyen Sevgili Hocam ve danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Gökhan GELİŞEN' e ve mülakat kısmında benden yardımlarını esirgemeyen diğer değerli akademisyen hocalarıma teşekkür ederim.

Son olarak, sabırlarını ve desteklerini esirgemeyen kardeşim Banu DEREYURT'a candan teşekkürlerimi sunarım. En önemlisi her daim başaracağıma inanan ve beni koşulsuz destekleyen, hayatımdaki yeri her şeyden önce gelen eşim Mehmet Uğur BORAK' a ve bu süreçte sonsuz sabır gösteren fedakarlık örneği canım annem Hakiye DEREYURT ve canım babam Cevat DEREYURT 'a sonsuz teşekkürler.

İstanbul, 2021

Burcu DEREYURT BORAK

ÖZET

İNŞAAT SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERDEKİ YÖNETİCİLERİN BENİMSEDİKLERİ DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Burcu Dereyurt Borak

Yapı İşletmesi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Gökhan GELİŞEN

Ağustos 2021, 75 Sayfa

Tüm sektörlerde olduğu gibi inşaat sektöründe de bir projenin başarılı olabilmesi için, yöneticinin sahip olduğu liderlik özellikleri büyük rol oynamaktadır. Çünkü liderin, çalışanların tutum, davranış ve başarı düzeylerini önemli ölçüde etkilemesi organizasyonların performansını da etkilemektedir. Bu araştırmanın amacı güçlü değişimi sağlayacak liderlik modeli olan dönüşümcü liderlik davranışlarını ortaya koymak ve bu davranışları inşaat sektöründeki yönetici davranışlarında saptamaktır. Araştırma evrenini, 2021 yılında Türkiye genelinde faaliyet gösteren inşaat sektöründeki firmaların yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise gönüllülük esasına göre araştırmaya katılmayı kabul eden toplam 132 inşaat yöneticisi oluşturmuştur. Araştırmada verilerin analizinde, normallik testi (Kolomogorov Smirnov), tanımlayıcı istatistikler (Frekans analizi, betimsel istatistikler), bağımsız grup karşılaştırması (Bağımsız örneklem t testi, Tek-Yönlü ANOVA), Pearson ilgileşim analizi ve güvenilirlik analizi (Cronbach's alfa) kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, inşaat sektörü yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rol ve davranışları gösterdiklerini ortaya koymuştur. Sektördeki yöneticilerin büyük çoğunluğunun ideal anlamda dönüşümü gerçekleştirebilecek yeterli donanıma sahip oldukları söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: İnşaat Sektörü, Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, İnşaat Yöneticisi.

ABSTRACT

THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIORS ADOPTED BY THE MANAGERS IN THE CONSTRUCTION SECTOR

Burcu DEREYURT BORAK

Construction Management Master's Program

Thesis Advisor: Asst. Prof. Dr. Gökhan GELİŞEN

August, 2021, 75 Page

As in all sectors, the leadership qualities of the manager play a major role in the success of a project in the construction sector. Because the leader's significant effect on the attitudes, behaviors and success levels of the employees also affects the performance of the organization. The aim of this research is to reveal the transformational leadership behaviors, which is a leadership model that will provide strong change, and to determine these behaviors in managerial behaviors in the construction sector. The universe of the research consists of the managers of the companies in the construction sector operating throughout Turkey in 2021. The sample of the research consisted of 132 construction managers who agreed to participate in the research on a voluntary basis. Normality test (Kolomogorov Smirnov), descriptive statistics (Frequency analysis, descriptive statistics), independent group comparison (Independent sample t-test, One-Way ANOVA), Pearson correlation analysis and reliability analysis (Cronbach's alpha) were used in the analysis of data in the study. As a result of the research, it was revealed that the managers of the construction sector showed transformational leadership roles and behaviors. It can be said that the vast majority of the managers in the sector have sufficient equipment to realize the transformation in the ideal sense.

Keywords: Construction Industry, Leadership, Transformational Leadership, Construction Manager.

İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	vii
ŞEKİLLER.....	x
KISALTMALAR.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. LİTERATÜR TARAMASI.....	3
2.1 LİDERLİK KAVRAMI.....	3
2.1.1 Lider ve Liderlik Kavramı.....	3
2.1.2 Liderliğin Tarihi Gelişimi.....	4
2.1.3 Liderlik Özellikler.....	5
2.1.4 Liderliğin Önemi.....	7
2.1.4.1 Liderliğin Çalışanlar Açısından Önemi.....	8
2.1.4.2 Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi.....	9
2.1.4.3 Liderliğin Toplum Açısından Önemi.....	11
2.1.5 Liderlik Yaklaşımları.....	12
2.1.5.1 Özellikler Yaklaşımı.....	12
2.1.5.2 Davranışsal Yaklaşım.....	13
2.1.5.3 Durumsallık Yaklaşımı.....	13
2.1.5.4 Modern Liderlik Kuramları.....	14
2.1.5.4.1 Karizmatik Liderlik Kuramı.....	14
2.1.5.4.2 Etik Liderli.....	15
2.1.5.4.3 Vizyoner Liderlik.....	16
2.1.5.4.4 Etkileşimci Liderlik Kuramı.....	17
2.1.5.4.5 Dönüşümcü Liderlik Kuramı.....	18
2.2 DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK KAVRAMI.....	18
2.2.1 Dönüşüm Kavramı.....	18
2.2.2 Dönüşümcü Liderliğin Tanımı.....	18
2.2.3 Dönüşümcü Liderliğin Ortaya Çıkması ve Gelişimi.....	20
2.2.4 Dönüşümcü Liderlerin Genel Özellikleri.....	20
2.2.5 Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	22

2.2.5.1 İdealleştirilmiş Etki.....	22
2.2.5.2 Entelektüel Uyarım.....	23
2.2.5.3 İlham Verici Motivasyon.....	23
2.2.5.4 Bireyselleştirilmiş İlgi.....	24
2.2.6 Dönüşümcü Liderlik Süreci.....	24
2.3 İNŞAAT SEKTÖRÜ VE LİDERLİK.....	26
2.3.1 İnşaat Sektörünün Tanımı ve Özellikleri.....	26
2.3.2 İnşaat Sektöründe Liderliğin Önemi.....	27
3. ARAŞTIRMA VE YÖNTEM.....	33
3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	33
3.2 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER.....	33
3.3 ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	34
3.4 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE TEKNİKLERİ.....	34
3.5 VERİLERİN ANALİZİ.....	35
4. BULGULAR.....	36
5. TARTIŞMA VE SONUÇ	60
KAYNAKÇA.....	63
EKLER.....	70

TABLÖLAR

Tablo 2.1:	Liderlikte 20. ve 21. yüzyıl uygulamaları.....	5
Tablo 3.1:	Dönüşümcü liderlik alt boyutları.....	34
Tablo 4.1:	Sosyo-demografik özelliklerin dağılımı.....	36
Tablo 4.2:	Dönüşümcü liderlik algılarına ilişkin betimsel istatistik dağılımı.....	37
Tablo 4.3:	Dönüşümcü liderlik algılarına ilişkin normallik dağılım analizi.....	38
Tablo 4.4:	Dönüşümcü liderlik algılarının cinsiyete göre karşılaştırılması.....	39
Tablo 4.5:	Dönüşümcü liderlik algılarının yaş gruplarına göre karşılaştırılması.....	39
Tablo 4.6:	Dönüşümcü liderlik algılarının medeni duruma göre karşılaştırılması.....	40
Tablo 4.7:	Dönüşümcü liderlik algılarının eğitim durumuna göre karşılaştırılması.....	41
Tablo 4.8:	Dönüşümcü liderlik algılarının meslek durumuna göre karşılaştırılması.....	42
Tablo 4.9:	Dönüşümcü liderlik algılarının aylık gelir durumuna göre karşılaştırılması.....	42
Tablo 4.10:	Dönüşümcü liderlik algılarının çalışma süresine göre karşılaştırılması.....	45
Tablo 4.11:	Dönüşümcü liderlik algılarının pozisyon durumuna göre karşılaştırılması.....	46
Tablo 4.12:	Dönüşümcü liderlik algılarının bulundukları lokasyon durumuna göre karşılaştırılması.....	48
Tablo 4.13:	Dönüşümcü liderlik algıları madde puanlarının cinsiyete göre karşılaştırılması.....	49
Tablo 4.14:	Dönüşümcü liderlik algıları madde puanlarının yaş gruplarına göre karşılaştırılması.....	49
Tablo 4.15:	Dönüşümcü liderlik algıları madde puanlarının medeni duruma göre karşılaştırılması.....	50
Tablo 4.16:	Dönüşümcü liderlik algıları madde puanlarının eğitim durumuna göre karşılaştırılması.....	51
Tablo 4.17:	Dönüşümcü liderlik algıları madde puanlarının meslek durumuna göre karşılaştırılması.....	51

Tablo 4.18: Dönüşümcü liderlik algıları madde puanlarının aylık gelir durumuna göre karşılaştırılması.....	52
Tablo 4.19: Dönüşümcü liderlik algıları madde puanlarının çalışma süresine göre karşılaştırılması.....	54
Tablo 4.20: Dönüşümcü liderlik algıları madde puanlarının pozisyonlarına göre karşılaştırılması.....	55
Tablo 4.21: Dönüşümcü liderlik algıları madde puanlarının lokasyon durumuna göre karşılaştırılması.....	57
Tablo 4.22: Dönüşümcü Liderlik Algılarının İlgileşim Analizi Sonuçları.....	57
Tablo 4.23: Dönüşümcü Liderlik Algılarına Ait Güvenilirlik Analizi.....	59



ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Dönüşümcü Liderlik Süreci.....	25
---	----



KISALTMALAR

Akt.	: Aktaran
ÇBL	: Çok Boyutlu Liderlik
GLOBE	: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (Global Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği Projesi)
LUE	: Liderlik Uygulamaları Envanteri
s.	: Sayfa
TDK	: Türk Dil Kurumu
vb.	: ve benzeri
$\bar{X}$	: Ortalama
S.S.	: Standart sapma

1. GİRİŞ

Günümüzde artan rekabet ve teknolojik gelişmeler ile birlikte işletmeler daha zorlu ve hareketli bir ortamda faaliyetlerini sürdürmektedirler. İşletmelerin bu değişken rekabet ortamında faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için değişim içine girmeleri, yeniden yapılanmaları ve bu gelişmelere ayak uydurmaları kaçınılmaz bir gerçek haline dönüşmüştür. Bu nedenle işletmelerde bu değişimde anahtar bir role sahip olan lidere duyulan ihtiyaç gün geçtikçe daha da artmaktadır.

İnşaat sektörü de başlangıç sürecinden yapım sürecine kadar içinde birçok faktörü bulunduran ve bu farklı paydaşların organize bir şekilde çalışarak projeleri minimum süre, kalite ve maliyette bitirmeye çalıştığı aşamalardan oluşmaktadır. Bu nedenle inşaat sektöründe yönetici pozisyonundaki bireylerin liderlik özelliklerinin bu aşamaların her kısmında etkisi ve önemi bulunmaktadır. Bu doğrultuda hedeflenen planların gerçekleştirilmesi için inşaat yöneticisi, inşaatın öncesi ve sonrası aşamaları olmak üzere her aşamasında bir lider gibi hareket ederek yapılacak işlemlerin yürütülmesinden sorumludur. Bir lider gibi hareket etmesi, inşaat proje yöneticisinin uygulanacak olan projeyi yeterli bir şekilde planlamasını, projenin aşamalarının takip ve kontrolünü sağlamaktadır.

Akademik araştırmalar, örgütlerin değişiminde ve başarısında rol oynayan liderlik çeşitleri hakkında önemli özellikler ve sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu araştırmalar ışığında işletmelerdeki değişimi sağlayacak en uygun liderlik tipi olarak dönüşümcü liderliği açıklamaktadırlar. Bass ve Avolio (1995) dönüşümcü liderliği genel anlamıyla, örgütsel başarıyı kendi bireysel başarısının üstünde gören ve çalışanlar ile arasında kurduğu iletişim ve bağlar ile kendilerinden beklenenden daha fazla bir performans sergilemelerine yardımcı olan bir liderlik olarak tanımlamaktadır (Akt. Çetin, 2018, s.2). Dönüşümcü liderlik anlayışının öne çıkan en önemli özelliği, insan faktörünü temel alması ve örgütlerde insan ilişkilerine önem vermesidir. Bu açıdan, diğer alanlardaki liderlik anlayışlarından farklı bir şekilde günümüzdeki örgüt yapısına uygun bir örnek olmaktadır. Bu sebeple küresel bir ekonomik yapı içerisinde olan günümüzde örgütlerin

başarıya ulaşmaları için insan unsurunu ön planda tutarak hareket etmeleri gerektiği anlayışı artış göstermiştir.

Literatür incelemesi sonrasında birçok alanda liderlik kavramı ile ilgili çalışmalar olduğuna ve birçok işletmenin konuyla ilgili eğitimler ve iyileştirmeler verdiği fark edilmiştir. Bu bağlamda liderlik yaklaşımları ve teorilerine yönelik yazılmış tezler, makaleler, kitaplar ve dergiler bulmak oldukça kolaydır. Ancak, hem değişken şartlara ayak uydurabilme, rekabet şartlarını izleme ve kurumsal politikalarına bu çerçevede yön verebilme, çeşitli paydaşlar ile iletişim kurabilme, hem de zekâ, vizyon, karizma ve kaynak oluşturma gibi özellikler açısından güçlü bir lidere en fazla ihtiyacı olan sektörlerden biri olan inşaat bu konuda yapılmış araştırmalara rastlamak oldukça düşüktür. İnşaat sektöründe yer alan yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışının bu açıdan değerlendirilmesinde fayda olacaktır ve çalışmada da bu konu dikkate alınarak ilerleme sağlanmaktadır.

Bu kapsamda çalışmanın genel amacını, inşaat yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının araştırılması ve hangi faktörler ile ortaya konulduğunun, ayrıca çalışanlar tarafından nasıl algılandığının belirlenmesi oluşturmaktadır. Tezin amaçlarından biride inşaat işletmelerinde liderlik kavramına dikkat çekmek ve farkındalık yaratmaktır. Dönüşümcü liderlik davranışlarının yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, meslek gibi demografik özellikler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi de çalışmanın alt amacını oluşturmaktadır. Temel amaç kapsamında ilk olarak birincil kaynaklar kullanılmaya çalışılmakla birlikte literatür çalışması yapılmış ve bu alanda yapılmış benzer çalışmalar incelenmiştir. Çalışmanın araştırması yöntemi anket tekniği kullanılarak yapılmıştır. Yapılan anketler sonrası elde edilen veriler tanımlayıcı istatistikler, ilgileşim, faktör analizleri yardımıyla değerlendirilmiş ve bulguları yorumlanmıştır. Araştırma bulguları yardımıyla ortaya çıkan bilgiler doğrultusunda sonuç bölümünde değerlendirme yapılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Çalışmanın bu bölümünde ilgili alan yazın incelenerek liderlik kavramı, dönüştürücü liderlik kavramı ve inşaat sektöründe liderlik olgusu açıklanmaktadır.

2.1 LİDERLİK KAVRAMI

2.1.1 Lider ve Liderlik Kavramı

Liderlik, ortak amaçların gerçekleştirilmesi için yapılacak olan çalışmaları belirleyen, gerçekleştirilecek değişimler üzerine planlar yaparak bunların takibini yapan ve liderlerin birbirleri ile olan ilişkilerinde birbirlerinden etkilenmeleri olarak ifade edilmektedir (Kurgun 2013, s.131). Liderlikte ilişkiler arasındaki kaliteli iletişimi anlatan bu ifade de aynı doğrultuda liderlik ile birlikte gerçekleşen değişimler ve meydana gelen ortak amaçların varlığına vurgu yapılmıştır.

Bir başka tanıma göre ise liderlik belirli şartların sağlanması ile belirli kişilerin ya da grupların hedeflerine ulaşabilmelerini sağlamak için bir kişinin, bu bireylerin faaliyetlerini etkileyerek, yönlendirmesi durumudur (Ertürk 2009, s.151). Liderlik vasfının, bir grubu veya bireyleri etkileyip, yönlendirebilecek yapıya sahip olduğu, bu ifade de vurgulanan kısım olarak yer almaktadır.

Amaçların gerçekleştirilmesi için başkalarını etkileyerek, inandırma eylemlerinin tamamını kapsayan liderlik, karşılıklı olarak etkileşimi içeren değişken bir özellik taşımaktadır. Lider ise karşısındaki bireyleri etkileme özelliğini taşıyan, ileriye dönük olarak vizyon ve amaç sahibi olan bireydir (Tunçer 2012, s.291). Buradan da anlaşıldığı gibi lider ve liderlik kavramlarından söz edildiğinde bununla birlikte kişileri etkileyip inandırma yeteneklerinin de ön plana çıktığı görülmektedir. Bunun yanı sıra lider vasfındaki kişi ile hitap ettiği topluluğun arasındaki ilişkiler de önem taşımaktadır.

Lider çevresindeki bireylerin davranışlarında etkili olurken bu etkisi doğuştan gelen bir güç ile olabildiği gibi aynı zamanda etrafındaki bireyler tarafından değerli olan, saygı duyulan bir kişisel özelliği ile de etkin olabilir (Dağ ve Göktürk, 2014, s.175). Çalışmanın bu bölümünde yapılan tanımlar, lider ve liderliğin taşıdığı nitelikler ile ilgili olarak yeterli bilgiyi vermektedir.

2.1.2 Liderliğin Tarihi Gelişimi

Liderlik, geçmişten günümüze süregelen bir kavram olarak küçük ölçekte düşünüldüğünde aile içerisinde; büyük ölçekte düşünüldüğünde ise devletlerin yönetimlerinde etkili olarak karşılaştığımız bir kavramdır. Gelişen çağımızda liderlik kavramı biçimsel ve niteliksel olarak farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır (Sözen Şahne ve Şar, 2015, s.110).

Liderlik, sosyal bir olgu olarak bilimsel anlamdaki yeri ve organizasyonlardaki etkinliği ile ilgili olarak birçok araştırmalara konu olmuştur. Genel anlamda bu araştırmalara bakıldığında liderlik ile ilgili olarak ontolojik kökleri, özellikleri, genel olarak davranış biçimleri ve liderliğin oluşumundaki sosyal, kültürel ekonomik şartlar ile lider olan bireyin sorumlu olduğu gruba karşı sağlamış olduğu faydaların araştırması yapılmaktadır.

Eski dönemlerden günümüze kadar bireylerin hayatındaki etkinliği ve yeri var olan bir kavram olarak devam eden liderliğin gelişmesi yirminci yüzyılda gerçekleşmiştir. Bu doğrultuda liderlik kavramında yirminci ve yirmi birinci yüzyılda çeşitli uygulamalar görülmüştür (Tablo 2.1).

Tablo 2.1: Liderlikte 20. ve 21. yüzyıl uygulamaları

Yirminci Yüzyıl Uygulamaları	Yirmi birinci Yüzyıl Uygulamaları
Çıktı odaklı olma	Süreç ve çıktı odaklı olma
Sadece gözlemlere bakar	Gözlemlerle sonuca ulaşır
Çalışanların zekâlarını geliştirir	Çalışanların zekâlarını özgür bırakıp onları destekler
Çalışanların ilişkileri mevkiyle düzenlenir.	Örgüt sıcak ilişkilerle düzenlenir
Saygı gösterilmesi beklenir	Saygı sadece kazanmak istenir
Çalışanların gelişimi önemser.	Çalışanların gelişimi desteklenir
Yerel bir kafa yapısı mevcuttur	Küresel her şeye açık bir kafa yapısı ile çalışır

Kaynak: Ugurluoğlu ve Çelik, (2009, s.126).

