

PAPER DETAILS

TITLE: Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Arastırma

AUTHORS: Semra TETİK

PAGES: 267-280

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/146168>

Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma

Yrd. Doç. Dr. Semra TETİK

Celal Bayar Üniversitesi, Salihli Meslek Yüksekokulu, MANİSA

ÖZET

Dönüştürücü liderlik çağımızda bütün sosyal kurumların ihtiyaç duyduğu bir liderlik tipidir. Önemli bir sosyal kurum olan yerel yönetimlerde de dönüştürücü liderlik kritik bir öneme sahiptir. Çünkü değişimin ve yapısal dönüşümlerin yaşandığı günümüzde, bu süreçleri yönetecek ve yönlendirecek özellikle yerel yönetim liderlerine gereksinim duyulmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, belediye çalışanların algısına göre belediye örgütü tepe yöneticisinin dönüştürücü liderlik modelinin gerektirdiği tutum ve davranışları sergileme düzeyini belirlemektir. Bu amaçla öncelikle dönüştürücü liderliğe ilişkin teorik bir çerçeve çizilmiş daha sonra Manisa/Salihli’de bulunan belediye çalışanlarına bir uygulama yapılmıştır. Ortaya çıkan bulgularda çalışanların algısına göre belediye örgütü tepe yöneticisinin dönüştürücü liderlik davranışlarını orta düzeyde sergilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü Liderlik, Yerel Yönetimler, Belediye Çalışanları

JEL Sınıflaması: M0, M1, M12, H11

Transformational Leadership in Terms of Local Governments: A Research on The Municipal Employees

ABSTRACT

Transformational leadership is the type of leadership needs of all social institutions in our age. Transformational leadership has a critical important also in the local governments which an important social institution. Because in the during the current that change and structural transformational is to be needed to local government leaders in feature manage and direct of these processes.

The purpose of this study, according to the municipal employees' perception of municipal organization, top managers is to determine the level of show behaviors and attitudes required by the model of transformational leadership. For this purpose, on transformational leadership drawn a theoretical framework, then to the municipal employees in Manisa / Salihli was made in an application. In the resulting findings according to the perception of employees. The transformational leadership behaviors of the municipal top manager was found to moderate level.

Key Words: Transformational Leadership, Local Government, Municipal Employees

JEL Classification: M0, M1, M12, H11

1. GİRİŞ

Heraklitos’un “Her şey akışkan haldedir ve hiçbir şey durağan değildir.” Deyişi ile insanlığın değişimi anlama, algılama ve ona uyum sağlama sürecinin başladığı kabul edilmektedir. Günümüzde toplumlar teknoloji, küreselleşme, değerler ve kısıtlı kaynaklar bağlamında derin bir değişim sürecinden geçmektedir. Değişim, gerek toplumlar gerekse kişiler için önemli bir sosyal ve psikolojik olgudur. Değişim denen bu karmaşık olgu, günümüzde bütün sosyal sistemlerin yaşama ilişkin kültürlerini ve yönetim biçimlerini hızlı bilgi artışı,

hızlı gelişme ve hızlı iletişim ile birlikte derinden etkilemektedir (Ünal, 2012). Dünyada her alanda yaşanan hızlı değişim ve dönüşümler, yerel yönetim sistemlerini ve bu sistemleri yöneten kişilerin davranış ve rollerini de etkilemektedir. Bu değişim süreci 21. yüzyılın yerel yönetim yöneticilerinden farklı rollerin beklenmesine yol açmaktadır. Bu roller, dönüştürücü liderliğin gerektirdiği rollerdir.

Dönüştürücü liderlerin en belirgin özelliği, vizyon geliştirme ve değişimi etkili yönetmeleridir. Dönüştürücü liderlik anlayışına göre lider, izleyicilerin ihtiyaçlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüştürücü lider, organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkündür. Dönüştürücü liderlik biçiminde lider, karizma, geleceği görmek, empati yapabilmek gibi özelliklere sahiptir. Bir karizmatik lider, grup üyelerince olağanüstü özellikleri olduğu şeklinde algılanır. Liderin grup üyelerinde yarattığı sadakat ve heves onların esin yeteneğini geliştirir. Lider davranışı, astlar için bir örnek oluşturur. İzleyicilerin kendilerini adama düzeylerini yükseltir.

II. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMININ İNCELENMESİ

Liderlik, sosyal bilimlerin (psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi) ortak inceleme konularından biri olmasına karşılık liderliğin ne ifade ettiği konusunda sosyal bilimciler arasında ortak bir algı oluşmamıştır. Liderlik, farklı bakış açılarından yaklaşıldığında ve bakıldığında farklı biçimlerde analiz edilebilen ve tanımlanabilen bir olgudur (Barlı, 2008:363). Bu çerçevede ele alınabilecek liderlik tanımları aşağıda görülmektedir:

Liderlik “belirli koşullar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir” (Koçel, 2005:583). Lider, sözlük anlamı gereği, bir gücü, otoriteyi, emir vermeyi, ödüllendirmeyi, izleyicilere sahip olmayı gerektirmektedir (Doğan, 2007: 33).

Liderlik, insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir (Davis, 1988: 141). Krausz ise liderliği “diğer kişilerin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şekli” olarak tanımlar (Krausz, 1986: 86; Arıkan, 2001:285).

Lider, “örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için insanları etkileyen, yönlendiren, örgütte eşgüdüm sağlayan kişidir” (Özsalmanlı, 2005: 137). Liderlik ise ortak hedeflere ulaşmada birey ve grup davranışlarını etkileme süreci (Yiğit, 2002: 17) olarak tanımlanabilmektedir.

Liderlik, “birey veya grupların amaçlarını gerçekleştirmek için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesini içeren bütün bir süreçtir” (Uysal vd., 2012:26). Lider, yapılması gerektiğine inanılan şeyi başkasına istekle yaptırabilme yeteneğidir (Zel, 2001:93).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere liderlik bir süreci, lider ise bu süreçte insanları etkileyebilen ve yönetsel otoriteye sahip olan kişiyi ifade etmektedir (Robbins ve De Cenzo, 1998:389; Arıkan, 2001:285).

Lider kavramı çoğu zaman üst düzey yönetici kavramı ile aynı anlamda kullanıldığı halde, bu iki kavram oldukça farklı anlamlara sahiptir. Liderlik doğrudan insan ve davranışı ile ilgilidir ve yönetimin sadece tek bir yönünü ifade eder. Daha geniş bir kavram olan yönetim, liderlik faaliyetlerini de içine almakla birlikte, davranışsal olmayan yani insanları doğrudan etkilemeyen fonksiyonlarla da ilişkilidir (Arıkan, 2001:286).

Lider ve yönetici arasındaki farklılıklar şu şekilde ifade edilebilir; lider, başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve amaç koyan yani yol gösteren bir kişidir. Yönetici ise, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:173). Ancak ideal olan, yöneticilerin aynı zamanda birer lider olmalarıdır (Barlı, 2008:368).

Örgütlerde, insan kaynağının örgütün amaçlarına ulaşmasında ve bu doğrultuda harekete geçirebilme noktasında liderin davranış biçimi önem taşımaktadır (Eren, 2007: 431). Günümüz dünyası geçmişle mukayese edildiğinde pek çok açıdan farklılıklar içermektedir. Çok gerilere gitmeksizin son 30-40 yıla bakıldığında dahi temel kabuller, bireysel yaşam tarzı, sosyal yaşam, ihtiyaçlar, pazar şartları gibi pek çok şeyde radikal biçimde değişimin olduğu görülür. Böylesine bir değişim anaforunun yönetimle ilgili kavram ve uygulamaları etkilememesi düşünülemez. Bu bağlamda son dönemde liderlik kavramı ile ilgili yeni bir takım görüşler tartışılmaktadır. Bu görüşlerin öne çıkanlarından birisi de dönüştürücü liderliktir (Barlı, 2888:378).

III. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK YAKLAŞIMI

Dönüştürücü liderlik kuramı ilk kez 1978'de siyaset bilimci James McGregor Burns tarafından ortaya atılmıştır. Burns (1978), liderliği etkileşimsel liderlik (transactional leadership) ve dönüştürücü liderlik (transformational leadership) olarak ikiye ayırmıştır. Burns'e göre "etkileşimsel liderlik"te lider ve izleyenler arasında ekonomik ya da politik temele dayalı bir alışveriş vardır. "Dönüştürücü liderlik"te ise, tarafların birbirine uzun süreli ve psikolojik olarak bağlanması, liderin izleyenlerinin inanç, değer ve ihtiyaçlarını değiştirmesi ve belli bir vizyonu gerçekleştirmek üzere birlikte hareket etmeleri söz konusudur (Gümüşlüoğlu, 2009:38).