Yukarıda yer alan tablodan da anlaşıldığı gibi, liderlikte 21.yüzyıl özellikleri incelendiğinde daha ayrıntılı bir anlayışın olduğu görülmektedir. İşyerlerinde insan kaynaklarına verilen önemin artmasına bağlı olarak, liderlik vasıflarını taşıyan bireylerde öncelikli olarak aranan özelliğin insana verilen değer olması ile liderlik tarihinin gelişimine yön veren önemli unsurlardan biri olmuştur. 21. Yüzyılda tüm alanlarda gerçekleşen gelişmeler ile birlikte bu durum liderlik vasfı taşıyan bireylerinde küresel bir bakış açısı ile yönetim tarzına sahip olmalarına neden olmuştur.

2.1.3 Liderlik Özellikleri

Stogdill (1974), lider vasfındaki bireylerin kişilik özellikleri ile ilgili olarak 1948-1970 yılları arasında yapılan 163 araştırmayı inceleyerek, başarılı olan liderlerin genel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır (Akt: Genç ve Halis, 2006, s.197);

- a) Sorumluluk ve görevleri tamamlama dürtüsü,
- b) Problem çözme ve fikir üretmede yaratıcılık ve zekâ,
- c) Hedeflere ulaşmak için gayret gösterme,
- d) Özgüven ve kendi kimliğine sahip olma,

- e) Toplu hallerde inisiyatif kullanabilme,
- f) İnsanlar arasındaki stresle baş edebilme,
- g) Karar ve eylemlerin davranışsal sonuçlarını üstlenme,
- h) Belirsizliklere tahammül edebilme,
- i) Etrafındaki insanları etkileyebilme yeteneği.

Akiş (2003, s.2-3) ise, 64 farklı ülkeden 154 araştırmacının katılımı ile gerçekleşen kültürler arası araştırma programı olarak GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) projesi kapsamında, aşağıda belirtilmiş olan 16 özelliğin her kültürde kabul gördüğü ve bu özellikleri farklı değerlerdeki liderlerin taşıdığını belirlemişlerdir. Aşağıda belirtilen liderlik özelliklerinin, 53 farklı ülkede çalışan bireyler tarafından takdir edilen liderler olarak görüldüğü kanısına varılmıştır (Cumaguliyeve 2010, s.7):

- a) Pozitif: Genel olarak özgüveni yüksek olan ve iyimser,
- b) Yüreklandiren: Tavsiye ve telkinleri ile güven veren, cesaretlandiren, umutlandiran,
- c) Harekete geçiren: Kendisini takip eden kişileri aktif hale getiren,
- d) Güven yaratan: Bireylere inanarak karşılıklı güven ortamı yaratmak ve onların güvenini kazanmak,
- e) Dinamik: İlgisi, enerjisi, hevesi ve motivasyonu yüksek olan,
- f) Motive eden: Diğer bireyleri kişisel bir itina göstermeleri için etkin hale getiren,
- g) Öngörü sahibi: İleriye yönelik olarak gelecek ile ilgili durumları düşünebilen,
- h) Bilgili: Bilgi donanımı kuvvetli olan ve her konudan haberdar olup, bilgisi olan,
- i) İletişim içinde olan: Diğer bireyler ile sürekli iletişim halinde olan,
- j) Takım kuran: Gruptaki bireylerin birbirleri ile uyumlu bir şekilde birlikte çalışmalarına destek olan,
- k) Koordinatör: Emrinde çalışan bireylerin yapmış oldukları işleri yöneterek, düzenleyen,
- l) Adil ve dürüst: Çalışanlar arasında ayırım yapmadan doğru, uygun bir şekilde adaletli hareket eden,

- m) Yönetmel beceri sahibi: Yapılacak olan işleri planlayarak, düzenleyen ve bunların kontrolünü sağlayan,
- n) Etkili pazarlık eden: Diğer kişiler ile etkili bir şekilde konular üzerinde konuşarak kendisi ya da grubu menfaatine olumlu sonuçlar alabilen,
- o) Zeki: Kıvrak bir zekâyâ sahip olması ve hızlı bir şekilde öğrenerek uygulamaya geçirebilmesi,
- p) Kararlı: Alacağı kararlarda hızlı bir şekilde düşünüp, doğru karar verebilen.

2.1.4 Liderliğin Önemi

Dünyadaki teknolojik, bilimsel ve toplumsal olmak üzere her alanda gerçekleşen yenilikler ile birlikte bilinmeyen bir gelecek için hazırlanmak, yeniliklere açık, heyecanlı ve farklı olabilen liderler ile mümkün olabilir. Toplumların ve örgütlerin küreselleşen bir ortam içerisinde isabetli kararlar vererek, güvenli bir şekilde ilerleyebilmeleri için doğru bir lidere ihtiyaçları vardır.

Napolyon, liderlik konusunda, “bir tavşanın liderlik yaptığı aslanlar ordusu yerine, bir aslanın liderlik yaptığı tavşanlar ordusunu” tercih edeceğini belirterek bu söylemi ile liderlik vasfının önemini ifade etmiştir. 1920 yıllarında yapılan bir araştırmaya göre, bireylerin lider vasfında görmüş oldukları kişiye karşı bağlılık dereceleri, kişilerin iş tatmini ve verimlilik derecelerini de büyük oranda arttırdığı belirtilmiştir. Yani, liderlerin çalışanlar tarafından sevilmesi ve kabul edilmesinin, çalışanlar üzerindeki verimi ve iş tatmininde etkisi büyük rol oynamaktadır. Buna ek olarak, lider grup ve örgüt başarısında ya da başarısızlığında önemli bir etkiye sahiptir (Doğan 2005, s.13).

Yukarıda yapılmış olan açıklamadan da anlaşıldığı üzere, geçmişte ve günümüzde liderlik vasfı hep büyük önem taşımıştır. Çünkü bir işyerinde çalışanların ve şirketin, toplum içerisinde de bireylerin her zaman bir lidere gereksinimleri vardır.

2.1.4.1 Liderliğin Çalışanlar Açısından Önemi

Örgüt içerisinde çalışan bireylerin başarısı, verimliliği, performansı, motivasyonu ve örgüte olan bağlılığı gibi buna benzer birçok konunun liderlik ile yakından alakası bulunmaktadır. Liderlik kavramının çalışan bireyler yönünden önemini iki başlık halinde inceleyeceğiz.

Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Açısından Önemi

Motivasyon kelimesini Türkçe olarak ifade edecek olursak, güdüleme, harekete geçirme olarak söyleyebiliriz. Motivasyon, birden fazla bireyi belirlenmiş olan hedefler ve amaçlar doğrultusunda etki altına alarak harekete geçirmektir. Kısaca ifade edilecek olursa, harekete geçirme, hareketi devam ettirme ve olumlu bir yönde ilerletme şeklinde söylenebilir (Eren 2012, s.498).

Liderlik ve motivasyon, birbirleri ile ilişkisi olan iki kavramdır. Liderlik, bireyleri hedefleri ve amaçları doğrultusunda motive ederek, harekete geçirme, güdüleme, etkileme çabalarını kapsayan bir süreçtir.

Lider vasfındaki kişilerin hareketleri ve kendilerine bağlı olan bireylere karşı tavırları, kıvrak bir zekâya sahip olmaları ve tecrübeleri, yaptıkları iş ile ilgili uzmanlıkları ve yetenekleri, kişiler ile olan iletişim becerileri kendisine bağlı olarak çalışan bireylerin motivasyonunu önemli derecede etkilemektedir. Lider konumundaki kişilerin öncelikli amacı, doğru motivasyon şekillerini belirleyerek çalışan bireylerin işlerini en yüksek verim ve kalite de gerçekleştirmelerini sağlamaktır (Birkan, 2009, s.10-11).

Liderliğin Çalışanların Verimliliği Açısından Önemi

Örgütler hızla değişen günümüz şartlarına uyum sağlayabilmek için verimliliklerini arttırabilmenin yöntemlerini aramaktadırlar. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri, mal ve hizmet üretiminde kaliteli bir hizmet gerçekleştirebilmeleri için üretim faktöründe işletmenin en değerli varlığı olan insan, çalışanlarıdır. Üretimi ve hizmeti

gerçekleştirecek olan insan kaynağı olmadan, diğer üretim ve hizmet kaynaklarının varlığı bir anlam ifade etmemektedir. Çünkü ihtiyaç duyulan tüm kaynakların değerlendirilerek ihtiyaca yönelik şekillendirilmesi insanoğlu tarafından yapılmaktadır. Bu nedenle, örgütler açısından çalışan bireylerin verimliliklerini arttırmak ve korumak önemli bir yere sahiptir.

İşletmeler içerisinde hizmet veren bireylerin işgücü verimliliğini arttırmak ve korumak için öncelikli olarak çalışanlara tatmin edici seviyede ücretlendirmeler ile ekonomik anlamdaki beklentilerine yeterli karşılığı verebilmek, uygun çalışma ortamının sağlanması ve fiziksel şartların iyileştirilmesi ile gerçekleştirilir. Ayrıca, her çalışanın farklı psikolojik bir yapıya sahip olduğu düşünülerek, çalışan bireylerin sosyo-psikolojik anlamdaki beklentilerine de cevap verilmesi çok önemlidir (Sabuncuoğlu 2012, s.20). Personellerinin verimliliğini arttırmak için gerekli koşulları sağlamayan ve dikkate almayan işletmeler geleceğine güvenli adımlar ile ilerleyemezler. Bu nedenle şirketler de liderler önemli bir konuma gelmektedir.

2.1.4.2 Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi

Liderlik son zamanlarda özellikle işletmeler de önemli bir yer almaya başlamıştır. Eğer şirketler içerisinde lider vasıflarını taşıyan bir kişi mevcut ise, bu kişinin şirket içerisindeki varlığı işletmenin gelişmesinde önemli bir destek olmaktadır. Çünkü lider konumundaki kişiler önemli fonksiyonların şartlarını gerçekleştiriyorlar.

Liderlik vasfının işletmeler açısından yeri ve önemi, buna duyulan ihtiyaçların belirtilmesi ile ifade edilebilir (Can ve diğ., 2006, s.296):

- a) *İşletmelerde Tasarımların Yetersizliği:* Tüm işletmelerde çalışanlar için belirli yol gösterici nitelikte yazılı ya da yazılı olmayan ilkeler, yani normlar mevcuttur. İşletmenin yaşamış olduğu bazı hallerde yazılı kuralların harfiyen uygulanması bulunulan durum için sıkıntı olabiliyor ya da işin akışını yavaşlatabiliyor. Bu durum da kurallarda eksiklikler olduğunu gösterir ve bunun içinde her işletme de bir lider vasfında bireyin olması bu boşlukları doldurmak için gereklidir.

- b) *İşletme Dışı Hareketlilik*: Örgütler yaşadıkları alan içerisindeki ortamın getirmiş olduğu şartlara ve duruma bağımlı bir şekilde hayatlarını devam ettirirler. Bu ortamı meydana getiren ekonomik, kültürel, yasal, teknolojik ve diğer etkenlerin değişmesi, işletme ortamındaki yaşam şartlarının değişime uğramasına sebep olur. Bu değişimlerin durumunu şirketin menfaatlerine göre yönlendiren ve fırsatları değerlendirirken yetersiz olabilecek durumları çözüme ulaştıran bir lidere her daim ihtiyaç vardır.
- c) *İşletme İçi Hareketlilik*: Hızlı değişime uğrayan, baskıcı bir yapıya sahip olan işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için kendilerine uygun büyüme ve gelişme planları yapmaları gereklidir. Gelişme ve büyüme planlarında yeni rol ve görevlerin üstlenilmesine, mevcut yapıların ihtiyaçlara göre düzenlenmesine ve koordinasyon gibi yeni gerekliliklerin doğmasına sebep oluyor. Bu durum ise işletmelerde liderlik vasıflarını taşıyan bir kişiye ihtiyaç olduğunu göstermektedir.
- d) *İşletmenin en önemli unsuru insandır*: İşletmelerin ihtiyaç duydukları üretim etkenleri dışında bu üretimi gerçekleştirecek olan kalifiye işgücü girdilerine de ihtiyaçları vardır. Çalışan bireylerin kişisel hayatlarındaki değişimler, örgüt dışı ve diğer örgütler ile olan etkileşimleri kişilerin davranışlarını büyük oranda etkilemektedir. Bundan farklı olarak, değişik nedenler ile işten ayrılan bireylerin yerine yeni kişilerin gelmesi ile bu kişilerin kendilerine has özellik ve tecrübelerinin işe etki etmesi demektir. Bu gibi durumlarda meydana gelebilecek olan problemlerin çözümünde iyi bir lidere ihtiyaç vardır.

Yukarıda belirtilmiş olan bu dört nedenden dolayı, yani değişen dış çevre şartları, içsel şartlar ve bireylerin davranış şekilleri, şirketlerdeki tasarım eksikliği gibi durumlar şirketlerde liderliği zorunlu hale getirmektedir.

Günümüzün ve geleceğin şirketlerinde liderlere daha fazla ihtiyaç olacaktır. Teknolojik, ekonomik, bilimsel olarak hızla gelişen toplumsal yapı içerisinde rekabet ortamının da artması ile işletmelerin ilerleyen süreçlerde daha etkin, dinamik, değişime uyum sağlayabilen bir pozisyon almaması, mevcut durumlarını koruyup, zayıf yönlerini ve risklerini belirleyerek minimum seviyeye indirmeden faaliyetlerini sürdürmeleri bu

işletmeleri daha ileri ki aşamalarda varlıklarını koruyamayacakları bir risk ortamına sürüklemektedir (Taşkıran 2006, s.181).

2.1.4.3 Liderliğin Toplum Açıısından Önemi

Liderlik bütün toplumlarda var olan ve çok eski zamanlardan günümüze gelen, hatta insanlığın varlığı ile paralel bir şekilde ortaya çıktığı düşünölen bir süreçtir. İnsan vücudunun işlevinde beyin ne kadar etkili ve önemli ise, toplumlar içinde lider aynı etki ve öneme sahiptir.

Toplumlar geçmişten günümüze değin her zaman liderlere ihtiyaç duymuşlardır. Fakat farklı zamanlarda ve durumlarda ortaya çıkan liderlerde o dönemdeki toplumun yapısına göre farklılıklar ortaya çıkmıştır. Toplum içerisinde meydana gelen değışimlerde ve problemlerin çözümünde o toplumun düzenini sağlamak, toplumu bir arada tutabilmek için o toplum içinden çıkan bazı farklı özelliklere sahip olan bireylere gereksinim duyulur (Akın 1995, s.1). Lider, içinde bulunduğu topluma fikirlerini sunan ve kabul ettiren, önderlik yaparak fikirleri doğrultusunda yönlendiren kişidir. Liderlik tek başına yapılamaz bunun için idare edeceği bir topluma ihtiyaç vardır. Aynı şekilde toplumlar da lidersiz olamaz önderi olarak takip edeceği bir lidere ihtiyaçları vardır.

Lider, toplumun askeri, ekonomik, siyasi ve eğitim alanlarında yol gösterici olan, bilgilendiren, toplumu içeriden ve dışarıdan gelebilecek olan tehditlere karşı uyanık tutarak uyaran, gerektiğinde koruyan ve toplum içerisindeki ayrımı önleyerek bütünleştiren bir kişidir. Toplamların oluşumlarında ve sürekliliklerinde bir arada olmaları, birlik olup birbirlerine bağlı olmaları ne kadar önemli ise, aynı şekilde toplumların yeniden yapılandırılarak bireylerin bir arada güçlü kalması için de liderler çok önemlidir. Çünkü toplum içerisinde lider sıfatındaki kişiler toplumsal değerler, kültürel kodlar ve inançları ile hazır bir vaziyette bilgi ve düşönceleri ile toplumun yeniden yapılandırılarak, millî kimlik ve birlik bilinci tarihinin meydana gelmesinde etken kişi rolündedir. Bu özelliklerden dolayı lider kişi hem toplumu biçimlendirirken aynı zamanda kendisi de toplum tarafından şekillendirilmektedir (Sinanoğlu 2006, s.108).

2.1.5 Liderlik Yaklaşımları

Liderlik kavramını belirli kalıplar içerisinde düşünmek kolay olmasa da genel olarak ifade etmek için bir dizi merkezi tema ile anlatabilmek mümkündür. Bu çalışma da liderliği anlatabilmek için liderlik yaklaşımlarının çeşitleri olan, özellikler yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı, modern liderlik yaklaşımı ve davranışsal yaklaşım şeklinde değerlendirilmiştir.

2.1.5.1 Özellikler Yaklaşımı

Bu yaklaşım, 20.yy'ın başlarındaki liderlik araştırmaları kapsamında lider kişilerin başarılı olmaları için gerekli olan özellikler üzerinde yoğunlaşmıştır. Aristo, doğum anından başlamak üzere bazı bireylerin yönetmek için seçilmişken, bazılarının ise yönetilmek için seçildiğine inanmaktadır (Hoy ve Miskel, 1996). Bu durum ise “özellikler” ya da “büyük adam” teorisi şeklinde bir adlandırma ile liderlik yaklaşımına esas oluşturmuştur. “Özellik” bireyin kişisel ayırt edici yanlarına ve davranışına yönelik olarak atfedilen, psikolojik ya da fiziksel özellikleri olarak ifade edilmektedir. Bu dönemde bireyin kendisine yönelik olarak bahsedilen bu özellikleri bir yere kadar geliştirebileceğini fakat bireyde doğuştan olması gereken liderlik ruhunun sonradan kazanılamayacağı düşünülmekte ve “lider olunmaz lider doğulur” ilkesinin hâkim olduğu görülmektedir (Northouse 2013).

Erken süreçlerde liderlik için yapılan bu araştırmalardaki amaç, bir lider de olması gereken özelliklerin tanımlanmasında odaklanmıştır. Ancak bu yaklaşımda var olan iki büyük dezavantaj vardır. Birincisi, yapılan birçok deneysel araştırmalar olduğu halde lider sıfatındaki bireylerin takipçileri üzerinde sağlamış olduğu hâkimiyetin nitelikleri hakkında ortak bir kanıya varılamamıştır. İkinci yaklaşım ise liderlik eğitime imkân vermemesi ve liderin seçilmiş kişi olmasının esas alınmasıdır (Dülker 2019, s.13).

Özellikler teorisinin kullanımı ile yapılmış olan araştırmalar bu teorisinin liderlik kavramını tam olarak anlatamadığını göstermiştir. Charles Byrd, 1940 yılında yapmış olduğu araştırmalarda liderlik ile ilgili olarak yirmi özelliği incelemiş fakat bu

özelliklerden hiçbirinin listede olmadığını görmüştür. Bundan on yıl sonra Wiliam O. Jenkins; şirketler, çocuklar, askeri kişiler, profesyoneller vb. çeşitli gruplar üzerinde yapmış olduğu geniş çaplı araştırmalarından sonra, lideri içinde bulunduğu gruptan farklı kılan hiçbir özel durumun olmadığını ortaya koymuştur. Bu bulgular neticesinde özellikler teorisine olan önem azalmıştır (Tarım 2010, s.17).

2.1.5.2 Davranışsal Yaklaşım

Liderlerin net olarak aynı özelliklere sahip olmadığının anlaşılması ile 1940 yıllarının ortalarından başlayarak ilgi liderlerin davranış özelliklerinde toplanmıştır. Liderlikteki davranışsal teori, özellikler teorisinin çok etkin ve verimli olmamasından kaynaklı olarak ortaya çıkan bir bakış açısidir (Küçüközkan 2015, s.88).

Özellikler kuramında, liderin tanımı yapılırken kişisel özellikler önemli bir yer almaktaydı. Davranışsal liderlik kuramında ise liderin çevresine karşı nasıl davrandığı ve ne yaptığı önem ifade etmektedir. Davranışsal kuramı, özellikler kuramından farklı kılan, kişilere liderlik için eğitim verilmesidir (Celep 2004, s.11).