Burns'ün ortaya koyduğu etkileşimsel ve dönüştürücü liderlik kuramı, daha sonra çok sayıda araştırmacı tarafından çalışılmış ve geliştirilmiştir. Bu konuda en çok çalışanlardan olan Bass (1985), Burns'un aksine bu iki liderlik tarzının birbirinin karşıtı olmadığını ve bir liderin hem etkileşimsel hem de dönüştürücü özellikler gösterebileceğini ve dönüştürücü liderliğin etkileşimsel liderlik üzerine inşa edileceğini söyler. Bass'a göre dönüştürücü liderlik, izleyenlerin değer, inanç ve gereksinimlerini değiştirme temeline dayanır (Can vd., 2006:325). Etkileşimsel liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırken, dönüştürücü liderler izleyenlerine bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir düşe veya vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarfederler (Eren, 1998:368).

Bass'a (1998) göre dönüştürücü liderlik, süreci insanların zihninde ideal olarak tanımladıkları liderin davranış tipini yansıtmaktadır. Dönüştürücü liderin karakter portresini tasavvur etmeye çalışan Tichy ve Devanna (1986) böyle liderler için herkes tarafından kabul edilmiş normlara karşı çıkan, karar verirken risk almaya istekli olan ve kendisini bir değişim ajanı olarak var eden kişiler ifadelerini kullanmaktadır. Yine bu tür liderler, karar ve eylemlerine yön veren güçlü değer yargılarına sahip olmakta, yaptıkları hatalarından öğrenmeye çalışmakta ve öğrenmeye karşı da sürekli bir adanmışlık göstermektedirler (Balekoğlu vd., 2009:459).

David Hughes, dönüştürücü liderliği "bir vizyon yaratma, bu vizyon doğrultusunda örgütü harekete geçirme ve yeni eğilimlerin sürekliliğini sağlamak için; teknik, politik ve kültürel sistemleri değiştirmek yoluyla örgütü yeni eğilimlerin gereklerine göre düzenleme süreci" biçiminde tanımlamıştır (Özalp ve Öcal, 2000:210-211).

Dönüştürücü liderlik; yeniliklere, değişime ve reforma yönelik bir liderlik tipidir. Gelecekle ilgili hayallerini çalışanlarına gerçek yapan kişidir. Kafasındaki geleceği bir vizyonla şekillendiren lider, çalışanlarına ortak bir amaç etrafında birleşmeleri için, bireysel ilgi, entelektüel uyarım, ilham verme ve idealleştirerek etkileme gibi dört temel yönetim tarzını kullanır (Alkan, 2006:57).

IV. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK BOYUTLARI

Bass (1985), dönüştürücü liderliği ölçmek için, Burns (1978)'un dönüştürücü liderlik tanımlamasını ele alarak, bu tanıma uyan liderlerin önemini ortaya çıkarmıştır. Bu tanımlamalar analiz edilerek bir ölçme aracında birleştirilen 141 davranışsal ifadeye dönüştürülmüştür. Bu ölçme aracı askeri alanda uygulanmıştır. Bu verilerin faktör analizi yapılmıştır ve karizma (ideal etki), entelektüel teşvik, ilham verici güdüleme ve bireysel ilgi olmak üzere dört faktör tanımlaması ile sonuçlanmıştır (Bannon, 2000; Celep, 2004:74).

Karizma (İdeal Etki): Karizma, liderin izleyenlerinde hayranlık, saygı ve bağlılık oluşturmaları ve kolektif bir misyonun önemini sık sık vurgulaması boyutudur (Gümüşlüoğlu, 2009:38). Conger ve Kanungo'ya göre karizma, liderin gösterdiği davranışlara izleyicileri tarafından yapılan atıftır (Conger, 1999:151; Arslantaş ve Pekdemir, 2007:263). Karizma, lider ile izleyicileri arasındaki ilişkiler neticesinde ortaya çıkar (House vd., 1991:366; Arslantaş ve Pekdemir, 2007:263). Lider, davranışlarıyla izleyicilerine örnek olur. Sahip olduğu gücü, izleyicilerine hizmet etmek için kullanır (Howell ve Avolio, 1993:891; Arslantaş ve Pekdemir, 2007:263). Liderin karizma atfını sağlayabilmesi için belirlediği vizyonun anlaşılır olması, ideal amaçlarla çatışmaması, mevcut durumla mücadele etmesi, izleyicilerin kişisel beklentilerine uyum sağlaması gerekmektedir (Conger ve Kanungo, 1987:639; Arslantaş ve Pekdemir, 2007:263).

Karizma (İdealleştirilmiş Etki), liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları içerir.

Lidere atfedilen etkiler ise liderin astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutması, izleyenlerin saygı duymasını sağlaması ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimi vermesi gibi lidere atfedilen etkileri içerir (Karip, 1998:5).

Entellektüel Teşvik: Bu boyut, liderin izleyenlerinin merak ve ilgi alanlarını genişletmesi, problemlerin çözümünde geleneksel çözüm yöntemleri yerine yeni yaklaşım ve yöntemler kullanmalarını teşvik etmesi ve yenilikçiliği cesaretlendirmesi ve desteklemesidir (Gümüslüoğlu, 2009:39). Lider astlarını işlerin şu anki yapılış biçimlerini, işlemleri, eylemleri, kendi düşünce ve değerlerini, kurumun ve liderin düşünmesini yönlendiren değerleri sorgulamaya teşvik eder (Karip, 1998:5).

Bu davranışları sergileyen liderler, izleyenlerini Maslow'un hiyerarşisinde yüksek düzeyli ihtiyaçlara taşırlar ve başlangıçtaki performans beklentilerini yükseltmelerini sağlarlar. İzleyenlerin bu durum sonucunda yaşadıkları içsel motivasyon, yaratıcılığın önemli bir kaynağıdır (Gümüslüoğlu, 2009:39).

İlham Verme: Dönüştürücü liderlik davranışının bir başka boyutu da izleyenlere ilham vermedir. İlham verme, dönüştürücü liderlerin yüksek beklentilerini semboller aracılığıyla izleyenlerine ilettiği ve bunu yaparken önemli amaçlarını basit şekillerle açıkladığı bir durumdur. Dönüştürücü liderler, bu sayede izleyenlerinden kapasiteleri üzerinde performans elde etmektedir (Bass, 1990:118; Yavuz, 2009:53).

İlham verme boyutu, liderin geleceğe ilişkin heyecan verici bir vizyona sahip olması, izleyenlerine hedeflere giden yolları göstermesi ve onların amaçlara ulaşabileceklerine olan inancını sık sık dile getirmesini içermektedir. Dönüştürücü lider, izleyenlerine yüksek beklentiler aşılar ve önemli amaçları açıkça ve basit yollarla anlatır. İzleyenler bu lidere güvenir, ona bağlanır ve böylece yüksek beklentileri gerçekleştirmek üzere motive olurlar (Gümüslüoğlu, 2009:39). Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler ve astlar için sürekli teşvik edici bir tutum gösterir (Karip, 1998:5).

Bireysel İlgi: Bu boyut, liderin izleyenleri ile birebir ilişki kurması, izleyenlerini yetiştirmeye ve geliştirmeye zaman harcaması ve onlara farklı beklentileri olan bireyler olarak davranabilmesi yeteneğidir. Dolayısıyla, bu lider her izleyeninin duygusal ihtiyacına cevap verebilmektedir (Gümüslüoğlu, 2009:39). Lider, izleyenleri yalnızca grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görür. İzleyenlerin kaygılarını dinler ve ilgi gösterir. Astların kendini geliştirmesi için önerilerde bulunur ve öğrenmeleri için onlara zaman ayırır (Karip, 1998:6).

Bireysel ilginin temelini, her bireyin farklı ihtiyaçları olduğu ve bu ihtiyaçların da zamanla değişebileceği veya liderin etkisiyle değiştirilebileceği düşüncesi oluşturmaktadır. Bireysel ihtiyaçların lider etkisiyle değiştirilmesi, izleyenin geliştirilmesi anlamına gelmektedir. Örneğin lider, izleyenin bilgisayara ihtiyaç duyduğunu fark edip gerekli donanımı kullanmasını ve programları öğrenmesini sağlamakta, daha sonra teşvik edilen izleyenin yeni programlar

kullanmayı öğrenmesi ve bunu da kariyerinde ilerlemesi izleyebilmektedir (Güven ve Açıkgöz, 2008:159).

Bass (1996) tarafından ortaya konulan bu dört boyut liderin izleyicilerin gereksinimlerini doğru teşhis ederek yeniden konumlandığı durumlarda liderin rol model olmasıyla sonuçlanırken; eski anlayışların ve perspektiflerin sorgulandığı bir ortam yaratır. Bu durum ise gerçekleştirilecek işlerin anlamı ve amacına dair güçlü bir vizyon oluşturur. Bu açıdan bakıldığında dönüştürücü liderlik organizasyonlarda değişimin yönünü belirleyici unsurdur (Çetin vd., :36).

V. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu başlık altında çalışmanın amacı, hipotezleri, evreni, örnekleme ve yöntemine ilişkin bilgiler verilmiştir.