Özellikler kuramı, lideri yapısal özellikleri ile tanıyarak, diğer insanlardan farklı olan yönlerini ve eylemlerini tahmin etmeye yönelik bir çalışmadır (Fındıkçı 2009, s.65-66). Davranışsal kuramda özellikler kuramında söylenildiği gibi “Lider olarak doğulur, bu sonradan öğrenilebilecek bir olgu değildir” düşüncesinin tersi yönde eylemler gözlem yapılarak öğrenilebilir görüşü vardır (Küçüközkan 2015, s.88-89). Liderlik sürecini izah etmeye çalışan bu teorinin esas düşüncesi, liderlerin etkin ve başarılı olmasındaki etkenler, liderin kişisel özelliklerinde ziyade, liderin liderlik görevini yerine getirirken göstermiş olduğu davranışlardır (Eren 2010, s.441).

2.1.5.3 Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı belirli durumlar içerisinde hangi şartların daha uygun ve verimli olduğunu belirleyerek bu şartlar altında hangi tarz liderlik yaklaşımının uygun olabileceğine önem vermiştir (Koçel 2007, s.457). Durumsal kuram şeklinde belirtilen

yaklaşımların başlangıç noktası ise “her ortamda geçerli olan bir liderlik özelliği ve davranışı yoktur” anlayışını sahiptir (Şişman 2014, s.6). Bütün durumlar için geçerli olan tek bir liderlik modelinin olamayacağı düşüncesinden yola çıkarak, durumlara uygun olan en iyi liderlik modellerinin neler olabileceği üzerinde araştırmalar yapılmıştır (Ceylan 2014, s.114). Durumsal yaklaşım için yapılan eleştirilerde en önemlisi geliştirilen ve ortaya konulan kuramların kesin bir ölçüte dayanmamasıdır.

2.1.5.4 Modern Liderlik Kuramları

Hızlı bir şekilde değişen ve gelişen dünya şartlarında tüm sektörler, eğitim ve sağlık kurumları, kamu kurumları, işletmeler dönüşüm sürecine mecbur kalmaktadır. Bu şartlar altında, pazarların küresel bir yapı içerisine girdiği, bilim ve teknolojinin hızla yayıldığı yoğun rekabet ortamında liderlik alanında da değişimler gerçekleşmektedir. Bu gelişme ve ilerleme sürecinde geleneksel liderlik anlayışı bu ortama yeterli gelmediği için yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Yeni liderlik kuramlarından dönüşümcü, karizmatik ve etkileşimli liderlik kuramı en çok bilinen ve tercih edilenlerdir.

2.1.5.4.1 Karizmatik Liderlik Kuramı

Karizmatik liderliğin esasını koyan Weber’e göre, karizma, toplumun sosyal kriz ortamı içinde olduğu durumlarda, liderin kişileri bu krizden çıkaracak radikal görüşleri ile bu görüşlere inanan, güvenen kişileri arkasından sürükleyerek, onlardan destek alması ile başlamaktadır. Karizmatik liderlik birçok sosyal bilim adamının dikkatini çekerek araştırma konusu olmuş ve son yirmi yıl içerisinde House, Conger ve Kanugo, Shamir ve Arthur örgütlerde karizmatik liderliği anlatabilmek için bu kuramın değişik ve gelişmiş sürümlerini ortaya çıkarmışlardır. Bulunan bu yeni teoriler Weber’in teorisine dayanarak bulunmuş olsa da yeni bulunanlar ile arasında farklılıklar mevcuttur. Ortaya çıkarılan yeni karizmatik liderlik teorileri, karizmatik olarak nitelendirilen liderlerin özelliklerini, hareketlerini ve takipçilerini nasıl etkilediklerini psikolojik açıdan ele alarak ifade eden bir süreci içermektedir (Yukl 2010, s.263). Karizmatik liderlik kuramının temsilcisi olan, Robert House karizmatik liderlerin çevresindeki etkiyi nasıl arttırdığını gösteren özelliklerini aşağıda sıralamıştır (Keçicioğlu 1998, s.36):

- a) Takipçiler liderin inançlarının doğru olduğuna güvenmektedirler.
- b) Takipçiler liderlerine şüphe duymadan inanmaktadırlar.
- c) Takipçiler liderin inançlarının kendi inançları ile aynı olduğunu düşünmektedirler.
- d) Takipçiler liderlerinin etkisi altına girmektedirler.
- e) Takipçiler yaptıkları işlerinde duygusal olarak hareket ederler.
- f) Takipçiler liderlerini can kulağı ile dinlerler.
- g) Takipçiler gruba yönelik başarılarında kendilerinin de faydası olduğuna inanırlar.
- h) Takipçilerin amaçları arttıkça, performansları da artmaktadır.

Hartog ve arkadaşları ise, Türkiye dahil, 62 ülkede yönetici konumundaki bireylerin liderlik özellikleri hakkında çalışmalar yapmışlar ve bu çalışmalar neticesinde risk alma, merhamet, sabır, duygusallık, etkin karar verme gibi özelliklerinin karizmatik lidere özgü olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Demir ve diğ., 2010, s.135). Belirtilen bu özellikler karizmatik liderin özellikleri olarak onun etkisi altında çalışan bireyler ile olan ilişkisini, yaklaşım ve davranışlarını göstermektedir.

Genel olarak açıklarsak karizmatik lider kişinin doğuştan gelen beceri ve özellikleriyle, karizma ve çekici yapısı ile astlarını etkilemesi, onları ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirerek, birleştirmesidir. Bu özelliklere sahip olan liderler kendilerini takip eden çalışanlarını teşvik ederek, onlara anlayışlı bir şekilde yaklaşarak, güvenerek motivasyonlarını arttırır ve örgütsel hedeflerin gerçekleşmesini sağlar. Bu nedenle son zamanlarda karizmatik liderlik konusu önemli bir yere sahip olmuştur.

2.1.5.4.2 Etik Liderlik

Bir liderin elit bir lider konumunda olabilmesi için tüm astlarına aynı kural ve ilkeler ile yaklaşarak hareket etmesi gereklidir (Akatay ve diğ., 2006, s.484). Liderin başarısında etik yönden kâmil olması gereklidir. Etik liderlik, sık sık karşılaşılan durumlara yönelik olarak pratik bir şekilde çözümler bulmak ve doğru kararlar verebilme yeteneğidir. Etik liderlik becerisi olan yöneticilerin, mensup oldukları örgüt içerisinde kurumsal başarıya

ulaşmaları ve grup içerisinde güven ortamı yaratarak, ortak yaşanan heyecanların etkisini uzun süreli olarak yaşatmaları mümkündür (Yaman 2016, s.10-11).

Etik liderliğin en temel özelliği, liderin gücünü içinde bulunduğu örgütün etik gücünden almasıdır. Yani etik bir liderin ilk görevleri arasında sorumlu olduğu örgüt içerisindeki olumsuzluklara tepki vererek, elinden geldiğince bu olumsuzluğa engel olmaktır. Bu nedenle etik lider, kurumsal yapı içerisinde başarı ve performansı etkileyecek durumları görerek ortaya çıkabilecek olumsuzluklara karşı savunma sistemi ortaya çıkararak düzeni sağlamaya çalışır (Yaman 2016, s.11).

2.1.5.4.3 Vizyoner Liderlik

1990 yıllarında vizyoner liderlik tarzı önemli bir yere sahipti. Örgüt yapısı içerisindeki hızlı değişimler, örgüt mensuplarının ileriye dönük hedeflerini de etkilemektedir. Bu hızlı değişim ile örgütleri içinde bulunduğu karanlık durumdan kurtaran, paylaşmış oldukları vizyon ile geleceğe taşıyan vizyoner liderlere geleceğin liderleri denilmektedir (elik 2000, s.165).

Vizyon, başarılı bir stratejinin, yaratıcı beyinlerin eseri olduğunu düşünenler için stratejilerin başlangıcı ve yol gösteren bir pusuladır (lgen ve Mirze, 2010, s.417). Liderler, astlarından bekledikleri performansı ve onlara olan güvenlerini bu vizyon açıklaması ile bildirmektedirler. Yani lider, vizyon açıklaması ile değerlerini iletmek, değerimi ve gelişmeyi kolaylaştırmak, çalışanları hedefler doğrultusunda harekete geçirmek ve rgt adına bir gelecek planı belirlemek için kullanmaktadır (Yılmaz 2008, s.147).

Vizyoner liderlik, bireyleri grup halinde etkisi altına alarak harekete geçirebilecek vizyonları oluşturarak karşı tarafa iletebilme yeteneğidir. Vizyoner lider geleceğe farklı bir yönden bakarak, bu bakış açısını özel yetenekleri ile tahlil ve analiz edebilmektedir (Akşit 2008, s.158).

2.1.5.4.4 Etkileşimci Liderlik Kuramı

Bu kurama göre bir örgütte çalışan kişiler ile onları yöneten lider arasındaki ilişkiler dört farklı davranış şeklinde incelenebilir (Koçel 2014, s.591-592):

- a) Birinci davranış şekli koşula bağlı bir eylemdir. Bu tarz bir çaba içinde olan çalışanların harcadıkları çaba ve göstermiş oldukları performansla orantılı olarak, lider konumundaki kişinin bu çalışanlara maddi ve manevi olarak daha fazla destek vermesi ile alakalıdır.
- b) İkinci tür davranış: Lider talimatlar vererek işin nasıl, ne şekilde yapılacağı ile ilgili olarak yönlendirir, işin yapılmasını takip ederek ve gerekli durumlarda müdahalede bulunur ve yanlışları engeller, düzeltir.
- c) Üçüncü tür davranış şekli pasif liderlere özgü bir eylemdir. Bu davranış şeklinde lider astların yapmış oldukları işlerde sadece sıkıntılar olduğu zaman devreye girer ve bu sıkıntıları çözüme ulaştırdıktan sonra kontrolü yine astlara bırakır. İkinci ve üçüncü davranış tarzlarının özellikleri birbirine benzediği için bazen tek bir başlık şeklinde incelenmektedir.
- d) Dördüncü davranış tarzı “Laissez-faire” olarak da söylenmektedir. Lider, örgütün amaç ve hedeflerini, programların oluşturulmasını, iş standartlarının belirlenmesini astlarına bırakan ve karışmayan bir davranış göstermektedir. Bazı görüşlere göre bu tarz davranışlar sergileyen lider, kendisine ait olan sorumlulukları gerçekleştirmemektedir.

Özetleyecek olursak, etkileşimci liderler grup üyelerinin ihtiyaçlarına karşılık vererek ve uygun ödüllendirmeleri yaparak verimliliklerini arttırmaya çalışırlar. Bu teorideki örtülü pazarlık, bu bağlaşımdan meydana gelmektedir. Lider, otoritesini kullanarak çalışanların motivasyonunu arttırmak için ödüllendirme yöntemini kullanır ve ödüllendirilen astların örgüte bağlılığı artar, sadık ve üretken bir çalışma sergilerler.

2.1.5.4.5 Dönüşümcü Liderlik Kuramı

Dönüşümcü liderlik kuramı modern liderlik kuramları içerisinde tanınmış ve önemli yeri olan bir yaklaşımdır. Dönüşümcü liderlik kuramına göre, örgütün işleyiş yapısında ve bu örgüt içerisinde çalışan bireylerin davranışlarında dönüşüme neden olan liderler dört değişik şekilde davranış tarzı gösterebilirler. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzı birbirlerini tamamlayan iki kuramdır. Ayrıca dönüşümcü liderlik tarzı, etkileşimci liderlik tarzı üzerinde kurulmuştur (Robbins ve Judge, 2013, s.382). Bu iki liderlik tarzı birbirine yakındır fakat özellik olarak aralarında büyük farklılıklar bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik kuramının diğer özellikleri ve belirtilen farklılıklar daha geniş ele alınacağı ileriki kısımda ortaya konulmaktadır.

2.2 DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK KAVRAMI

2.2.1 Dönüşüm Kavramı

Sözcük anlamı olarak dönüşüm, bulunduğu durumdan farklı bir biçime gelmeyi ifade etmektedir. Dönüşüm kavramıyla birlikte mevcut olan bir sistem ya da düzenin tamamıyla değiştirilmesi anlatılmaktadır.

Dönüşüm; var olandan farklı bir biçime girme, farklı bir hal alma, önceki biçimini değiştirme, dönüşüm, inkılap, yenilik anlamlarına gelmektedir (Türk Dil Kurumu [TDK], 2018). Liderlik yönünden dönüşümün bu anlamlara cevap verebilecek durumda etkilerinin olması beklenmektedir. Bu sebeple dönüşümcü liderlik tanımlarından önce dönüşümün tanımının yapılması gereklidir.

2.2.2 Dönüşümcü Liderliğin Tanımı

Dönüşümcü liderlik, örgüt personelleri için bir vizyon yaratabilen, çalışanların ufkunu açarak ilham verebilen, onların beklentilerine, ihtiyaçlarına ve isteklerine değer veren, çalışanların benimsemiş oldukları amaç ve hedefleri için motivasyon sağlayarak ilerleyen bir yaklaşımdır (Kaygın ve Yerdelen Kaygın, 2012, s.31). İfade edilen bu tanımda,

dönüşümcü liderliğin örgüt çalışanlarına ilham verme, yönlendirme ve onlar üzerindeki etkilerine yönelik özelliklerine değinilerek açıklaması yapılmıştır.

Dönüşümcü liderlik şeklinde ortaya çıkan bu yeni kavram, liderlerin klasik bir lider olmasının dışında, sahip oldukları değerler ışığında dönüşümcü bir liderlik yaklaşımı benimseyerek örgütün eylem ve çabalarını yönlendirme görevini de yapabileceklerini göstermektedir. Bu yeni amaç liderlere, çevrelerindeki grup ve kişilere karşı örgütün amaçlarına yönelik olarak hedeflere yönlendirilmelerini sağlarken, aynı zamanda kişilere, olaylara dönüşümcü bir boyut ile bakarak ahlaki ölçü süzgecinden geçirmenin gerekliliğini sağlamıştır.

Dönüşümcü liderlik, örgüt çalışanlarının kendi yeteneklerini keşfederek değişim ve dönüşüm yaratmalarını sağlayarak onları kapasitelerinin, yapabileceklerinin üstüne çıkarmak, vizyon kazanmalarını sağlamak ve bunları yaparken de sevgiyle, ilham vererek, stratejik bir plan ile gerçekleştiren liderlik şekli olarak karşımıza çıkmaktadır (Şentürk ve diğ. 2016, s.176).

Dönüşümcü liderler değişimin temsilcisi olarak görülürken, aynı zamanda cesur ve inançları yüksek, örgütsel değerleri sahiplenen kişilerdir. Oluşturdukları vizyon ile örgüt çalışanları ile sağlıklı bir iletişim kurabilen bu liderler, çalışanların vizyona bağlı kalabilmeleri için onlara saygı gösterir ve onların sorunlarının çözümü için çaba harcarlar (Erdal 2007, s.34).

Gül (2003, s.772)'e göre Dönüşümcü Liderlik, organizasyonlarda yapılmak istenen değişim süreçlerine önderlik edilmesini kapsamaktadır. Dönüşümcü lider ise kendisini takip eden kişileri yapabileceklerinin daha fazlasını yapmaya motive eden, ulaşılması zor hedefler belirleyen ve kişileri bu amaçlar etrafında toplayarak değişimin gerçekleşmesini sağlayan kişidir. Yapılmış olan bu tanım ve daha önceki tanımlarda göstermektedir ki, dönüşümcü liderlikte çeşitli tanımlar yapabilmek mümkündür. Bu yapılan tanımlar dönüşümcü liderlerin değişimine yönelik olarak yapılmaktadır.

2.2.3 Dönüşümcü Liderliğin Ortaya Çıkması ve Gelişimi

Globalleşen dünyada değişim ve dönüşüm kaçınılmaz bir hal alarak olağan gündem haline gelmesi söz konusu olabilmektedir (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013, s.103). Dönüşüm ve değişime cevap veren bir liderlik biçiminde dünyada hızlı bir şekilde gerçekleşen değişim ve dönüşümde dikkate alınarak değerlendirme yapılabilir. Bu doğrultuda dönüşümcü liderliğin gelişiminin sürekli devam ettiği dikkate alınmalıdır.

Dönüşümcü liderlik, ilk olarak 1978 yılında siyaset bilimci James McGregor Burns tarafından kullanılmıştır. Araştırmacının bu kuramında, dönüşümcü liderlik özellikleri belirtilmiş ve dönüşümcü liderlik biçimi ahlaki bakımdan değerlendirilmiştir (Sağnak, 2010, s.1116). Bu yapılan açıklamadan da anlaşılacağı üzere dönüşümcü liderliğin tarihi çok eskilere gitmemekte ve kavramın halen gelişim sürecinde olduğu görülmektedir.

1980 yıllarından başlayarak günümüze kadar dönüşümcü liderlik hızlı bir şekilde gelişmeye devam etmektedir. Dönüşümcü liderlik yaklaşımının gelişmesinde yönetici liderlik, karizmatik liderlik ve vizyoner liderliğin bir arada kullanılmasının önemli katkıları olmuştur. Çağdaş liderlik modelleri olarak bilinen bu liderlik türlerinin belli olmayan zamanlarda başarılı olmaları dönüşümcü liderliğin tarihi gelişim aşamalarında etkili olmuştur (Yavuz 2009, s.52).

Dönüşümcü liderliğin değişen şartlara hızlı bir şekilde çözüm üretebilen yapıya sahip olması, dönüşümcü liderlerin rol model alınmasına neden olmuş ve rol model liderler olarak anılmıştır (Demirtaş ve Şama, 2016, s.276). Bu durum, dönüşümcü liderliğin geçmişten günümüze gelişimini hızlandırarak, dönüşümcü liderlik yaklaşımına olan ilgiyi arttırmıştır.

2.2.4 Dönüşümcü Liderlerin Genel Özellikleri

Dönüşümcü lider de olması gereken bazı özellikler vardır. Bu özellikler literatürde genel olarak belirtilmiştir. Cömert (2004, s.9-10)'e göre gerçek bir dönüşüm lider aşağıda yer alan özellikleri taşımalıdır:

- a) Hızlı değişen zamanın şartlarına uyum sağlayan, dönüşüme hazırlıklı ve esnek olmalı,
- b) Az ile yetinmeyerek başarı için hedefleri yüksek tutan ve her durumu yaratıcı yaklaşımı ile avantaja çeviren,
- c) Hedef ve amaçları doğrultusunda ne yapacağını bilerek hareket eden,
- d) Değişim süreçlerine uyum sağlayabilen, yaratıcılığa ve değişik fikirlere açık olan, her şeyden önce insanı merkezde tutan,
- e) Sadece bugüne yönelik değil yarının neler getireceğine yönelik olarak da hareket eden ileri görüşlü,
- f) Yenilik adına yapılan fakat bireyler tarafından kabul görmeyeceği aşikâr olan alışılmamış farklı durumların ayrımını yapabilecek analitik beceriye sahip,
- g) Düşünen sorgulayan bir yapıya sahip olması, kendisini değişimin esas temsilcisi olarak görecektir, gerekli durumlarda tereddütsüz risk alabilecek, zoru başarmak için çaba gösterecek ve direnecek kadar korkusuz,
- h) Kendisini takip edenleri bilgi donanımı ile aydınlatacak, onlara dönüşümün heyecan ve ruhunu aşılayarak, güdülenmelerini sağlayıcı bir özelliğe sahip olmalıdır.

Berber (2000, s.36) ise dönüşümcü yaklaşıma sahip olan liderlerin genel olarak özelliklerini incelemiş ve aşağıda özetlemiştir:

- a) Bu tarz liderler cesurdur.
- b) Bu liderler kendilerini değişimin esas unsuru olarak görmektedir.
- c) Dönüşümcü liderlerin kavramsal becerileri iyidir.
- d) Dönüşümcü liderlerin insanlara güveni vardır.
- e) Dönüşümcü liderler, takipçileri üzerinde içselleştirme ve özdeşleştirme güçlerini daha iyi kullanabilmektedir.
- f) Bu liderler vizyon belirleyebilen kişilerdir.
- g) Değerlere karşı öncelikli olarak hareket ederler ve yönlendirilirler.
- h) Dönüşümcü liderler, zor ve karmaşık durumlar karşısında pes etmeden mücadele ederler.