A. Çalışmanın Amacı

Dönüştürücü liderlik konusunda yapılan teorik çalışmaya ek olarak, bir belediye kurumunda çalışanların algısına göre belediye tepe yöneticisinin ne ölçüde dönüştürücü liderlik modeline uygun tutum ve davranış sergilediğini belirlemek amacıyla ampirik bir çalışma yapılmıştır. Araştırma, bir durum tespit çalışması niteliği taşımaktadır.

B. Çalışmanın Hipotezleri

Araştırmada temel amaç, tepe yönetiminin değişim faaliyetlerinin gerekliliğine ve önemine dair karar verici en önemli aktör olduğu savından hareketle, yerel yönetim liderlerinin ne ölçüde dönüştürücü lider özelliklerini taşıdıklarını ortaya çıkarmaktır. Bu ana amaca ulaşabilmek için oluşturulan hipotezler aracılığıyla araştırma verileri değerlendirilmeye çalışılmıştır.

- Araştırmanın genel varsayımı (Hipotez 1), araştırmaya konu olan belediyede tepe yöneticisinin dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olduğudur.
- Hipotez 2: Belediye tepe yöneticisi, astlarına vizyon oluşturmakta, ilham sağlamakta ve rol modeli olmaktadır.
- Hipotez 3: Belediye tepe yöneticisi, astlara grup amaçlarının kabulünü sağlamaktadır.
- Hipotez 4: Belediye tepe yöneticisi, astlarda entellektüel teşvik uyandırmaktadır.
- Hipotez 5: Belediye tepe yöneticisi, astlara bireysel ilgi göstermektedir.
- Hipotez 6: Belediye tepe yöneticisi, astlarından yüksek başarı göstermelerini beklemektedir.
- Hipotez 7: Belediye kurumunda çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, görev unvanı ve çalışma süresi açısından dönüştürücü liderlik algılarında farklılık vardır.

C. Çalışmanın Evreni ve Örnekleme

Çalışmada, bir belediyede görev yapan çalışanlar ana kütle olarak kullanılmıştır. Örnekleme ise, bu ana kütle içerisindeki 61 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma Mart 2013 döneminde yapılmıştır. Bu araştırmanın bulguları söz konusu çalışanlardan sağlanan verilerle sınırlıdır.

D. Çalışmanın Yöntemi

Araştırmada survey yöntemi kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise, Podsakoff'un (1990) dönüştürücü liderlik özelliğini ölçmek için geliştirdiği ve ülkemizde İşcan (2002) tarafından Türkçeye uyarlanan ve geçerlik güvenirlik çalışması yapılan "Dönüştürücü Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçekte 23 ifade bulunmaktadır ve ifadeler kendi içerisinde 5 boyuttan oluşmaktadır.

Ankette "vizyon -ilham sağlama ve uygun rol modeli olma" olarak ifade edebileceğimiz boyuta ilişkin toplam 8 ifade; "grup amaçlarının kabulünü sağlama" boyutuna ilişkin 5 ifade; "entelektüel teşvikte bulunma" boyutuna ilişkin 4 ifade; "bireysel ilgi gösterme" boyutuna ilişkin 3 ifade ve "yüksek başarı beklentisine sahip olma" boyutuna ilişkin 3 ifade bulunmaktadır (İşcan, 2002:186). Dönüştürücü liderliğin ölçülmesine yönelik ifadelerde 5' li likert ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılardan her bir yargıya hangi oranda katılıp katılmadıklarını ya da kararsızlık durumlarını belirtmeleri istenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenirlik analizleri, iç tutarlılık Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanmasıyla yapılmıştır. Uygulanan güvenirlik analizi sonucunda, 23 maddeden oluşan Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin yüksek derecede güvenilir (0,951) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anket uygulaması ile araştırma kapsamındaki belediye kurum yöneticisinin, astların algısına göre ne ölçüde dönüştürücü liderliğin gerektirdiği tutum ve davranışları sergilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla hazırlanan anket formu, araştırma kapsamındaki toplam 300 belediye çalışanından 100'üne dağıtılmıştır, ancak 61'i geriye dönmüştür. Anket uygulaması ile elde edilen veriler SPSS For Windows 15.0 paket programı kullanılarak gerekli analizler yapılmıştır.

VI. ÇALIŞMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu kısımda araştırmada elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuş ve bu bulgulara dayanılarak yorumlar yapılmıştır.

A. Katılımcıların Kişisel Özelliklerinin Dağılımı

Araştırmaya katılan belediye çalışanlarının kişisel özelliklerine ait bulgular Tablo 'de sunulmuştur.

Tablo 1'de de izlenebileceği gibi araştırmaya katılan belediye çalışanlarının %67.2'si (41 kişi) erkek, %32.8'i (20 kişi) kadındır.

Yaş grupları açısından; 25 ve altı yaş grubu 3 (%4.9), 26–30 yaş grubu 7 (%11.5), 31–35 yaş grubu 4 (%6.6), 36–40 yaş grubu 16 (%26.2), 40'dan fazla yaş grubu ise 31 (50.8) kişi bulunmaktadır.

Öğrenim düzeyi açısından katılımcıların 5'i (%8.2) ilkökul, 2'si (%3.3) ortaokul, 24'ü (%39.3) lise, 10'u (%16.4) ön lisans, 17'si (%27.9) ve 3'ü (%4.9) yüksek lisans eğitimi gören personelden oluşmaktadır.

Katılımcıların 43'ü (%59) evli, 15'i (%21.3) bekar, 3'ü (19.7) ise boşanmış/duldur. Görev değişkeni açısından; 13 (21.3) yönetici, 36 (%59) büro çalışanı ve 12 (%19.7) işçi araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

Çalışma süresi açısından katılımcıların 12'si (19.7) 1-5 yıl, 8'i (%13.1) 6-10 yıl, 8'i (13.1) 11-15 yıl ve 33'ünün (54.1) 16 yıl ve üstü çalışma süresi mevcuttur.

Tablo 1. Kişisel Özelliklerin Dağılımı

Değişkenler	Seçenekler	Frekans	Yüzde %
Cinsiyet	Kadın	20	32,8
	Erkek	41	67,2
Yaş	25 ve altı	3	4,9
	26-30	7	11,5
	31-35	4	6,6
	36-40	16	26,2
	40'dan fazla	31	50,8
Eğitim	İlkokul	5	8,2
	Ortaokul	2	3,3
	Lise	24	39,3
	Ön Lisans	10	16,4
	Lisans	17	27,9
	Yüksek Lisans	3	4,9
Medeni Durum	Evli	43	59
	Bekar	18	41
Unvan	Yönetici	13	21,3
	Büro Çalışanı	36	59
	İşçi	12	19,7
Çalışma Süresi	1-5 yıl	12	19,7
	6-10 yıl	8	13,1
	11-15 yıl	8	13,1
	16 yıl ve üstü	33	54,1

B. Dönüştürücü Liderlik Davranışları Kapsamındaki İfadelerin Tanımsal İstatistik Analizi

Dönüştürücü liderlik davranışları kapsamında 23 ifade yer almaktadır. İfadelerin ortalama değerleri ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Yüksek puanlar, belediye tepe yöneticisinin dönüştürücü liderlik modelinin gerektirdiği tutum ve davranışları yüksek düzeyde sergilediğini göstermektedir. Dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin tanımsal istatistik analizi sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

- İfadelerin yorumlanmasında kabul edilen sınırlar şunlardır (İşcan, 2002):
 - 1.0 - 2.33 Düşük Düzeyde Katılım
 - 2.34 – 3.66 Orta Düzeyde Katılım
 - 3.67 – 5.00 Yüksek Düzeyde Katılım

Tablo 2. Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin İfadelerin Ortalama ve Standart Sapmaları

NO	İfadeler	X	SS
1	Kurumun gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir	3,68	1,17
2	Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur	3,90	1,04
3	Kurum amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar	3,57	1,04
4	Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder	3,34	1,13
5	Benim duygularımı dikkate alarak davranır	2,75	1,31
6	Beni, rutin sorunları, yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder	2,95	1,17
7	Kurumun gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır	3,11	1,23
8	Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir	3,14	1,23
9	Kurum içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir	3,00	1,22
10	Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler	3,78	1,00
11	Benim kişisel duygularıma saygı gösterir	3,09	1,31
12	Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar	2,96	1,21
13	Kurum için daima yeni fırsatlar arar	3,11	1,18
14	Başarıları ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir	3,14	1,09
15	Çalışanların, “takım oyuncusu” olmalarını sağlamaya çalışır	3,14	1,24
16	Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyi başarı olarak görmez	3,04	1,14
17	Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır	2,68	1,34
18	İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır	3,01	1,24
19	Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır	3,01	1,20
20	Çalışanları aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder	3,06	1,23
21	İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır	2,77	1,28
22	Çalışanları belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir	2,80	1,26
23	Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır	3,01	1,40
Genel Dönüştürücü Liderlik		3,10	0,768

Tablo 2’de görüldüğü gibi, belediye çalışanlarının dönüştürücü liderlik davranışları kapsamındaki ifadelere katılım dereceleri değerlendirildiğinde genel olarak dönüştürücü liderlik düzeyi 3.10’dur. Bu sonuç, araştırma kapsamındaki kurum yöneticisinin, astların algısına göre dönüştürücü liderlik özelliklerini orta düzeyde taşıdığını göstermektedir.