Sayılmış olan bütün bu özellikler dikkate alındığında, dönüşümcü liderin günümüzdeki örgütlerde ortaya çıkan köklü değişikliklerinin yönetimi için gereklidirler. Çeşitli örgütlerde dönüşümcü liderlik ile yapılan araştırmalarda göstermiştir ki örgüt üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır ve içinde bulunulan karmaşık dönemin en etkili liderlik biçiminin bu liderlik anlayışı olduğu görülmektedir (Çakar ve Arbak, 2003, s.85-86).

2.2.5 Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü liderlik hakkında yapılan araştırmalar, tekrar kavramlaştırmalar ve farklı değerlendirmeler ile yapılan iyileştirmeler, dönüşümcü liderlik anlayışının dört ayrı davranış grubu olduğu hakkında ortak noktada buluşmaktadır. Bunlar ilham verici motivasyon, bireyselleştirilmiş ilgi, idealleştirilmiş etki ve entelektüel uyarımdır.

2.2.5.1 İdealleştirilmiş Etki

İdealleştirilmiş etki, atfedilen karizma ve davranış olarak iki liderlik etkeni ile temsil edilmektedir. Davranış faktörü, dönüşümcü liderlerin güven veren ve saygı uyandıran eylemlerini, atfedilen karizma ise takipçilerin, liderin özellikleri ile özdeşleşerek onu taklit etmelerini ifade eder. İdealleştirilmiş etki boyutu güçlü olan liderler, adaletli davranışları ve ahlaki değer yargıları ile takipçileri tarafından örnek alınan rol model olarak takipçilerinin güven ve saygılarını kazanmak için karizmalarını ön plana çıkarırlar (Westerlaken ve Woods, 2013). Dönüşümcü liderler, takipçilerinin gözünde değerli bir yere sahip olup, onlara göre liderleri olağanüstü becerileri olan, azimli, sebatkâr, kararlı bir kişiliğe sahiptir (Bass ve Riggio, 2006, s.41).

İdealleştirilmiş etki bileşenini uygulayan dönüşümcü liderlerin yüksek oranda özgüvenleri vardır. Örgütsel vizyon ve amacın ortaya çıkışında, örgüt hedeflerine ulaşılması için çalışanlarını etkili bir şekilde kaliteli çalışmaya teşvik ederler (Williams 2013).

2.2.5.2 Entelektüel Uyarım

Dönüşümcü liderler, önermeleri sorgulayarak, eski sıkıntılı durumları tekrar gözden geçirerek yeni çözümler bulmaya çalışarak, takipçilerini yaratıcı ve yenilikçi olmak için teşvik ederler. Bu davranış tarzı dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım kapsamıdır. (Avolio vd., 2009, s.422). Dönüşümcü liderler takipçilerinin yapmış oldukları bireysel hataları eleştirmezler (Bass ve Riggio, 2006, s.42). Dönüşümcü liderler takipçilerinin farklı düşüncelerine saygı duyarken aynı zamanda onları yeni yaklaşım ve yollar denemek için teşvik ederler. Burada, takipçilere yaratıcılık sürekli teşvik edilerek aynı zamanda başarıya ulaşmaları için katkıda bulunduğu, desteklendikleri hissettirilir (Northouse 2013).

Entelektüel uyarım tarzı lider ve takipçilerini yaratıcılığa yönlendirir. Yaratıcı düşünme yöntemi örgüt içerisindeki geçmişten gelen rutinleri, davranışları normları ve alışkanlıkları yeni gerekliliklere göre değiştirmek için önemlidir. Örgütte geçmişten gelen olumsuzluklar için yeni düşünceler önerilir. Bu şekilde odak, geçici çözümler ve kısa süreli hedeflerden, esas çözüm yolları ve uzun süreli, geleceğe yönelik hedeflere geçirilir (Jung ve diğ. 2003, s.525).

2.2.5.3 İlham Verici Motivasyon

İlham verici motivasyon yönteminde dönüşümcü liderler, çalışanlarına motivasyon ve ilham yolu ile destek vererek coşku ve takım ruhu oluştururlar. Takipçilerine geleceğe yönelik ulaşmak istedikleri hedefler belirleme, ortak vizyon yaratma gibi eylemler ile ilham vererek motivasyonlarını arttırmaktadır. Dönüşümcü liderler, geleceğe yönelik ilham vererek ve kabul edilebilir bir vizyon belirleyerek takipçilerini bu amaca bağlı tutar. Dönüşümcü liderler, beklentileri yüksek olduğu için hedefleri yüksek tutar ve grup dinamikleri yöntemi ile takipçilerinin daha fazla çaba göstermeleri için uğraşır (Northouse 2013).

2.2.5.4 Bireyselleştirilmiş İlgı

Bireyselleştirilmiş ilgi boyutunda lider, kendisini takip eden bireylerle konuşup, onları dinleyerek, bireylerin motivasyon durumlarını ve ihtiyaçlarını öğrenir. Her birey farklı özelliklere sahip bir kişilik olduğu için liderler bireylere göre farklı seviyelerde takip ve yönetim yaparlar. Bireyselleştirilmiş ilgi boyutunda liderler öğretmen gibi hareket ederek kişilerin liderlik becerilerinin gelişimine katkı sağlar (Northouse 2013).

2.2.6 Dönüşümcü Liderlik Süreci

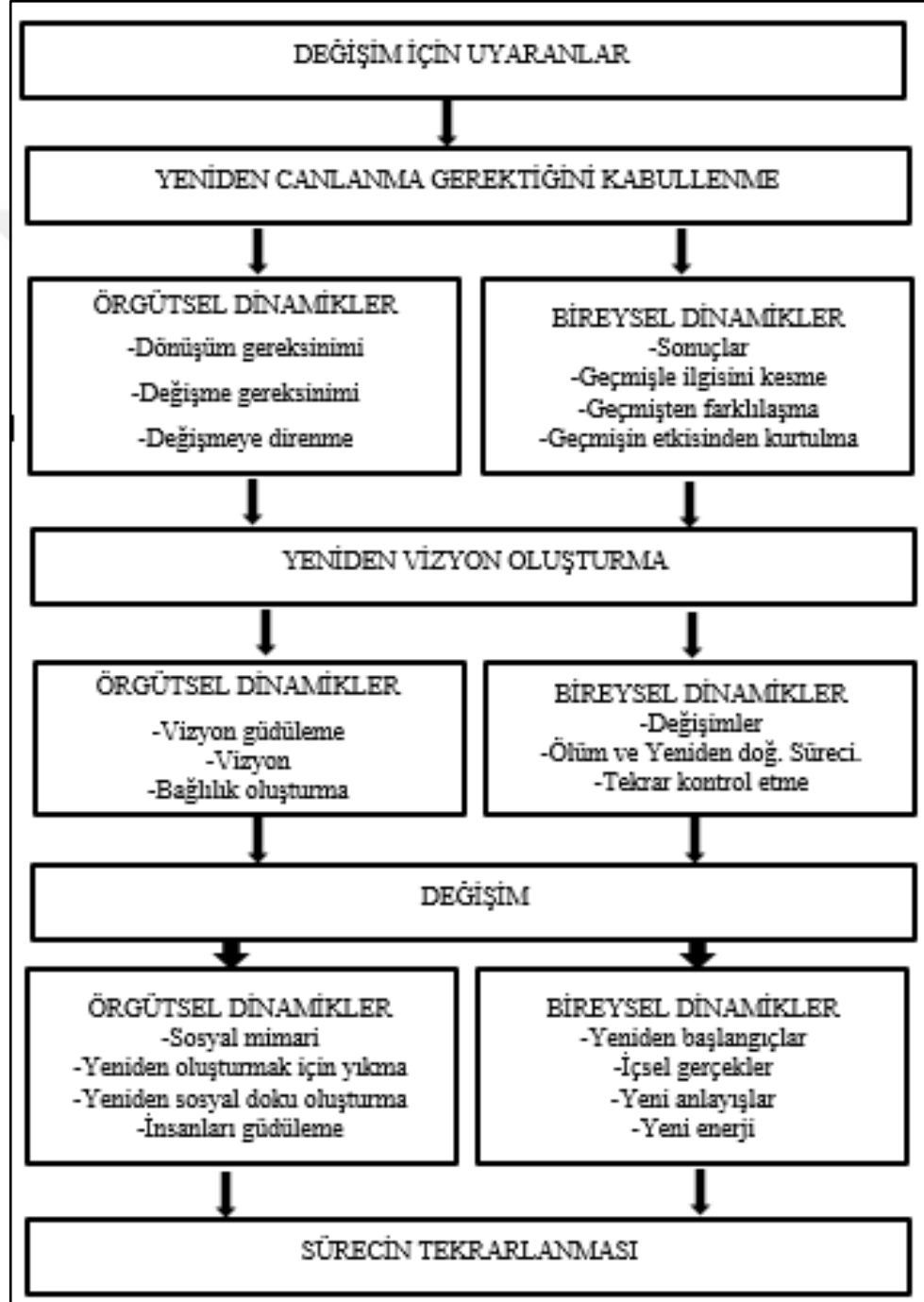
Dönüşümcü liderliğin en temel amacı ve önem düzeyi, yönetim ile ilgili alınacak olan kararlarda dönüşümcü boyutları belirlemek, netleştirmek ve örgüt içindeki karar verme sürecini yönlendirebilen dönüşümcü bir ilke belirleyebilmektir.

Dönüşümcü liderler, örgütün sağlıklı bir şekilde yürümesi için çalışan bireylerin ilgi alanlarına yönelik olarak kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayarak teşvik edici girişimlerde bulunur ve onları ileriye dönük bir potansiyel lider konumuna getirebilirler. Dönüşümcü liderlerin, mensup oldukları grup içerisinde kişiler ile olan bu uyumlu ilişkileri, lidere örgüt içerisindeki herhangi bir hatayı erken süreçte fark etme ve düzeltme imkânı vermektedir. Dönüşümcü lider örgütün olumsuzluklarını düzenlerken aynı zamanda örgütteki kişilerin söylemlerini, bazı tutumlarını, örgütün amaç ve hedeflerini değiştirir. Bu liderler dönüşüm için yol gösterici olurlar ve örgütün yenilenmesi gerekliliğini fark ederler, örgüte yeni bir vizyon belirleyerek dönüşümü kurumsal hale getirirler.

Dönüşümcü liderlik sürecinin içeriği ve dönüşümcü liderin rolü aşağıda yer alan Şekil 2.1’de izah edilecektir (Erdoğan 2011, s.72). Şekilde yer alan verilere göre, çevreden uyarıların ortaya çıkması ile başlayan değişim süreci neticesinde dönüşümcü liderlik süreci de başlamaktadır. Dönüşümcü liderlik sürecinde yeniden canlanmanın gerektiğinin kabulü, başlangıç aşaması için önemli bir yeri vardır. Bu noktada örgütsel ve bireysel dinamikler belirleyici rol oynamaktadır. Bir sonraki aşama olarak yeniden vizyon oluşturma gelmektedir. Şekil 2.1’ de vizyon ve değişimlerin etkisi verilmiştir. Değişim

aşamasının gerçekleşmesinde, yeniden oluşturmak için yıkma, insanları güdüleme ve yeni enerji gibi konuların önemli bir yeri vardır. Bunların hepsi dönüştürücü liderlik sürecinin tekrarlanmasına kadar etkisini devam ettirmektedir. Bahsedilen konular, dönüştürücü liderlik sürecinin dinamik bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Şekil 2.1: Dönüştürücü liderlik süreci



Kaynak: Erdoğan, (2011, s.72)

2.3 İNŞAAT SEKTÖRÜ VE LİDERLİK

İnşaat sektörü yapısı, işleyişi ve ortaya çıkarmış olduğu ürün itibari ile diğer sektörlerden farklıdır. Diğer sektörlerde fabrika tabanlı üretim yapılabilirken, bu sektörde ürünün yeri sabit, üretim yeri gezicidir. Her ürünün inşaat modeli, yeri ve şartları tüm projelerde birbirinden farklı olduğu için belli bir standardı olmayıp, üretim şekli de ürüne özel olarak yapılmaktadır (Akıner 2004, s.44). Bu kapsamda çalışmanın bu bölümünde inşaat sektörünün genel tanımı ve özelliklerinden bahsedilerek liderliğin bu sektördeki önemine vurgu yapılacaktır.

2.3.1 İnşaat Sektörünün Tanımı ve Özellikleri

İnşaat sektörü gelişmiş ve gelişmekte olan hemen hemen tüm ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de ülke ekonomisine katkıları ve yaratmış olduğu istihdam nedeniyle diğer sektörler ile kıyaslandığında lokomotif görevi gören bir sektör olduğu görülmektedir. Diğer taraftan bakıldığında, sektörün karmaşık bir yapısı olması ve ülke ekonomisindeki değişikliklerden en çok etkilenen ve sorunlar yaşayan, sıkıntılı bir sektör olduğu görülmektedir.

İnşaat sektöründeki en önemli unsur olan proje kavramı, inşaat sektörünün tam olarak anlaşılması için bilinmesi gereken ilk kavramlardan biridir. İkinci olarak ise inşaat sektöründeki katılımcılar hakkında bilgi sahibi olmak gereklidir. Aşağı kısımda inşaat projelerinin tanımından ve özelliklerinden bahsedilecektir.

İnşaat projesi, planlama, proje, dokümantasyon, tasarım, tesis yönetimi, yapım ve anlaşma işlemlerinin tamamının birleşimini kapsayan bir yapıdır. Bu tanım doğrultusunda inşaat projelerindeki ortak özellikler aşağıda yer almaktadır (Tarım 2010, s.85):

- a) Yapılacağı alan bellidir.
- b) Belirli bir amaca yönelik olarak yapılırlar.
- c) Belirli aşamaları vardır ve yapılacak olan işlemlerde bunlara göre örgütlü bir faaliyet gerçekleştirilir (Proje Teslimi, Tasarım, Proje Girişimi vb.)

- d) Faaliyetlerin basamak basamak yürütüleceği evrelerde farklı uzmanlıklara ihtiyaç vardır.
- e) Yapılan faaliyetin belirli bir maliyeti vardır.
- f) Yapılacak olan proje için katılımcılar gereklidir.
- g) Kalite yönünden bakıldığında benzeri olmayan projelerdir.
- h) Yapılacak olan ürünün önceden tasarımı yapılır.
- i) Yapımı belirli zaman aralıklarında gerçekleşir ve başlangıç-bitiş süreleri önceden belirlenir.
- j) Yapım aşaması için belirli bir bütçe belirlenir.
- k) Düşük kalite de olma ihtimali yoktur, belli bir kalite çizgisi mevcuttur.
- l) Çevredeki etkenlerden etkilenir.
- m) Belirsizdir ve risk içerir.

Yukarıda belirtilmiş olan özelliklerden de anlaşıldığı üzere inşaat sektörünün ve inşaat projelerinin karmaşıklığı bu sektörü diğerlerinden ayırmıştır. İnşaat sektörü, diğer sektörlerden farklı olarak farklı düzeylerde birçok katılımcının oluşturmuş olduğu bir grup ve ortak hedef (proje) doğrultusunda hepsinin de koordineli olarak çalıştığı bir istihdam sınıfıdır.

2.3.2 İnşaat Sektöründe Liderliğin Önemi

İnşaat sektörü yukarıda da belirtildiği gibi farklı meslek ve üretim sınıflarından, farklı kişilerin bir araya gelerek oluşturmuş olduğu bir sektördür. Sektörün iş bölümlerini genel anlamı ile değerlendirdiğimizde başta işveren, ardından işverenin projeyi yaptırdığı mühendis ve mimarlar ve en son olarak inşaatı yapacak olan taahhüt grupları yer almaktadır. Bu belirtmiş olduklarımızın dışında işveren adına projenin yürütülmesini takip eden proje yönetim şirketleri, taşeronlar, malzeme tedarikçileri, danışmanlar, sigorta acenteleri ve kamu kuruluşları gibi birçok farklı kurum ve kuruluş bu sektördeki grupları oluşturur.

Harvey ve Ashworth (1993)'e göre inşaat sektörü karakteristik özellikleri ile diğer sektörlerden farklılık göstermektedir. İnşaat sektöründeki liderlik tarzlarında etkileri

olabilecek karakteristikler şunlardır: (a) yapıma ilişkin karakteristikler, (b) yaşam döngüsü karakteristikleri (c) çevresel faktörler (d) proje karakteristikleri.

Farklı sektör ve disiplinlerden birçok firma ve profesyonellerin ortak proje için bir araya gelerek yoğunlaşmaları, inşaat sektöründe farklı liderlik tarzlarını yansıtmakta ve önemli sektörel özelliklerden biri olmaktadır.

Toor ve arkadaşlarına (2012) göre inşaat sektöründeki liderlik ile ilgili uluslararası çalışmalar gelişmekte olan ülkelerde yeterli miktarda değildir. İnşaat sektöründe liderlikten ziyade profesyoneller için yönetim sıfatı ağırlıklıdır. Oysaki inşaat sektöründe, projeler karmaşık ve maliyetli, büyük projelerdir. Bu sebeple bu büyük projelerin sorumluluğunu üstlenerek gerçekleştirmek, uzmanlık becerileri ve çeşitli büyük riskleri yönetebilme kabiliyetini gerektirir. Bunun yanı sıra inşaat projeleri yüksek maliyetleri ile ülke ekonomisinde önemli bir yerdedir ve bu nedenle ortaya çıkacak olan ürünün kalitesi çok önemlidir.

İnşaat sektöründeki liderlik anlayışına ilişkin Nicholas (1990) baskıcı bir yapıya sahip olan katılımcı olmayan liderlik tarzı gösteren kişilerin, kısa sürede tamamlanması gereken proje bazlı çalışmalarda daha etkili olabileceklerini savunmuştur (Akt: Giritli ve Topçu, 2004, s.253).

Literatür incelemelerinde varılan sonuç, inşaat sektörünün liderlik çalışmalarının çok yaygın olmadığı sektörler arasında yer aldığı yönündedir. Liderlik stilleri ile ilgili olarak pek çok araştırma ile karşılaşılmaya rağmen bu araştırmalar daha çok üretim endüstrisine yöneliktir. Bu kapsamda konu ile ilgili yapılmış kısıtlı sayıda ki araştırmalar şu şekilde özetlenebilir:

- a. Koca (2001) tarafından yapılan “İnşaat sektöründeki yöneticilerin liderlik yaklaşımları” konulu araştırmasında inşaat sektöründe yer alan yöneticilerin liderlik kavramına yaklaşımları gözlemlenmiş, liderlik tarzları ve bunun belirlenmesinde etken rol oynayan demografik yapı ve özellikler araştırmaya konu olmuştur. Bu araştırmada liderlik kavramı hakkında, yönetici ve liderler

arasındaki fark ile liderlik teorileri arasındaki farklar kapsamlı bir şekilde değerlendirilmiştir. Bu araştırmada liderlik çeşitleri dönüşümsel ve işlemsel olmak üzere ayrılarak incelenmiştir; işlemsel liderlikte alt gruplarında zorlayıcı ve otoriter yöneticiler mevcutken, dönüşümsel liderlik tarzında demokratik bir yapı, eğitim ve hız belirleme, iştirak yönetim tarzı alt gruplarında değerlendirilmiştir. Yapılan araştırmada otoriter yönetici ve etkileşimci liderlik tarzının Türk inşaat sektöründe yoğun olarak görüldüğü sonucu çıkmıştır. Kadın yöneticilerde erkek yöneticilere göre dönüşümcü liderlik yaklaşımını daha çok benimsemişlerdir, erkek yöneticilerin ise etkileşimci yaklaşımı tercih ettikleri belirlenmiştir. Mimarlar, inşaat mühendislerine oranla etkileşimci yaklaşımı daha çok benimsemişlerdir.

- b. Yenipazarlı (2006)'nın "Türk inşaat sektöründe liderlik davranışları üzerine bir araştırma" konulu incelemesinde, Türk inşaat sektöründeki taşeron firmalarda çalışan orta düzey yöneticilere ve yönetici konumunda olmayan normal personele, inşaat sektöründe istenilen ve algılanan liderlik davranışlarını ve bu davranışları etkileyen unsurları anlamaya odaklı bir anket yapılmıştır. Araştırma neticesinde; katılımcıların istedikleri ve algıladıkları lider davranışları, sektördeki deneyim, eğitim, yaş, cinsiyet, meslek, çalışma süresi, sektördeki deneyimi ve görev pozisyonu gibi unsurların davranışlar ne kadar etki ettiği konusu incelenmiştir. Ayrıca yapılan çalışma neticesinde elde edilen verilere göre, inşaat sektörünün demografik özellikleri yönünden ve Hofstede'nin kültürel boyutları yönünden incelenmiştir. Yapılan araştırmanın neticesinde; cinsiyet, meslek, eğitim durumu, yaş, çalışma süresi, sektördeki deneyimi unsurları ile algılanan ve tercih edilen liderlik eylemleri arasında uyumlu bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır. Görevdeki pozisyon ile tercih edilen liderlik davranışı arasında etki görülmezken, algılanan liderlik davranışı ile arasında etki olduğu görülmüştür. Bir diğer sonuca göre; Türk inşaat sektöründe yoğun olarak tercih edilen yönetici modeli katılımcı ve demokratik bir özelliğe sahip olan kişidir. Fakat bunun tam tersi olarak yöneticiler ikna edici ve otokratik bir özelliğe sahip kişiler olarak çıkmışlardır.

- c. Tarım (2010) “Türk inşaat sektöründe liderlik yaklaşımları ve cinsiyet arasındaki ilişki” üzerine yaptığı araştırmada, inşaat sektöründe kadın ve erkekler arasında liderlik pozisyonu için fark olup olmadığı konusu incelenmiştir. Elde edilen tüm bilgiler demografik ve çapraz bir şekilde ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Netice itibari ile Türk inşaat sektöründe liderlik yaklaşımları yönünden cinsiyetin bir fark yaratıp yaratmadığı belirlenmiş, oluşan farkın kadınların inşaat sektöründe yok denecek kadar az yer almalarının etkisi olup olmadığı yorumlanarak, konu hakkında tavsiyelerde bulunulmuştur.
- d. Mamaş (2015), “Türk inşaat proje yönetimi sektöründe çalışan üst ve orta düzey yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları üzerine bir araştırma” konulu araştırmasında katılımcıların inşaat sektörü ve proje yönetimi sektöründeki deneyimi ve çalışma yeri, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma yeri ve pozisyonu gibi değişkenler ile yöneticilerin tercih ettikleri liderlik davranışları değerlendirilmiştir. İnşaat proje yöneticilerinin meslek hayatlarında farkına varmadan tercih ettikleri modern liderlik anlayışından olan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları oluşturulmuştur. Yapılan anket sonuçlarına göre şantiyede ve ofiste çalışan inşaat proje yöneticileri arasında farklılıklar vardır. Örnek olarak, ofiste çalışan yöneticiler, şantiyede çalışan yöneticilere göre çalışanlarında daha çok idealist bir etki yaratan rol modeldir ve bireysel olarak her çalışanına vermiş olduğu önem, çalışanların mesleki gelişiminde daha çok etki yaratmaktadır. Aynı zamanda şantiye de çalışan yöneticiler de ofiste çalışanlara göre ilham verici motivasyon davranışı ile çalışanlarını cazip teklif ve örneklerle motive etme özelliğini daha çok taşıdığı görülmüştür.
- e. Sayın (2015), “Çok boyutlu liderlik (ÇBL) teorisinin inşaat sektöründe uygulanabilirliği” hakkındaki araştırmasında, inşaat sektöründeki liderliğin önemi vurgulanmakta, Türk inşaat sektöründe ne tarz bir liderlik çeşidinin benimsendiği belirtilmekte ve ÇBL teorisinin inşaat sektörüne uygulanmasında ne gibi faydaları olabileceğinden bahsedilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre; Türk inşaat sektöründe liderler, genel olarak ÇBL teorisi hakkında bilgisi olmamakla beraber, ÇBL modeline uygun davranış tarzlarını kabullendikleri anlaşılmıştır. Fakat Türk

inşaat sektöründeki liderler, yüksek oranda ÇBL modeline yönelmesinin dışında, liderin izleyicisini görevlendirmesi söz konusu olan temel inşaat proje aşamalarının önemi arttıkça, liderlerin ÇBL modeline verdikleri önem azalmaktadır. Bunun yanı sıra liderlerin bu ÇBL yaklaşımını her ne kadar doğru buluyor olsalar da uygulamadıkları anlaşılmıştır.

- f. Gümüşburun Ayalp ve Keretli (2016)'nın "İnşaat Sektörü Proje Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Stilleri" hakkında yaptıkları araştırmalarında "Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ-5X)" kullanılarak veri elde edilmiştir. Bu veriler ile proje yöneticilerinin liderlik tarzlarının belirlenmesine ek olarak, yönetici vasfındaki bireylerin liderlik tarzları ile deneyim süresi, meslek ve cinsiyet arasındaki ilişki araştırılmıştır. Netice olarak, çalışan inşaat mühendisi ve mimar proje yöneticilerinin liderlik tarzını yüksek seviyede "davranış olarak idealleştirilmiş etki", çok az seviyede "Laissez-faire" şeklinde ifade etmişlerdir. Bu durum, yöneticilerin aldıkları kararlarda etik ve ahlaki boyutuna göre hareket eden, çalışanları tarafından örnek alınan, çalışanlarına ve fikirlerine karşı saygılı olan, güçlü ve etkili bir lider olduklarını göstermektedir. Ayrıca erkek inşaat mühendisi ve mimarlar, kadın çalışanlara göre, proje yöneticisi vasfındakiler istisnalar dışında genel olarak pasif yönetim liderliğini daha çok yaptıklarını düşündükleri anlaşılmıştır.
- g. Asal (2018)'in "Türkiye'de inşaat sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde dönüşümcü liderlik biçimleri" hakkında yapmış olduğu araştırmada yönetici vasfındaki kişilerin dönüşümcü liderlik şekillerini belirtmek için uluslararası geçerliliğe sahip bir döküm olan Posner ve Kouzes'in "Liderlik Uygulamaları Envanteri (LUE) 3600 Değerlendirme-öz değerlendirme ve gözlemci" anket formu kullanılarak, alt boyutları doğrultusunda takipçiler ve liderlerin yanıtları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmalar neticesinde liderlerin dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından takipçilerin başarılı oldukları durumlarda onları tebrik ederek yüreklendiren davranışlarını yani çalışanlar arasında motivasyonu arttırmanın önemi ortaya çıkmıştır ve kendisini takip

edenlerin gelişimini desteklemek, cesaretlendirmek boyutu ise takipçilerin ve liderin en fazla ortak düşünceye sahip oldukları boyuttur.



3. ARAŞTIRMA VE YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın model ve hipotezleri, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmada kullanılacak veri toplama araçları ve verilerin analizleri açıklanmaktadır.

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Akademik çalışmalar, örgütlerin değişiminde ve başarısında rol oynayan liderlik çeşitleri hakkında önemli özellikler ve sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu çalışmalar ışığında işletmelerdeki değişimi sağlayacak en uygun liderlik tipi olarak dönüşümcü liderliğin incelenmesi önem kazanmaktadır. Çalışmanın genel amacını, inşaat yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının incelenmesi ve hangi faktörler ile ortaya konulduğunun, ayrıca çalışanlar tarafından nasıl algılandığının belirlenmesi oluşturmaktadır. Araştırmanın bir diğer amacı da inşaat işletmelerinde liderlik kavramına dikkat çekmek ve farkındalık yaratmaktır.

3.2 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Bu çalışma tanımlayıcı araştırma metodu ile yapılmıştır. Tanımlayıcı araştırma, bir sorun veya problem ile ilgili durumları, geçmiş olayları ve ilişkileri açıklamaya çalışan bir araştırma metodudur. Veri toplama aracı için anket tekniği kullanılmıştır. Anketler inşaat firması yöneticilerine 2021 yılının Nisan ayı içerisinde Google Forms aracılığıyla çevrimiçi olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın modeli doğrultusunda belirlenen hipotez “*İnşaat sektöründeki yöneticilerin sosyodemografik özellikleri ile benimsedikleri dönüşümcü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır*” şeklinde oluşturulmuştur.

3.3 ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma evrenini Türkiye genelinde faaliyet gösteren inşaat sektöründeki firmaların yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma evreninin geniş olmasından dolayı, belirlenen evren üzerinden örneklem alma yoluna gidilerek rastgele örneklem seçim tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemine ise gönüllülük esasına göre araştırmaya katılmayı kabul eden toplam 132 inşaat yöneticisi oluşturmuştur.

3.4 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE TEKNİKLERİ

Araştırmada veri toplama araçları olarak; anketin ilk bölümde araştırmacı tarafından hazırlanan 10 soruluk kişisel sorular formu, ikinci bölümünde ise 52 maddelik ‘Kesinlikle Katılıyorum-5’den ‘Kesinlikle Katılmıyorum-1’e kadar puanlanmış 5’li likert tipi “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ)” kullanılmıştır. Taş ve Çetiner’in 2007 yılında geliştirmiş olduğu 34 maddelik DLÖ ölçeğinden yararlanılarak ölçeğe son hali verilmiştir. Bu doğrultuda, kullanılan ölçeğin güvenirlik ve geçerlilik testleri sonuçlarına göre alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Faktör analizi sonucunda kriterlere uyan maddelerin alt boyutları Tablo 3.1’deki gibi belirlenmiştir. Ayrıca ölçeğe sonradan eklenen İSG (35), sürdürülebilirlik (36), kalite (38), şirket hafızası (41), özel hayat (43), pandemi (44) ve yenilikçi yaklaşımlar (52) ile ilgili maddelerin analiz testleri ayrı olarak ele alınıp sonuçlara bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 3.1: Dönüşümcü liderlik alt boyutları

Boyut	Madde
Vizyon Belirleme ve Geliştirme	1, 4, 8, 10, 15, 23, 24, 25, 26
Entelektüel Uyarım	12, 16, 17, 21, 33
Davranış Modeli Oluşturma	3, 7, 11, 13, 20
Grup Amaçlarının Kabulünü Oluşturma	5, 6, 9, 22, 34
Bireysel Destek Sağlama	14, 18, 28, 30, 32
Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma	2, 19, 27, 29, 31

3.5 VERİLERİN ANALİZİ

Çalışmada istatistiksel programlardan olan SPSS v26.0 paket sürümü kullanılmıştır. Bu doğrultuda verilerin analizinde kullanılan testler:

- i. Normallik testi (Kolmogorov Smirnov),
- ii. Tanımlayıcı istatistikler (frekans analizi, betimsel istatistikler),
- iii. Bağımsız grup karşılaştırması (Bağımsız örneklem t testi, Tek-Yönlü ANOVA),
- iv. Pearson ilgileşim analizi,
- v. Güvenilirlik analizi (Cronbach's alfa).

Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, minimum, maksimum gibi tanımlayıcı istatistiklerden faydalanılmıştır. Verilerin analizinde normallik dağılım testlerinden Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmış olup analiz sonucunda normallik varsayımları sağlandığından parametrik testlerden faydalanılmıştır. Bağımsız 2 grubun ortalamaları karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t testi, 2'den fazla bağımsız grubun karşılaştırılmasında Tek-Yönlü ANOVA testi sonucu kullanılmıştır. ANOVA testi için varyans homojenliği için Levene testi ve grup farklılıkları için ise varyans homojenliği sağlanıyorsa ($p \geq 0.05$) Tukey HSD ve LSD, varyans homojenliği sağlanmıyor ise ($p < 0.05$) Tamhane çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır. Ölçeklerin ilişki analizinde Pearson ilgileşim katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizinde Cronbach's alfa katsayısı kullanılmıştır. Tüm test sonuçları 0.05 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

4. BULGULAR

Tablo 4.1: Sosyo-demografik özelliklerin dağılımı

		n	%
Cinsiyet	Erkek	90	68,2
	Kadın	42	31,8
Yaş	18-25 arası	28	21,2
	26-30 arası	38	28,8
	31-35 arası	16	12,1
	36-40 arası	22	16,7
	41 ve üzeri	28	21,2
Medeni durumu	Evli	66	50,0
	Bekâr	66	50,0
Eğitim durumu	Lise ve dengi mezunu	3	2,3
	Ön lisans mezunu	12	9,1
	Lisans mezunu	80	60,6
	Yüksek lisans mezunu	33	25,0
	Doktora Mezunu	4	3,0
Meslek	Mimar	43	32,6
	Mühendis	39	29,5
	İşletme-İdari Birimler	28	21,2
	Diğer	22	16,7
Aylık gelir	Çok düşük	9	6,8
	Düşük	16	12,1
	Orta	80	60,6
	Yüksek	27	20,5
Firmadaki çalışma süresi	0-1 yıl	36	27,3
	2-5 yıl	56	42,4
	6-10 yıl	19	14,4
	11-15 yıl	13	9,8
	16 yıl ve üzeri	8	6,1
Pozisyon	Şirket sahibi (Ortak, Hisse Sahibi, Yönetim Kurulu Üyesi, vb.)	24	18,2
	Üst düzey yönetici (CEO, CIO, CFO, COO, CTO vb.)	11	8,3
	Danışman	4	3,0
	Orta düzey yönetici (Direktör, Koordinatör vb.)	25	18,9
	Yönetici (Müdür, Şef vb.)	32	24,2
	Müşavir	2	1,5
	Analist	1	0,8
	Uzman	16	12,1
	Stajyer	17	12,9
Lokasyon	Yurt içi	119	90,2
	Yurt dışı	13	9,8
Toplam		132	100,0

Araştırmada kişilerin yüzde 68,2'sinin erkek, yüzde 31,8'inin kadın olduğu; yüzde 21,2'sinin 18-25 yaş arasında, yüzde 28,8'inin 26-30 yaş arasında, yüzde 12,1'inin 31-35 yaş arasında, yüzde 16,7'sinin 36-40 yaş arasında ve yüzde 21,2'sinin 41 yaş ve üzerinde

olduğu; yüzde 50'sinin evli, yüzde 50'sinin bekâr olduğu; yüzde 2,3'ünün lise ve dengi okul mezunu, yüzde 9,1'inin ön lisans mezunu, yüzde 60,6'sının lisans mezunu, yüzde 25'inin yüksek lisans ve yüzde 3'ünün ise doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Kişilerin meslek durumları değerlendirildiğinde yüzde 32,6'sının mimar, yüzde 29,5'inin mühendis, yüzde 21,2'sinin işletme-idari birimler ve yüzde 16,7'sinin ise diğer meslek türlerinde olduğu; yüzde 6,8'inin aylık gelirlerinin çok düşük, yüzde 12,1'inin düşük, yüzde 60,6'sının orta ve yüzde 20,5'inin ise aylık gelirlerinin yüksek olduğu; kişilerin yüzde 27,3'ünün firmada 0-1 yıl arasında çalıştığı, yüzde 42,4'ünün 2-5 yıl arasında, yüzde 14,4'ünün 6-10 yıl arasında, yüzde 9,8'inin 11-15 yıl arasında ve yüzde 6,1'inin ise 16 yıl ve üzerinde firmalarında çalıştıkları; kişilerin yüzde 18,2'sinin şirket sahibi olduğu, yüzde 8,3'ünün üst düzey yönetici, yüzde 3'ünün danışman, yüzde 18,9'unun orta düzey yönetici, yüzde 23,2'sinin yönetici, yüzde 1,5'inin müşavir, yüzde 0,8'inin analist, yüzde 12,1'inin uzman ve yüzde 12,9'unun ise firmada stajyer olduğu; kişilerin yüzde 90,2'sinin lokasyon olarak yurt içinde çalıştığı görülmektedir.

Tablo 4.2: Dönüşümcü liderlik algılarına ilişkin betimsel istatistik dağılımı

	N	$\bar{X}$	SS	Min. – Maks.
Vizyon Belirleme ve Geliştirme	132	3,85	0,94	1-5
Entelektüel Uyarım	132	3,83	1,02	1-5
Davranış Modeli Oluşturma	132	3,92	1,00	1-5
Grup Amaçlarının Kabulünü Oluşturma	132	3,84	0,99	1-5
Bireysel Destek Sağlama	132	3,74	1,09	1-5
Yüksek Performans Beklentilerine Sahip Olma	132	3,97	0,79	1-5
Dönüşümcü Liderlik	132	3,86	0,94	1-5

Araştırmada kişilerin dönüşümcü liderlik algılarına ilişkin betimsel istatistikleri değerlendirildiğinde;

Dönüşümcü liderlik algılarından vizyon belirleme ve geliştirme ortalama puanı 3.85, entelektüel uyarım ortalama puanı 3.83, davranış modeli oluşturma ortalama puanı 3.92, grup amaçlarının kabulünü oluşturma ortalama puanı 3.84, bireysel destek sağlama ortalama puanı 3.74, yüksek performans beklentilerine sahip olma ortalama puanı 3.97 ve dönüşümcü liderlik genel ortalama puanı ise 3.86 olarak görülmektedir.

Tablo 4.3: Dönüşümcü liderlik algılarına ilişkin normallik dağılım analizi

	Kolmogorov-Smirnov			Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
	Test istatistiği	Sd.	p		
Vizyon Belirleme ve Geliştirme	0,150	132	0,000	-1,079	0,783
Entelektüel Uyarım	0,125	132	0,000	-0,886	0,233
Davranış Modeli Oluşturma	0,141	132	0,000	-0,951	0,321
Grup Amaçlarının Kabulünü Oluşturma	0,149	132	0,000	-1,011	0,443
Bireysel Destek Sağlama	0,147	132	0,000	-0,842	-0,086
Yüksek Performans Beklentilerine Sahip Olma	0,128	132	0,000	-0,751	0,007
Dönüşümcü Liderlik	0,112	132	0,000	-0,977	0,457

Araştırmada kişilerin dönüşümcü liderlik algıları puanlarına ait normallik dağılımı Kolmogorov Smirnov testi ile değerlendirildiğinde; veriler normal dağılım göstermemiştir ($p < 0.05$). Ancak puanların normal dağılım göstermemesine rağmen normal dağılımın diğer varsayımları olan basıklık ve çarpıklık değerlerinin ± 2 arasında olmasından dolayı dönüşümcü liderlik algıları puanlarına ait verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir.