C. Dönüştürücü Liderlik Boyutlarının Tanımsal İstatistik Analizi Sonuçları

Dönüştürücü liderlik davranışları kendi içerisinde beş boyut (Vizyon-İlham-Rol Modeli Olma, Entelektüel Teşvik, Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama, Bireysel İlgi, Yüksek Başarı Beklentisi) altında toplanmaktadır. Boyutların ortalama değerleri hesaplanmıştır. Yüksek puanlar, belediye tepe yöneticisinin dönüştürücü liderlik modelinin gerektirdiği tutum ve davranışlarını yüksek düzeyde sergilediğini göstermektedir. Dönüştürücü liderlik boyutlarına ilişkin tanımsal istatistik analizi sonuçları aşağıda tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Dönüştürücü Liderlik Boyutlarının Tanımsal İstatistik Analizi

BOYUTLAR	N	Ort. (X)	Min.	Max.	SS
Vizyon-İlham-Rol Modeli Olma	61	3,24	1,05	5,00	0,873
Entelektüel Teşvik	61	2,92	1,00	5,00	0,955
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	61	3,15	1,00	5,00	0,929
Bireysel İlgî	61	2,84	1,00	5,00	0,299
Yüksek Başarı Beklentisi	61	3,39	1,06	5,00	0,785

Tablo 3’de özetlenen boyut ortalamaları değerlendirildiğinde tüm boyutlara ilişkin ortalamaların kısmen başarılı kabul edilebilecek düzeyde olduğu ve birbirine yakın oranlar olduğu görülmektedir. Bu durum astların algısına göre, kurum yöneticisinin, tüm boyutlara ilişkin özellikleri kısmen taşıdığı söylenebilir.

Ortalamalar bazında bakıldığında, araştırma kapsamındaki kurum yöneticisinin astların algısına göre, yüksek başarı beklentisi ($x=3.39$) boyutundan sonra en çok vizyon-ilham-rol modeli olma ($x=3.24$) ve grup amaçlarının kabulünü sağlama ($x=3.15$) boyutuna ilişkin özellikleri taşıdığı görülmektedir. Bunu da entelektüel teşvik ($x=2.92$) ve bireysel ilgi ($x=2.84$) boyutu izlemektedir.

Astların algısına göre, kurum yöneticisinin, astlara bireysel ilgi gösterme ve entelektüel teşvikte bulunma konusunda diğer boyutlara göre daha az başarılı olduğu söylenebilir.

Bu sonuçlara göre, Hipotez 1, 2, 3, 4, 5, 6 kısmen kabul edilmiştir.

D. Demografik Özelliklerin Dönüştürücü Liderlik Boyutları Üzerindeki Etkilerine İlişkin Anova Analizi

Belediye çalışanlarının demografik özellikleri ile dönüştürücü liderlik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yapılan Anova analizi sonuçları aşağıda Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. Demografik Özelliklerin Boyutlar Üzerindeki Etkilerinin Analizi (Anova)

BOYUTLAR	Cinsiyet Sig.(p)	Yaş Sig.(p)	Eğitim Sig.(p)	Medeni Sig.(p)	Unvan Sig.(p)	Ç.Süresi Sig.(p)
Vizyon-İlham-Rol Modeli Olma	,838	,869	,635	,038	,246	,404
Entelektüel Teşvik	,996	,822	,742	,150	,357	,579
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	,393	,858	,795	,080	,755	,215
Bireysel İlgî	,051	,458	,600	,341	,200	,101
Yüksek Başarı Beklentisi	,270	,523	,724	,072	,506	,271

$p<0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4’deki bulgulara göre, cinsiyet değişkeni ile bireysel ilgi ($p<0.05$) boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunurken, Vizyon-İlham-Rol Modeli Olma, Entelektüel Teşvik, Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama ve Yüksek Başarı Beklentisi boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Cinsiyet değişkeni ile bireysel ilgi boyutu arasındaki farklılığın nedenine bakıldığında, erkek katılımcıların boyut ortalamaları kadın katılımcıların boyut ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür. Genel olarak

değerlendirildiğinde cinsiyetin dönüştürücü liderliği algılamada ya da tanımlamada herhangi bir etkisi yoktur.

Yaş değişkeni ile Vizyon-İlham-Rol Modeli Olma, Entelektüel Teşvik, Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama, Bireysel İlgi ve Yüksek Başarı Beklentisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Dolayısıyla yaşın dönüştürücü liderliği algılamada ya da tanımlamada herhangi bir etkisi yoktur.