Tablo 4.4: Dönüşümcü liderlik algılarının cinsiyete göre karşılaştırılması

	Cinsiyet				t	p
	Erkek (n=90)		Kadın (n=42)			
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
Vizyon Belirleme ve Geliştirme	3,83	1,00	3,89	0,80	-0,339	0,735
Entelektüel Uyarım	3,79	1,09	3,91	0,87	-0,642	0,522
Davranış Modeli Oluşturma	3,89	1,06	4,00	0,88	-0,592	0,555
Grup Amaçlarının Kabulünü Oluşturma	3,84	1,06	3,85	0,83	-0,067	0,947
Bireysel Destek Sağlama	3,74	1,16	3,76	0,94	-0,095	0,925
Yüksek Performans Beklentilerine Sahip Olma	4,02	0,82	3,89	0,74	0,873	0,384
Dönüşümcü Liderlik	3,84	1,01	3,90	0,78	-0,304	0,762
Bağımsız Örneklem t testi, *p≤0.05, **p≤0.01, ***p≤0.001						

Araştırmaya katılan kişilerin dönüşümcü liderlik algıları puanları cinsiyete göre bağımsız örneklem t testi ile değerlendirildiğinde, dönüşümcü liderlik algıları ortalama puanları kişilerin cinsiyetleri arasında anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 4.5: Dönüşümcü liderlik algılarının yaş gruplarına göre karşılaştırılması

	Yaş										F	p
	18-25		26-30		31-35		36-40		41 ve			
	arası		arası		arası		arası		üzeri			
	(n=28)		(n=38)		(n=16)		(n=22)		(n=28)			
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
Vizyon Belirleme ve Geliştirme	3,71	0,96	3,92	0,93	3,60	1,01	4,23	0,66	3,75	1,03	1,498	0,207
Entelektüel Uyarım	3,63	1,18	3,94	0,87	3,46	1,07	4,25	0,73	3,74	1,14	1,913	0,112
Davranış Modeli Oluşturma	3,75	1,07	3,97	0,93	3,65	0,96	4,38	0,62	3,84	1,21	1,774	0,138
Grup Amaçlarının Kabulünü Oluşturma	3,64	1,15	3,87	0,87	3,64	1,01	4,31	0,64	3,76	1,12	1,780	0,137
Bireysel Destek Sağlama	3,39	1,24	3,96	0,89	3,41	1,13	4,20	0,86	3,64	1,20	2,613	0,038*
Yüksek Performans Beklentilerine Sahip Olma	3,87	0,85	4,06	0,87	3,71	0,61	4,22	0,59	3,92	0,84	1,213	0,309
Dönüşümcü Liderlik	3,64	1,09	4,00	0,80	3,53	0,89	4,24	0,67	3,77	1,07	2,135	0,080
Tek Yönlü Varyans (Tek-Yönlü ANOVA) Analizi, *p≤0.05, **p≤0.01, ***p≤0.001												

Araştırmaya katılan kişilerin dönüşümcü liderlik algıları puanları yaş gruplarına göre tek yönlü varyans analizi testi ile değerlendirildiğinde,

Dönüşümcü liderlik algılarından bireysel destek sağlama ortalama puanı kişilerin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F(4,127): 2.613, p \leq 0.05$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir ($p > 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi yaş grubu arasında olduğunu tespit etmek için yapılan LSD testi sonuçlarına göre, 36-40 yaş arasındaki kişilerin bireysel destek sağlama ortalama puanı ($\bar{X}: 4.20, SS: 0.86$) anlamlı olarak 18-25 yaş ve 31- 35 yaş arasında olan kişilerin ortalama puanından yüksek; 26-30 yaş arasındaki kişilerin bireysel destek sağlama ortalama puanı ($\bar{X}: 3.96, SS: 0.89$) anlamlı olarak 18-25 yaş arasındaki kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir.

Bununla birlikte dönüşümcü liderlik algıları ve genel ortalama puanları kişilerin yaş grupları arasında anlamlı farklılık göstermemektedir ($p > 0.05$).

Tablo 4.6: Dönüşümcü liderlik algılarının medeni duruma göre karşılaştırılması

	Medeni durumu				t	p
	Evli (n=66)		Bekâr (n=66)			
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
Vizyon Belirleme ve Geliştirme	3,88	0,92	3,83	0,96	0,267	0,790
Entelektüel Uyarım	3,83	1,00	3,82	1,05	0,017	0,986
Davranış Modeli Oluşturma	3,94	0,99	3,91	1,02	0,208	0,836
Grup Amaçlarının Kabulünü Oluşturma	3,86	0,96	3,82	1,03	0,228	0,820
Bireysel Destek Sağlama	3,75	1,07	3,73	1,12	0,111	0,912
Yüksek Performans	3,95	0,74	4,00	0,85	-0,415	0,679
Beklentilerine Sahip Olma						
Dönüşümcü Liderlik	3,86	0,91	3,86	0,97	-0,014	0,989
Bağımsız Örneklem t testi, *p≤0.05, **p≤0.01, ***p≤0.001						

Araştırmaya katılan kişilerin dönüşümcü liderlik algıları puanları medeni durumlarına göre bağımsız örneklem t testi ile değerlendirildiğinde, dönüşümcü liderlik algıları ortalama puanları kişilerin medeni durumları arasında anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 4.7: Dönüşümcü liderlik algılarının eğitim durumuna göre karşılaştırılması

	Eğitim Durumu						F	p
	Ön lisans ve altı (n=15)		Lisans (n=80)		Yüksek lisans ve üzeri (n=37)			
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
Vizyon Belirleme ve Geliştirme	4,00	1,06	3,93	0,91	3,62	0,93	1,616	0,203
Entelektüel Uyarım	3,80	1,27	3,93	0,96	3,61	1,04	1,243	0,292
Davranış Modeli Oluşturma	4,03	1,01	3,99	1,00	3,74	1,01	0,923	0,400
Grup Amaçlarının Kabulünü Oluşturma	3,92	1,17	3,90	0,98	3,70	0,95	0,563	0,571
Bireysel Destek Sağlama	3,73	1,30	3,82	1,07	3,58	1,06	0,631	0,534
Yüksek Performans Beklentilerine Sahip Olma	4,25	0,58	4,00	0,86	3,81	0,69	1,762	0,176
Dönüşümcü Liderlik	3,88	1,18	3,94	0,90	3,68	0,91	0,985	0,376
Tek Yönlü Varyans (Tek-Yönlü ANOVA) Analizi, *p≤0.05, **p≤0.01, ***p≤0.001								

Araştırmaya katılan kişilerin dönüşümcü liderlik algıları puanları eğitim durumlarına göre tek yönlü varyans analizi testi ile değerlendirildiğinde, dönüşümcü liderlik algıları ortalama puanları kişilerin eğitim durumları arasında anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 4.8: Dönüşümcü liderlik algılarının meslek durumuna göre karşılaştırılması

		Meslek								F	p
		İşletme-									
		Mimar (n=43)		Mühendis (n=39)		İdari Birimler (n=28)		Diğer (n=22)			
		$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
Vizyon Belirleme ve Geliştirme		3,95	0,82	3,60	1,17	3,92	0,54	4,02	1,06	1,355	0,260
Entelektüel Uyarım		4,05	0,87	3,50	1,18	3,88	0,72	3,90	1,23	2,081	0,106
Davranış Modeli Oluşturma		4,10	0,87	3,64	1,21	3,99	0,75	4,00	1,08	1,576	0,198
Grup Amaçlarının Kabulünü Oluşturma		3,94	0,80	3,61	1,21	3,98	0,65	3,90	1,23	1,055	0,371
Bireysel Destek Sağlama		3,92	0,90	3,46	1,27	3,88	0,76	3,75	1,39	1,417	0,241
Yüksek Performans Beklentilerine Sahip Olma		4,02	0,75	3,83	0,92	3,93	0,68	4,20	0,77	1,135	0,338
Dönüşümcü Liderlik		4,01	0,75	3,62	1,14	3,91	0,61	3,93	1,17	1,310	0,274
Tek Yönlü Varyans (Tek-Yönlü ANOVA) Analizi, *p≤0.05, **p≤0.01, ***p≤0.001											

Araştırmaya katılan kişilerin dönüşümcü liderlik algıları puanları meslek durumlarına göre tek yönlü varyans analizi testi ile değerlendirildiğinde, dönüşümcü liderlik algıları ortalama puanları kişilerin meslek durumları arasında anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 4.9: Dönüşümcü liderlik algılarının aylık gelir durumuna göre karşılaştırılması

	Aylık Gelir						F	p
	Düşük (n=25)		Orta (n=80)		Yüksek (n=27)			
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
Vizyon Belirleme ve Geliştirme	3,36	1,07	3,88	0,89	4,25	0,76	6,323	0,002**
Entelektüel Uyarım	3,24	1,17	3,89	0,96	4,19	0,85	6,476	0,002**
Davranış Modeli Oluşturma	3,34	0,97	3,98	0,98	4,30	0,89	6,953	0,001***
Grup Amaçlarının Kabulünü Oluşturma	3,20	1,11	3,91	0,92	4,25	0,81	8,467	0,000***

Bireysel Destek Sağlama	3,10	1,32	3,81	0,98	4,16	0,95	6,924	0,001***
Yüksek Performans Beklentilerine Sahip Olma	3,58	0,80	4,02	0,78	4,20	0,74	4,459	0,013*
Dönüşümcü Liderlik	3,28	1,05	3,93	0,86	4,20	0,83	7,450	0,001***
Tek Yönlü Varyans (Tek-Yönlü ANOVA) Analizi, * $p \leq 0.05$, ** $p \leq 0.01$, *** $p \leq 0.001$								

Araştırmaya katılan kişilerin dönüşümcü liderlik algıları puanları aylık gelir durumlarına göre tek yönlü varyans analizi testi ile değerlendirildiğinde;

Dönüşümcü liderlik algılarından vizyon belirleme ve geliştirme ortalama puanı kişilerin aylık gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F(2, 129): 6.323, p \leq 0.01$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağılmadığı tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi aylık gelir düzeyi arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tamhane testi sonuçlarına göre, aylık geliri yüksek olan kişilerin vizyon belirleme ve geliştirme ortalama puanı ($\bar{X}: 4.25, SS: 0.76$) anlamlı olarak aylık geliri düşük olan kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik algılarından entelektüel uyarım ortalama puanı kişilerin aylık gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F(2, 129): 6.476, p \leq 0.01$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağılmadığı tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi aylık gelir düzeyi arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tamhane testi sonuçlarına göre, aylık geliri yüksek olan kişilerin entelektüel uyarım ortalama puanı ($\bar{X}: 4.19, SS: 0.85$) anlamlı olarak aylık geliri düşük olan kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik algılarından davranış modeli oluşturma ortalama puanı kişilerin aylık gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F(2, 129): 6.953, p \leq 0.001$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir ($p > 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi aylık gelir düzeyi arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre, aylık geliri orta düzeyde ($\bar{X}: 3.98, SS: 0.98$) ve yüksek düzeyde olan kişilerin davranış modeli

oluşturma ortalama puanı ($\bar{X}$: 4.30, SS : 0.89) anlamlı olarak aylık geliri düşük olan kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik algılarından grup amaçlarının kabulünü oluşturma ortalama puanı kişilerin aylık gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F(2, 129)$: 8.467, $p \leq 0.001$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağılmadığı tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi aylık gelir düzeyi arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tamhane testi sonuçlarına göre, aylık geliri orta düzeyde ($\bar{X}$: 3.91, SS : 0.92) ve yüksek düzeyde olan kişilerin grup amaçlarının kabulünü oluşturma ortalama puanı ($\bar{X}$: 4.25, SS : 0.81) anlamlı olarak aylık geliri düşük olan kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik algılarından bireysel destek sağlama ortalama puanı kişilerin aylık gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F(2, 129)$: 6.924, $p \leq 0.001$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağılmadığı tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi aylık gelir düzeyi arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tamhane testi sonuçlarına göre, aylık geliri yüksek düzeyde olan kişilerin bireysel destek sağlama ortalama puanı ($\bar{X}$: 4.16, SS : 0.95) anlamlı olarak aylık geliri düşük olan kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik algılarından yüksek performans beklentilerine sahip olma ortalama puanı kişilerin aylık gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F(2, 129)$: 4.459, $p \leq 0.05$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir ($p > 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi aylık gelir düzeyi arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre, aylık geliri orta düzeyde ($\bar{X}$: 4.02, SS : 0.78) ve yüksek düzeyde olan kişilerin yüksek performans beklentilerine sahip olma ortalama puanı ($\bar{X}$: 4.20, SS : 0.74) anlamlı olarak aylık geliri düşük olan kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik genel ortalama puanı kişilerin aylık gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F(2, 129): 7.450, p \leq 0.001$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir ($p > 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi aylık gelir düzeyi arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre, aylık geliri orta düzeyde ($\bar{X}: 3.93, SS: 0.86$) ve yüksek düzeyde olan kişilerin dönüşümcü liderlik genel ortalama puanı ($\bar{X}: 4.20, SS: 0.83$) anlamlı olarak aylık geliri düşük olan kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.10: Dönüşümcü liderlik algılarının çalışma süresine göre karşılaştırılması

	Çalışma süresi								F	p
	0-1 yıl (n=36)		2-5 yıl (n=56)		6-10 yıl (n=19)		11 yıl ve üzeri (n=21)			
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
Vizyon Belirleme ve Geliştirme	3,62	1,00	3,93	0,95	3,82	1,11	4,06	0,55	1,225	0,303
Entelektüel Uyarım	3,61	1,19	3,88	0,96	3,74	1,16	4,13	0,66	1,304	0,276
Davranış Modeli Oluşturma	3,69	1,07	3,96	1,03	3,93	1,05	4,23	0,67	1,344	0,263
Grup Amaçlarının Kabulünü Oluşturma	3,56	1,12	3,92	0,99	3,87	1,04	4,10	0,59	1,570	0,200
Bireysel Destek Sağlama	3,44	1,26	3,83	1,00	3,75	1,24	4,03	0,77	1,557	0,203
Yüksek Performans Beklentilerine Sahip Olma	3,74	0,85	4,04	0,84	3,97	0,68	4,22	0,57	1,865	0,139
Dönüşümcü Liderlik	3,59	1,08	3,94	0,89	3,87	1,02	4,11	0,61	1,635	0,184
Tek Yönlü Varyans (Tek-Yönlü ANOVA) Analizi, *p≤0.05, **p≤0.01, ***p≤0.001										

Araştırmaya katılan kişilerin dönüşümcü liderlik algıları puanları çalışma sürelerine göre tek yönlü varyans analizi testi ile değerlendirildiğinde, dönüşümcü liderlik algıları ortalama puanları kişilerin çalışma süreleri arasında anlamlı farklılık göstermemektedir ($p > 0.05$).

Tablo 4.11: Dönüşümcü liderlik algılarının pozisyon durumuna göre karşılaştırılması

	Pozisyon												F	p
	Şirket sahibi (n=24)		Üst düzey yönetici (n=11)		Orta düzey yönetici (n=25)		Yönetici (n=32)		Diğer (Müşavir, Analist, Uzman vb.) (n=23)					
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
Vizyon	4,2	0,8	4,2	0,4	3,9	0,9	3,5	0,9	3,7	0,9	3,5	1,0	2,80	0,020*
Belirleme ve Geliştirme	9	4	7	5	4	5	3	4	4	4	9	2	1	
Entelektüel	4,3	0,8	4,1	0,4	3,9	1,0	3,4	1,1	3,7	0,9	3,4	1,1	2,64	0,026*
Uyarım	1	6	1	1	7	4	9	1	7	4	5	6	5	
Davranış	4,4	0,8	4,2	0,6	3,9	1,0	3,6	1,0	3,7	0,9	3,6	1,1	2,83	0,018*
Modeli	6	0	9	5	8	4	3	2	5	9	4	0	7	
Oluşturma														
Grup														
Amaçlarının	4,3	0,7	4,1	0,4	3,9	0,9	3,5	1,0	3,7	0,9	3,4	1,1	2,96	0,014*
Kabulünü	6	6	6	6	8	9	4	5		7	8	5	6	
Oluşturma														
Bireysel	4,3	0,8	4,3	0,6	3,9	1,0	3,2	1,1	3,7	0,9	3,1	1,2	4,68	0,001**
Destek	0	4	3	1	3	6	9	2	5	9	5	4	5	
Sağlama														
Yüksek														
Performans	4,2	0,6	4,4	0,5	4	0,8	3,8	0,7	3,8	0,7	3,6	1,0	2,17	0,062
Beklentilerin	2	9	4			5	9	5	5	1	1	3	0	
e Sahip Olma														
Dönüşümcü	4,3	0,7	4,2	0,4	3,9	0,9	3,5	0,9	3,7	0,8	3,4	1,0	3,30	0,008**
Liderlik	4	8	8	8	5	3	5	9	8	5	7	8	9	
Tek Yönlü Varyans (Tek-Yönlü ANOVA) Analizi, *p≤0.05, **p≤0.01, ***p≤0.001														

Araştırmaya katılan kişilerin dönüşümcü liderlik algıları puanları firmadaki pozisyon durumlarına göre tek yönlü varyans analizi testi ile değerlendirildiğinde,

Dönüşümcü liderlik algılarından vizyon belirleme ve geliştirme ortalama puanı kişilerin pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (F(5, 126): 2.801, p≤0.05). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir (p>0.05). Gruplar arası farklılığın hangi pozisyon arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre, şirket sahibi olan kişilerin

vizyon belirleme ve geliştirme ortalama puanı ($\bar{X}$: 4.29, SS : 0.84) anlamlı olarak firmada yönetici olan kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik algılarından entelektüel uyarım ortalama puanı kişilerin pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F(5, 126)$: 2.645, $p \leq 0.05$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağılmadığı tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi pozisyon arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tamhane testi sonuçlarına göre, şirket sahibi olan kişilerin entelektüel uyarım ortalama puanı ($\bar{X}$: 4.31, SS : 0.86) anlamlı olarak firmada yönetici olan kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik algılarından davranış modeli oluşturma ortalama puanı kişilerin pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F(5, 126)$: 2.837, $p \leq 0.05$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir ($p > 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi pozisyon arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre, şirket sahibi olan kişilerin davranış modeli oluşturma ortalama puanı ($\bar{X}$: 4.46, SS : 0.80) anlamlı olarak firmada yönetici olan kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik algılarından grup amaçlarının kabulünü oluşturma ortalama puanı kişilerin pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F(5, 126)$: 2.966, $p \leq 0.05$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağılmadığı tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi pozisyon arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tamhane testi sonuçlarına göre, şirket sahibi olan kişilerin grup amaçlarının kabulünü oluşturma ortalama puanı ($\bar{X}$: 4.36, SS : 0.76) anlamlı olarak firmada yönetici olan kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik algılarından bireysel destek sağlama ortalama puanı kişilerin pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F(5, 126)$: 4.685, $p \leq 0.001$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağılmadığı tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi pozisyon arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tamhane testi sonuçlarına göre, şirket sahibi olan

kişilerin bireysel destek oluşturma ortalama puanı ($\bar{X}$: 4.30, SS : 0.84) anlamlı olarak firmada yönetici ve stajyer olan kişilerin ortalama puanından yüksek; firmada üst düzey yönetici olan kişilerin bireysel destek oluşturma ortalama puanı ($\bar{X}$: 4.33, SS : 0.61) anlamlı olarak firmada yönetici ve stajyer olan kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik genel ortalama puanı kişilerin pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F(5, 126)$: 3.309, $p \leq 0.01$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağılmadığı tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi pozisyon arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tamhane testi sonuçlarına göre, şirket sahibi ($\bar{X}$: 4.34, SS : 0.78) ve üst düzey yönetici olan kişilerin dönüşümcü liderlik genel ortalama puanı ($\bar{X}$: 4.28, SS : 0.48) anlamlı olarak firmada yönetici olan kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.12: Dönüşümcü liderlik algılarının bulundukları lokasyon durumuna göre karşılaştırılması

	Lokasyon				t	p
	Yurt içi (n=119)		Yurt dışı (n=13)			
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
Vizyon Belirleme ve Geliştirme	3,90	0,88	3,43	1,32	1,263	0,228
Entelektüel Uyarım	3,87	0,95	3,38	1,52	1,14	0,275
Davranış Modeli Oluşturma	3,97	0,93	3,48	1,48	1,182	0,258
Grup Amaçlarının Kabulünü Oluşturma	3,89	0,93	3,46	1,45	1,035	0,319
Bireysel Destek Sağlama	3,79	1,03	3,31	1,55	1,099	0,291
Yüksek Performans Beklentilerine Sahip Olma	4,02	0,76	3,60	1,05	1,388	0,188
Dönüşümcü Liderlik	3,91	0,86	3,43	1,42	1,188	0,256
Bağımsız Örneklem t testi, *p≤0.05, **p≤0.01, ***p≤0.001						

Araştırmaya katılan kişilerin dönüşümcü liderlik algıları puanları çalışılan lokasyona göre bağımsız örneklem t testi ile değerlendirildiğinde, dönüşümcü liderlik algıları ortalama

puanları kişilerin çalıştıkları lokasyon arasında anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine (DLÖ) Eklenen 35, 36, 38, 41, 43, 44 ve 52. Maddelerin Analizi

Tablo 4.13: Dönüşümcü liderlik algıları madde puanlarının cinsiyete göre karşılaştırılması

	Cinsiyet				t	p
	Erkek (n=90)		Kadın (n=42)			
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
DLÖ.35	4,13	1,16	4,33	0,79	-1,011	0,314
DLÖ.36	4,10	1,06	3,93	1,07	0,863	0,39
DLÖ.38	4,02	1,25	4,02	1,09	-0,007	0,094
DLÖ.41	3,91	1,24	4,14	0,98	-1,065	0,289
DLÖ.43	3,82	1,27	3,81	1,27	0,054	0,957
DLÖ.44	3,97	1,23	3,93	1,00	0,175	0,861
DLÖ.52	3,58	1,43	3,66	1,32	-0,291	0,772
Bağımsız Örneklem t testi, *p≤0.05, **p≤0.01, ***p≤0.001						

Araştırmaya katılan kişilerin dönüşümcü liderlik algıları madde puanları cinsiyete göre bağımsız örneklem t testi ile değerlendirildiğinde, dönüşümcü liderlik algıları ortalama puanları kişilerin cinsiyetleri arasında anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 4.14: Dönüşümcü liderlik algıları madde puanlarının yaş gruplarına göre karşılaştırılması

	Yaş										F	p
	18-25 arası		26-30 arası		31-35 arası		36-40 arası		41 ve üzeri			
	(n=28)		(n=38)		(n=16)		(n=22)		(n=28)			
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
DLÖ.35	3,79	1,47	4,53	0,60	4,31	1,01	4,27	0,77	4,04	1,17	2,301	0,062
DLÖ.36	3,79	1,17	4,18	1,01	3,94	1,12	4,45	0,67	3,86	1,18	1,694	0,155
DLÖ.38	3,71	1,56	4,11	1,06	3,44	1,03	4,55	0,67	4,14	1,24	2,702	0,033*
DLÖ.41	3,79	1,45	4,29	0,93	3,38	1,02	4,23	0,87	3,93	1,30	2,289	0,063
DLÖ.43	3,71	1,44	3,97	1,30	3,50	1,10	4,27	0,88	3,54	1,32	1,527	0,198
DLÖ.44	3,64	1,37	4,16	0,95	3,56	1,09	4,36	1,00	3,89	1,26	2,026	0,095
DLÖ.52	3,32	1,47	3,86	1,17	2,94	1,65	3,73	1,42	3,88	1,30	1,849	0,124
Tek Yönlü Varyans (One-Way ANOVA) Analizi, *p≤0.05, **p≤0.01, ***p≤0.001												

Araştırmaya katılan kişilerin dönüşümcü liderlik algıları madde puanları yaş gruplarına göre tek yönlü varyans analizi testi ile değerlendirildiğinde;

Dönüşümcü liderlik algıları maddelerinden 38. madde olan “kaliteden ödün vermeme” ortalama puanı kişilerin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F(4,127): 2.702, p \leq 0.05$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağılmadığı tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi yaş grubu arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tamhane testi sonuçlarına göre, 36-40 yaş arasındaki kişilerin kaliteden ödün vermeme ortalama puanı ($\bar{X}: 4.55, SS: 0.67$) anlamlı olarak 31- 35 yaş arasında olan kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir.

Bununla birlikte dönüşümcü liderlik algıları diğer madde ortalama puanları kişilerin yaş grupları arasında anlamlı farklılık göstermemektedir ($p > 0.05$).

Tablo 4.15: Dönüşümcü liderlik algıları madde puanlarının medeni duruma göre karşılaştırılması

	Medeni durumu				t	p
	Evli (n=66)		Bekar (n=66)			
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
DLÖ.35	4,21	1,02	4,18	1,11	0,164	0,870
DLÖ.36	4,08	1,07	4,02	1,06	0,327	0,744
DLÖ.38	4,12	1,09	3,92	1,30	0,942	0,348
DLÖ.41	3,94	1,14	4,03	1,20	-0,447	0,656
DLÖ.43	3,82	1,15	3,82	1,38	0,000	1,000
DLÖ.44	3,94	1,15	3,97	1,18	-0,150	0,881
DLÖ.52	3,56	1,43	3,65	1,36	-0,329	0,743
Bağımsız Örneklem t testi, *p≤0.05, **p≤0.01, ***p≤0.001						

Araştırmaya katılan kişilerin dönüşümcü liderlik algıları madde puanları medeni duruma göre bağımsız örneklem t testi ile değerlendirildiğinde, dönüşümcü liderlik algıları ortalama puanları kişilerin medeni durumları arasında anlamlı farklılık göstermemektedir ($p > 0.05$).

Tablo 4.16: Dönüşümcü liderlik algıları madde puanlarının eğitim durumuna göre karşılaştırılması

	Eğitim Durumu						F	p
	Ön lisans ve altı (n=15)		Lisans (n=80)		Yüksek lisans ve üzeri (n=37)			
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
DLÖ.35	3,80	1,70	4,35	0,90	4,03	1,01	2,417	0,093
DLÖ.36	3,87	0,99	4,14	1,08	3,92	1,06	0,773	0,464
DLÖ.38	3,73	1,67	4,06	1,13	4,05	1,15	0,488	0,615
DLÖ.41	3,93	1,58	4,04	1,10	3,89	1,15	0,211	0,810
DLÖ.43	3,60	1,72	3,89	1,21	3,76	1,19	0,383	0,682
DLÖ.44	3,67	1,72	4,07	1,00	3,81	1,20	1,184	0,309
DLÖ.52	3,60	1,64	3,74	1,26	3,29	1,55	1,238	0,293
Tek Yönlü Varyans (One-Way ANOVA) Analizi, *p≤0.05, **p≤0.01, ***p≤0.001								

Araştırmaya katılan kişilerin dönüşümcü liderlik algıları madde puanları eğitim durumlarına göre tek yönlü varyans analizi testi ile değerlendirildiğinde, dönüşümcü liderlik algıları maddeleri ortalama puanları kişilerin eğitim durumları arasında anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 4.17: Dönüşümcü liderlik algıları madde puanlarının meslek durumuna göre karşılaştırılması

	Meslek								F	p
	Mimar (n=43)		Mühendis (n=39)		İşletme-İdari Birimler (n=28)		Diğer (n=22)			
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
DLÖ.35	4,28	0,80	3,92	1,29	4,43	0,69	4,23	1,38	1,422	0,239
DLÖ.36	4,09	0,97	3,87	1,32	4,14	0,93	4,14	0,89	0,503	0,681
DLÖ.38	3,88	1,10	3,90	1,39	4,29	0,85	4,18	1,40	0,908	0,439
DLÖ.41	4,09	1,04	3,79	1,36	4,07	0,77	4,00	1,45	0,516	0,672
DLÖ.43	4,09	1,02	3,69	1,42	3,64	1,10	3,73	1,58	1,023	0,385
DLÖ.44	4,00	0,98	3,90	1,27	4,00	0,98	3,91	1,51	0,078	0,972
DLÖ.52	3,83	1,38	3,19	1,53	3,68	1,02	3,77	1,54	1,550	0,205
Tek Yönlü Varyans (One-Way ANOVA) Analizi, *p≤0.05, **p≤0.01, ***p≤0.001										

Araştırmaya katılan kişilerin dönüşümcü liderlik algıları maddeleri ortalama puanları meslek durumlarına göre tek yönlü varyans analizi testi ile değerlendirildiğinde, dönüşümcü liderlik algıları maddeleri ortalama puanları kişilerin meslek durumları arasında anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 4.18: Dönüşümcü liderlik algıları madde puanlarının aylık gelir durumuna göre karşılaştırılması

	Aylık Gelir						F	p
	Düşük (n=25)		Orta (n=80)		Yüksek (n=27)			
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
DLÖ.35	3,68	1,38	4,29	0,94	4,41	0,93	3,978	0,021*
DLÖ.36	3,56	1,12	4,17	1,03	4,11	1,01	3,377	0,037*
DLÖ.38	3,40	1,50	4,13	1,07	4,30	1,10	4,590	0,012*
DLÖ.41	3,48	1,53	4,05	1,05	4,26	0,98	3,333	0,039*
DLÖ.43	3,24	1,64	3,89	1,14	4,15	1,10	3,806	0,025*
DLÖ.44	3,40	1,41	4,05	1,04	4,19	1,11	3,831	0,024*
DLÖ.52	3,20	1,61	3,72	1,29	3,65	1,44	1,357	0,261
Tek Yönlü Varyans (One-Way ANOVA) Analizi, *p≤0.05, **p≤0.01, ***p≤0.001								

Araştırmaya katılan kişilerin dönüşümcü liderlik algıları maddeleri ortalama puanları aylık gelir durumlarına göre tek yönlü varyans analizi testi ile değerlendirildiğinde,

Dönüşümcü liderlik algıları maddelerinden 35. madde olan “işçi sağlığına, işçi güvenliğinin ve çevreye önem verme” ortalama puanı kişilerin aylık gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F(2, 129): 3.978, p\leq 0.05$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi aylık gelir düzeyi arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre, aylık geliri yüksek ($\bar{X}: 4.41, SS: 0.93$) ve orta düzeyde olan kişilerin işçi sağlığına, işçi güvenliğinin ve çevreye önem verme ortalama puanı ($\bar{X}: 4.29, SS: 0.94$) anlamlı olarak aylık geliri düşük olan kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik algıları maddelerinden 36. madde olan “sürdürülebilirliğe önem verme” ortalama puanı kişilerin aylık gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık

göstermektedir ($F(2, 129): 3.377, p \leq 0.05$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir ($p > 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi aylık gelir düzeyi arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre, aylık geliri orta düzeyde olan kişilerin sürdürülebilirliğe önem verme ortalama puanı ($\bar{X}: 4.17, SS: 1.03$) anlamlı olarak aylık geliri düşük olan kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik algıları maddelerinden 38. madde olan “kaliteden ödün vermeme” ortalama puanı kişilerin aylık gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F(2, 129): 4.590, p \leq 0.05$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir ($p > 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi aylık gelir düzeyi arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre, aylık geliri yüksek ($\bar{X}: 4.30, SS: 1.10$) ve orta düzeyde olan kişilerin kaliteden ödün vermeme ortalama puanı ($\bar{X}: 4.13, SS: 1.07$) anlamlı olarak aylık geliri düşük olan kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik algıları maddelerinden 41. madde olan “çalışanları korumaya ve şirket hafızasına önem verme” ortalama puanı kişilerin aylık gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F(2, 129): 3.333, p \leq 0.05$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir ($p > 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi aylık gelir düzeyi arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre, aylık geliri yüksek düzeyde olan kişilerin çalışanları korumaya ve şirket hafızasına önem verme ortalama puanı ($\bar{X}: 4.26, SS: 0.98$) anlamlı olarak aylık geliri düşük olan kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik algıları maddelerinden 43. madde olan “çalışanların özel hayatına saygı duyma” ortalama puanı kişilerin aylık gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F(2, 129): 3.806, p \leq 0.05$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir ($p > 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi aylık gelir düzeyi arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre, aylık geliri yüksek düzeyde olan kişilerin çalışanların özel

hayatına saygı duyma ortalama puanı ($\bar{X}$: 4.15, SS : 1.10) anlamlı olarak aylık geliri düşük olan kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik algıları maddelerinden 44. madde olan “pandemiyle başlayan süreçte çalışanları destekleme” ortalama puanı kişilerin aylık gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F(2, 129)$: 3.831, $p \leq 0.05$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir ($p > 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi aylık gelir düzeyi arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre, aylık geliri yüksek ($\bar{X}$: 4.19, SS : 1.11) ve orta düzeyde olan kişilerin pandemiyle başlayan süreçte çalışanları destekleme ortalama puanı ($\bar{X}$: 4.05, SS : 1.04) anlamlı olarak aylık geliri düşük olan kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir.

Bununla birlikte dönüşümcü liderlik algılarından 52. madde olan “yalın İnşaat, yapı bilgi modellemesi, prefabrikasyon, 3 boyutlu azıkcı kullanımı vb. yenilikçi yaklaşımları teşvik etme” ortalama puanı kişilerin aylık gelirleri arasında anlamlı farklılık göstermemektedir ($p > 0.05$).

Tablo 4.19: Dönüşümcü liderlik algıları madde puanlarının çalışma süresine göre karşılaştırılması

	Çalışma süresi								F	p
	0-1 yıl (n=36)		2-5 yıl (n=56)		6-10 yıl (n=19)		11 yıl ve üzeri (n=21)			
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
DLÖ.35	3,78	1,42	4,37	0,89	4,42	0,96	4,24	0,62	2,815	0,042*
DLÖ.36	3,75	1,25	4,14	1,03	4,11	1,10	4,24	0,62	1,347	0,262
DLÖ.38	3,69	1,49	3,98	1,10	4,21	1,08	4,52	0,81	2,363	0,074
DLÖ.41	3,83	1,40	4,02	1,10	4,16	1,21	4,00	0,84	0,353	0,787
DLÖ.43	3,56	1,52	3,88	1,21	4,00	1,25	3,95	0,92	0,760	0,518
DLÖ.44	3,58	1,36	4,11	0,98	4,00	1,29	4,14	1,01	1,783	0,154
DLÖ.52	3,47	1,36	3,63	1,41	3,37	1,38	4,00	1,41	0,833	0,478
Tek Yönlü Varyans (One-Way ANOVA) Analizi, *p≤0.05, **p≤0.01, ***p≤0.001										

Araştırmaya katılan kişilerin dönüşümcü liderlik algıları maddeleri ortalama puanları çalışma süresine göre tek yönlü varyans analizi testi ile değerlendirildiğinde;

Dönüşümcü liderlik algıları maddelerinden 35. madde olan “işçi sağlığına, işçi güvenliğinin ve çevreye önem verme” ortalama puanı kişilerin çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F(3, 123): 2.815, p \leq 0.05$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir ($p > 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi çalışma süresi arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre, çalışma süresi 2-5 yıl arasında olan kişilerin işçi sağlığına, işçi güvenliğinin ve çevreye önem verme ortalama puanı ($\bar{X}: 4.37, SS: 0.89$) anlamlı olarak çalışma süresi 0-1 yıl arasında olan kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir.

Bununla birlikte dönüşümcü liderlik algısı diğer madde ortalama puanları kişilerin çalışma süreleri arasında anlamlı farklılık göstermemektedir ($p > 0.05$).

Tablo 4.20: Dönüşümcü liderlik algıları madde puanlarının pozisyonlarına göre karşılaştırılması

	Pozisyon												F	p
	Şirket sahibi (n=24)	Üst düzey yönetici (n=11)	Orta düzey yönetici (n=25)	Yönetici (n=32)	Diğer (Müşavir, Analist, Uzman vb.) (n=23)		Stajyer (n=17)							
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
DLÖ.35	4,42	0,97	4,36	0,50	4,32	0,99	3,97	1,26	4,43	0,95	3,71	1,16	1,627	0,157
DLÖ.36	4,46	0,93	4,36	0,50	4,00	1,08	4,25	0,88	3,96	1,15	3,06	1,14	4,725	0,001***
DLÖ.38	4,42	1,02	5,00	0,00	4,00	1,12	3,75	1,30	3,83	1,27	3,65	1,32	2,969	0,014*
DLÖ.41	4,50	0,88	4,36	0,67	4,00	1,04	3,59	1,41	4,00	1,13	3,71	1,26	2,181	0,060
DLÖ.43	4,29	1,04	4,18	0,98	3,80	1,19	3,56	1,41	3,91	1,20	3,29	1,45	1,777	0,122
DLÖ.44	4,37	1,13	4,27	1,01	4,04	1,10	3,66	1,29	3,91	1,00	3,65	1,22	1,526	0,186
DLÖ.52	4,33	1,09	4,10	1,20	3,83	1,19	2,87	1,54	3,45	1,37	3,53	1,33	3,859	0,003**
Tek Yönlü Varyans (One-Way ANOVA) Analizi, *p≤0.05, **p≤0.01, ***p≤0.001														

Araştırmaya katılan kişilerin dönüşümcü liderlik algıları maddeleri ortalama puanları pozisyonlara göre tek yönlü varyans analizi testi ile değerlendirildiğinde;

Dönüşümcü liderlik algıları maddelerinden 36. madde olan “sürdürülebilirliğe önem verme” ortalama puanı kişilerin pozisyon düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F(5, 126): 4.725, p \leq 0.001$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir ($p > 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi pozisyon arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre, pozisyonu stajyer olan kişilerin sürdürülebilirliğe önem verme ortalama puanı ($\bar{X}: 3.06, SS: 1.14$) anlamlı olarak pozisyonu şirket sahibi, üst düzey yönetici, orta düzey yönetici ve yönetici olan kişilerin ortalama puanından düşük olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik algıları maddelerinden 38. madde olan “kaliteden ödün vermeme” ortalama puanı kişilerin pozisyon düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F(5, 126): 2.969, p \leq 0.05$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağılmadığı tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi pozisyon düzeyi arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tamhane testi sonuçlarına göre, pozisyonu üst düzey yönetici olan kişilerin kaliteden ödün vermeme ortalama puanı ($\bar{X}: 5.00, SS: 0.00$) anlamlı olarak pozisyonu orta düzey yönetici, yönetici ve diğer (müşavir, analist, uzman vb.) olan kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik algıları maddelerinden 52. madde olan “yenilikçi yaklaşımları teşvik etme” ortalama puanı kişilerin pozisyon düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F(5, 126): 3.859, p \leq 0.01$). Grup varyanslarının homojenliği Levene testi ile test edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir ($p > 0.05$). Gruplar arası farklılığın hangi pozisyon düzeyi arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre, pozisyonu şirket sahibi olan kişilerin yenilikçi yaklaşımları teşvik etme ortalama puanı ($\bar{X}: 4.33, SS: 1.09$) anlamlı olarak pozisyonu yönetici olan kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir.

Bununla birlikte dönüşümcü liderlik algısı diğer madde ortalama puanları kişilerin pozisyon düzeyleri arasında anlamlı farklılık göstermemektedir ($p > 0.05$).

Tablo 4.21: Dönüşümcü liderlik algıları madde puanlarının lokasyon durumuna göre karşılaştırılması

	Lokasyon				t	p
	Yurt içi (n=119)		Yurt dışı (n=13)			
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
DLÖ.35	4,27	0,95	3,54	1,66	1,555	0,144
DLÖ.36	4,14	0,95	3,15	1,57	2,223	0,045
DLÖ.38	4,10	1,12	3,31	1,70	1,642	0,124
DLÖ.41	4,03	1,11	3,54	1,56	1,113	0,285
DLÖ.43	3,82	1,22	3,77	1,69	0,146	0,684
DLÖ.44	3,98	1,10	3,69	1,65	0,620	0,546
DLÖ.52	3,62	1,39	3,40	1,51	0,487	0,627
Bağımsız Örneklem t testi, *p≤0.05, **p≤0.01, ***p≤0.001						

Araştırmaya katılan kişilerin dönüşümcü liderlik algıları madde puanları lokasyon durumuna göre bağımsız örneklem t testi ile değerlendirildiğinde, dönüşümcü liderlik algıları ortalama puanları kişilerin lokasyon durumları arasında anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0.05).

Tablo 4.22: Dönüşümcü liderlik algılarının ilgisizlik analizi sonuçları

		1	2	3	4	5	6	7
Dönüşümcü Liderlik ¹	r	1						
	p							
Vizyon Belirleme ve Geliştirme ²	r	.954**	1					
	p	.000						
Entelektüel Uyarım ³	r	.952**	.902**	1				
	p	.000	.000					
Davranış Modeli Oluşturma ⁴	r	.953**	.928**	.909**	1			
	p	.000	.000	.000				
Grup Amaçlarının Kabulünü Oluşturma ⁵	r	.955**	.935**	.917**	.925**	1		
	p	.000	.000	.000	.000			
Bireysel Destek Sağlama ⁶	r	.960**	.900**	.914**	.889**	.901**	1	
	p	.000	.000	.000	.000	.000		
Yüksek Performans Beklentilerine Sahip Olma ⁷	r	.838**	.774**	.806**	.780**	.798**	.814**	1
	p	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
Pearson İlgisizlik, *p≤0.05, **p≤0.001								

Araştırmada dönüşümcü liderlik algıları arasındaki ilişki Pearson ilgileşim testi ile değerlendirildiğinde;

Dönüşümcü liderlik ile dönüşümcü liderlik algılarından vizyon belirleme ve geliştirme (r: 0.954, $p \leq 0.01$), entelektüel uyarım (r: 0.952, $p \leq 0.01$), davranış modeli oluşturma (r: 0.953, $p \leq 0.01$), grup amaçlarının kabulünü oluşturma (r: 0.955, $p \leq 0.01$), bireysel destek sağlama (r: 0.960, $p \leq 0.01$) ve yüksek performans beklentilerine sahip olma (r: 0.838, $p \leq 0.01$) arasında pozitif yönde, güçlü düzeyde ve anlamlı bir ilişki (ilgileşim) vardır.

Dönüşümcü liderlik algılarından vizyon belirleme ve geliştirme ile entelektüel uyarım (r: 0.902, $p \leq 0.01$), davranış modeli oluşturma (r: 0.928, $p \leq 0.01$), grup amaçlarının kabulünü oluşturma (r: 0.935, $p \leq 0.01$), bireysel destek sağlama (r: 0.900, $p \leq 0.01$) ve yüksek performans beklentilerine sahip olma (r: 0.774, $p \leq 0.01$) arasında pozitif yönde, güçlü düzeyde ve anlamlı bir ilişki (ilgileşim) vardır.

Dönüşümcü liderlik algılarından entelektüel uyarım ile davranış modeli oluşturma (r: 0.909, $p \leq 0.01$), grup amaçlarının kabulünü oluşturma (r: 0.917, $p \leq 0.01$), bireysel destek sağlama (r: 0.914, $p \leq 0.01$) ve yüksek performans beklentilerine sahip olma (r: 0.806, $p \leq 0.01$) arasında pozitif yönde, güçlü düzeyde ve anlamlı bir ilişki (ilgileşim) vardır.

Dönüşümcü liderlik algılarından davranış modeli oluşturma ile grup amaçlarının kabulünü oluşturma (r: 0.925, $p \leq 0.01$), bireysel destek sağlama (r: 0.889, $p \leq 0.01$) ve yüksek performans beklentilerine sahip olma (r: 0.780, $p \leq 0.01$) arasında pozitif yönde, güçlü düzeyde ve anlamlı bir ilişki (ilgileşim) vardır.

Dönüşümcü liderlik algılarından grup amaçlarının kabulünü oluşturma ile bireysel destek sağlama (r: 0.901, $p \leq 0.01$) ve yüksek performans beklentilerine sahip olma (r: 0.798, $p \leq 0.01$) arasında pozitif yönde, güçlü düzeyde; ayrıca bireysel destek sağlama ile yüksek performans beklentilerine sahip olma (r: 0.814, $p \leq 0.01$) arasında pozitif yönde, güçlü düzeyde ve anlamlı bir ilişki (ilgileşim) vardır.

Tablo 4.23: Dönüşümcü liderlik algılarına ait güvenilirlik analizi

	Cronbach's alfa	Madde sayısı
Dönüşümcü Liderlik	0,989	52
Vizyon Belirleme ve Geliştirme	0,935	9
Entelektüel Uyarım	0,931	5
Davranış Modeli Oluşturma	0,932	5
Grup Amaçlarının Kabulünü Oluşturma	0,905	5
Bireysel Destek Sağlama	0,928	5
Yüksek Performans Beklentilerine Sahip Olma	0,814	5

Ölçekte kullanılan maddelerin tamamına ve faktörler bazında güvenilirlik analizi yöntemlerinden olan Cronbach's alfa yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntem ölçekte yer alan soruların homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediği araştırılır. Ölçekte yer alan soruların varyanslarının genel varyansa oranı ile bulunur. 0 ile 1 arasında değer alır. 0,60- 0,80 arası oldukça güvenilir, 0,80 - 1,00 arası yüksek güvenirliliktir. Ayrıca ölçekte yer alan maddelerin ilgileşimleri 0,20'nin altında olmamasına dikkat edilir. Bu değer in altında yer alan maddeler güvenilirlik analizinde yer almaz.

Bu şekilde dönüşümcü liderlik algıları ölçeği için güvenilirlik analizi uyguladığımızda; minimum cronbach's alfa katsayısı 0.80'den yüksek olarak bulunmuştur. Sonuç olarak uyguladığımız bu ölçek ölçmek istediğimiz olguyu iyi bir şekilde ölçmektedir.

5. TARTIşMA VE SONUÇ

Günümüzde hızla değişen dünyanın gereksinim duyduğu yeni koşullar, birçok modern yönetim sisteminin oluşmasına katkı sağladığı gibi liderlik tarzlarının da farklılaşmasını sağlamıştır. Dönüşümcü liderlik tarzı da bahsi geçen bu süreçte, geçmişteki yönetim şekillerinin eksik kalması sonucunda beliren bir liderlik tarzı olarak değerlendirilmektedir. Takipçilerinin gereksinimlerini ve düşünce yapısını, organizasyon çıkarlarına yönelik maksimum verimi elde edecek şekilde güncellemeye çalışan dönüşümcü liderler, onların çalıştıkları işten tatmin olmalarını ve yüksek moral motivasyona sahip olmalarını da sağlamaya çalışmaktadırlar.

Araştırma sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik boyutlarından Yüksek Performans Beklentilerine Sahip Olma en yüksek, Bireysel Destek Sağlama ise en düşük düzeyde algılanan boyut olmuştur. Bu durum inşaat yöneticilerinin, hedeflere ulaşılabilmesi için çalışanlardan inisiyatif alarak bireysel anlamda daha çok performans göstermelerini isteyen kişiler oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada inşaat sektöründe çalışan erkek sayısı, kadın sayısından oldukça fazla çıkmıştır. Dolayısıyla inşaat sektörünün erkek baskın bir sektör olduğu sonucuna varılabilir. Bu sonuç, daha önce bu konuyla ilgili yapılan tüm çalışmaları (Yenipazarlı, 2006) desteklemektedir. Araştırma bulgularından bir diğeri; yönetici kademelerinde, kadınların erkeklere oranla sayılarının çok az olmasıdır. Erkek yöneticiler kadın yöneticilerden fazladır. Bu sonuç da daha önce yapılan pek çok araştırmayı desteklemektedir (Mamaş 2015; Evetts 1996).

Yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutları olan “Vizyon Belirleme ve Geliştirme, Entelektüel Uyarım, Davranış Modeli Oluşturma, Grup Amaçlarının Kabulünü Oluşturma, Bireysel Destek Sağlama ve Yüksek Performans Beklentilerine Sahip Olma” değerlendirildiğinde, yöneticilerin ortalama puanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde benzer sonuçtaki araştırmaların çoğunlukta olduğu görölmüştür. Brown ve Reilly (2008)’nin “Duygusal

zekâ, dönüşümcü liderlik ve cinsiyet: ilişki ve etkileşim olasılığı” konulu araştırması da bulgumuzu destekler niteliktedir. Araştırma sonucuna göre, 161 yöneticinin ortalama puanları, dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Vicky (2005)’de duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında cinsiyetin bu iki değişken arasındaki ilişki üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığını saptamıştır.

Yöneticilerin yaş değişkenine göre dönüşümcü liderlik ölçeği arasındaki ilişki incelendiğinde, bireysel destek sağlama alt boyutu ortalama puanının kişilerin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. 36-40 yaş arasındaki kişilerin bireysel destek sağlama ortalama puanı anlamlı olarak, 18-25 yaş ve 31- 35 yaş arasında olan kişilerin ortalama puanından yüksek; 26-30 yaş arasındaki kişilerin bireysel destek sağlama ortalama puanı ise anlamlı olarak 18-25 yaş arasındaki kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir. Bu farklılık 36-40 yaş grubunda olan kişilerin genelde yaştan kaynaklanan tecrübelerine göre diğer yaş grubundaki kişilere kıyasla liderlerin onlara karşı gösterdikleri bireysel farklılıkları daha objektif değerlendirme niteliğine sahip olduklarından kaynaklanabilmektedir. Bunun dışında dönüşümcü liderlik algıları ve genel ortalama puanları kişilerin yaş grupları arasında anlamlı farklılık göstermemiştir. Elde edilen bu bulguda literatürdeki araştırmalarla paralellik göstermektedir. Mansurova (2017) dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne olan etkisini incelediği çalışmasında yaş değişkeni için aynı sonuca ulaşmıştır. Yavuz (2009)’da işgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarını incelediği çalışmasında cinsiyet faktörüyle dönüşümcü liderlik algısında farklılaşma bulgulamıştır. Ayrıca ölçeğe eklenen maddelerden yalnızca 38. madde (Kaliteden ödün vermez) yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir.

Yöneticilerin pozisyon durumu değişkenine göre dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Literatürde Mansurova (2017), Manafzadehtabriz (2020) ve Yılmaz ve Gürhan Arcasoy (2019)’da araştırmanın bu bulgusunu destekler nitelikte sonuçlar elde etmişlerdir. Ayrıca ölçeğe eklenen 36, 38 ve 52. maddeler de kişilerin pozisyon düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Yapılan diğer analizlerde dönüşümcü liderlik davranışlarından herhangi bir

alt boyut için medeni durumuna, eğitim seviyesine, mesleğine, tecrübesine, iş yerindeki kıdemine ve lokasyona göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Araştırmaya katılan kişilerin dönüşümcü liderlik algıları puanları aylık gelir durumlarına göre tek yönlü varyans analizi testi ile değerlendirildiğinde tüm alt boyutlar ile anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğe eklenen İSG (35), sürdürülebilirlik (36), kalite (38), şirket hafızası (41), özel hayat (43) ve pandemi (44) ile ilgili maddeler de aylık gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Ölçeğin orijinal halinde kişilerin çalışma süresinde bir farklılaşma gözlemlenmezken 35. madde olan “işçi sağlığına, işçi güvenliğinin ve çevreye önem verme” ortalama puanı kişilerin çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Dönüşümcü liderlik algıları maddelerinden 38. madde olan “kaliteden ödün vermeme” ortalama puanı kişilerin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sürdürülebilirlik (36), kalite (38) ve yenilikçi yaklaşımlar (52) ile ilgili maddeler kişilerin pozisyon düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Araştırmada dönüşümcü liderlik ile dönüşümcü liderlik algıları olan vizyon belirleme ve geliştirme, entelektüel uyarım, davranış modeli oluşturma, grup amaçlarının kabulünü oluşturma, bireysel destek sağlama ve yüksek performans beklentilerine sahip olma alt boyutları arasında pozitif yönde, güçlü düzeyde ve anlamlı bir ilişki (ilgileşim) tespit edilmiştir. Bu kapsamda araştırma genel olarak ele alındığında inşaat sektörü yöneticilerinin, dönüşümcü liderlik rol ve davranışları gösterdiklerini ortaya koymaktadır. İnşaat sektöründeki yöneticilerinin büyük çoğunluğunun ideal anlamda dönüşümü gerçekleştirebilecek yeterli donanımı taşıdıkları söylenebilir.

Çalışmada inşaat yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ve çalışanlar tarafından nasıl algılandığı incelenmiştir. Devam eden çalışmalar için; inşaat sektöründeki liderlik türlerini belirleme konusunda, yöneticilerle birlikte takipçilerin de anket çalışmasına dâhil edilmesi, böylece araştırmanın tarafsızlık açısından da bir bütün olarak desteklenmesi ve konunun geliştirilmesi önerilebilir. Anketin örneklemi, Türkiye ölçeğinde yer aldığından, Dünya ölçeğinde gerçekleştirilecek olan bir çalışmada daha farklı sonuçlar elde edileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü farklı ülkelerde bulunanların bakış tarzlarının, oranın koşullarına bağlı olarak farklı gelişmesi beklenmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akşit, H., 2008. *Yönetim ve Yöneticilik*. İstanbul: Kum saati Yayıncılık.
- Bass, B.M. ve Riggio, R.E., 2006. *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M., 2006. *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Celep, C., 2004. *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ceylan, A., 2014. *Yönetimde İnsan ve Davranış*. İstanbul: Marka ve Ötesi Yayınları.
- Çelik, V., 2000. *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Eren, E., 2010. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E., 2012. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, M., 2009. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Evetts, J., 1996. *Gender and Career in Science and Engineering*, London: Taylor and Francis.
- Fındıkçı, İ., 2009. *Hizmetkar Liderlik*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Genç, N. ve Halis, M., 2006. *Kalite Liderliği*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Harvey, R.C. ve Ashworth, A., 1993, *The Construction Industry of Great Britain*, İngiltere: Butterworth-Heinemann.
- Hoy, W.K. ve Miskel, C.G., 1996. *Educational Administration: Theory*, New York: McGraw-Hill.
- Keçicioğlu T., 1998. *Liderlik ve Liderler*, İstanbul: KalDer Yayınları.
- Koçel T., 2014. *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T., 2007. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Kurgun, O.A., 2013. *Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Northouse, P.G., 2013. *Leadership: Theory and Practice*, Calif: Sage Publications.

- Robbins S. P. ve Judge T. A., 2013. *Örgütsel Davranış*, Çev. İnci Erdem, Ankara: Nobel Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., 2012. *İnsan Kaynakların Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Şişman, M., 2014. *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Toor, Shamas-Ur R., Orgunlana, S. ve Ofori, G., 2012. *Leadership and its Developmnet in Construction in Developing Countries*.
- Tunçer, P., 2013. *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K., 2010. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Vicky, Y.S.N., 2005. Investigating the Relationship between Emotional Intelligence and ransformational Leadership style: a Gender Comparison, Hong Kong: Hong Kong Baptist University.
- Williams, C., 2013. *Principles of Management*. Florence, United States: Cengage Learning.
- Yılmaz, H., 2008. *Stratejik Liderlik*. İstanbul: Kum Saati Yayıncılık.
- Yukl G., 2010. *Leadership in Organizations*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Sürekli Yayınlar

- Akatay, A., Yücekaya, P. ve Kısacık, Ç. N., 2016. Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Adalet ve Sinizm Üzerine Etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 14, 28, s.484.
- Akış, Y. T., 2003. Vizyon Sahibi ve Yenilikçi Liderler. *CEO's Dergisi*. 5, s.2-3.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. ve Weber, T.J., 2009. Leadership: Current Theories, Research and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, s.422.
- Berber, A., 2000. Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 11, 36, s.36.
- Brown, F.W. ve Reilly, M.D. 2008. Emotional Intelligence, Transformational Leadership and Gender: Correlation and Interaction Possibilities, *The Journal of International Management Studies*, Montana State, USA, 3(2).
- Çakar, U. ve Arbak, Y., 2003. Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18, 2, s.85-86.
- Dağ, İ. ve Göktürk, T., 2014. Sınıf Yönetiminde Liderlik ve Liderliğin Sınıf Yönetimine Katkıları, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 27, s.175.
- Demir C., Yılmaz M. K. ve Çevirgen A., 2010. Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2, 1, s.135.
- Demirtaş, E. ve Şama, E., 2016. Okullarda Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, s.276.
- Giritli, H. ve Topçu O.G., 2004, Leadership Styles: Some Evidence from the Turkish Construction Industry, *Construction Management and Economics*, 22, s.253.
- Gümüşburun Ayalp, G. ve Keretli, M.C., 2016, İnşaat Sektörü Proje Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Stilleri, *Çukurova Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 31, 1, s.241-253.
- Jung, D., Chow, C., ve Wu, A., 2003. The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 4-5, s.525.

- Karcioğlu, F. ve Kaygın, E., 2013. Dönüşümcü liderlik ve anlayışının anlayışı yaratıcılığa ve yeniliğe etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4, 5, s.103.
- Kaygın, E. ve Yerdelen Kaygın, C., 2012. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4, 2, s.31.
- Küçüközkan, Y., 2015. Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*. 1, 2, s.88-89.
- Sağnak, M., 2010. Dönüşümcü okul liderliği ile etik iklim arasındaki ilişki. *Kurum ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10, 2, s.1116.
- Sinanoğlu, A. F., 2006. Atatürk'ün Kişiliğinde Bilgelik Vasfının Tezahürü ve Toplum Hayatına Yansıması, *AÜİFD*, 47, 1, s.108.
- Sözen Şahne, B. ve Şar, S., 2015. Liderlik Kavramının Tarihçesi ve Türkiye'de İlaç Endüstrisinde Liderliğin Önemi, *Marmara Pharmaceutical Journal*, 19, s.110.
- Şentürk, F.K., Durak, M., Yılmaz, E., Kaban, T., Kök, N. ve Baş, A., 2016. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Bireysel Yenilikçiliğe Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8, 17, s.176.
- Taşkıran E., 2006. Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17, 2, s.181.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y., 2009. Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12, 2, s.126.
- Westerlaken, K.M. ve Woods, P.R., 2013. The Relationship between Psychopathy and the Full Range Leadership Model. *Personality and Individual Differences*, 54, 1, s.41.
- Yaman, A., 2016. İç Denetiminin Yeni Rolü; Etik Liderlik, *Denetim Dergisi*, 9, 16, s.10-11.
- Yavuz, E., 2009. İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1, 2, s.52.

Yılmaz, S. ve Gürhan Arcasoy, G. (2016), Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki, *Uluslararası Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma Dergisi*, 6, 40, s.2066-2087.



Diğer Yayınlar

- Akın, A., (1995). Önderliğin Önemi ve Genel Olarak Önderlik Teorileri, *Yüksek Lisans Tezi*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Akner, İ., (2004). Türk İnşaat Sektöründe Kültür ve Kültürel Farklılıklar, *Doktora Tezi*, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Asal, B., (2018). Türkiye’de İnşaat Sektöründe Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Biçimleri Üzerine Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Birkan, K. C., (2009). Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Cumaguliyev, G., (2010). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımları Ekseninde Sakıp Sabancı: Bir İnceleme. *Yüksek Lisans Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Çetin, M.M., (2018). Dönüşümcü Liderlik Üzerine Bir Analiz: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Liderlik Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Maltepe Üniversitesi.
- Doğan, S., (2005). Dönüşümcü Liderlik, *Yüksek Lisans Tezi*, Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Dülker, A.P., (2019). Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.
- Erdal, M., (2007). İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışının Analizi, *Yüksek Lisans Projesi*, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Erdoğruca, P., (2011). Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, *Yüksek Lisans Tezi*, Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Koca, A., (2001). İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımları, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Manafzadehtabriz, S. (2020). Üniversite yöneticilerinin ruhsal zekâ ve duygusal zekâ ile dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi, *Doktora Tezi*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Mansurova, S. (2017). İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi ve Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi.

- Mamaş, G., (2015). Türk İnşaat Proje Yönetimi Sektöründe Çalışan Üst ve Orta Düzey Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Sayın, E., (2015). Çok Boyutlu Liderlik Teorisinin İnşaat Sektöründe Uygulanabilirliği, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Tarım, N., (2010). Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Yaklaşımları ve Cinsiyet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Yenipazarlı, G., (2006). Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.