Eğitim değişkeni ile Vizyon-İlham-Rol Modeli Olma, Entelektüel Teşvik, Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama, Bireysel İlgi ve Yüksek Başarı Beklentisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Dolayısıyla eğitimin dönüştürücü liderliği algılamada ya da tanımlamada herhangi bir etkisi yoktur.

Medeni durum değişkeni ile Vizyon-İlham-Rol Modeli Olma ($p<0.05$) boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunurken, Entelektüel Teşvik, Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama, Bireysel İlgi ve Yüksek Başarı Beklentisi boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Medeni durum değişkeni ile Vizyon-İlham-Rol Modeli Olma boyutu arasındaki farklılığın nedenine bakıldığında, evli katılımcıların boyut ortalamaları bekâr ve boşanmış katılımcıların boyut ortalamasından daha düşük olduğu görülmüştür. Genel olarak değerlendirildiğinde medeni durumun dönüştürücü liderliği algılamada ya da tanımlamada herhangi bir etkisi yoktur.

Unvan değişkeni ile Vizyon-İlham-Rol Modeli Olma, Entelektüel Teşvik, Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama, Bireysel İlgi ve Yüksek Başarı Beklentisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Dolayısıyla unvanın dönüştürücü liderliği algılamada ya da tanımlamada herhangi bir etkisi yoktur.

Çalışma süresi değişkeni ile Vizyon-İlham-Rol Modeli Olma, Entelektüel Teşvik, Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama, Bireysel İlgi ve Yüksek Başarı Beklentisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Dolayısıyla çalışma süresinin dönüştürücü liderliği algılamada ya da tanımlamada herhangi bir etkisi yoktur. Bu sonuçlara göre Hipotez 7 reddedilmiştir.

SONUÇ

Sadece liderlik sürecini yönetebilen liderler, birlikte çalıştıklarının amaç ve değerlerini geliştirip, değiştirerek şekillendirebilirler. Bunun adı da dönüştürücü liderliktir. Dönüştürücü liderler, bir vizyon yaratmak ve bu vizyona bağlı olarak örgütün misyonunu gerçekleştirmek; teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel koşulların gereklerine uygun köklü değişimleri sağlamak için, tüm örgüt üyelerini harekete geçirerek, yeniden yapılanma temeline dayalı bir yönetim sürecini yerine getirirler.

Dönüştürücü liderlik tarzına sahip bir yönetici, mevcut sistemleri sürekli sorgulayan, örgütün amaçları ve vizyonu ile çalışanların inanç ve değerlerini uyumlandırmaya odaklanan, bununla da yetinmeyip, çalışanların kendilerinde var olduklarını düşündükleri ilgi alanlarının ötesine geçmelerini ve kendi işlerinin ötesinde örgüt vizyonu doğrultusunda sorumluluk hissetmelerini sağlayan, karar oluştururken çalışanları bu sürece katan ve işlerin yapılma sürecinde çalışanlara

özgürlük veren, yol gösteren ama yakın kontrolde bulunmayan, yapıcı geribildirim veren, model teşkil eden, esinsel motivasyon sağlayan ve güven çerçevesinde takımlar oluşturan bir yönetici olmalıdır.

Bu çalışma belediye çalışanlarının algılarına göre belediye örgütü tepe yöneticisinin dönüştürücü liderlik özelliklerini hangi düzeyde taşıdığını belirlemek için yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, araştırma kapsamındaki belediye örgütü tepe yöneticisinin dönüştürücü liderlik özelliklerini orta düzeyde ($x=3.10$) taşıdığı sonucuna varılmıştır.

Ortalamalar bazında bakıldığında, araştırma kapsamındaki kurum yöneticisinin astların algısına göre, yüksek başarı beklentisi ($x=3.39$) boyutundan sonra en çok vizyon-ilham-rol modeli olma ($x=3.24$) ve grup amaçlarının kabulünü sağlama ($x=3.15$) boyutuna ilişkin özellikleri taşıdığı görülmektedir. Bunu da entelektüel teşvik ($x=2.92$) ve bireysel ilgi ($x=2.84$) boyutu izlemektedir. Bu durum astların algısına göre, kurum yöneticisinin, tüm boyutlara ilişkin özellikleri kısmen taşıdığı söylenebilir.

Belediye çalışanlarının demografik özellikleri ile dönüştürücü liderlik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yapılan Anova analizi sonuçlarına göre, katılımcıların demografik özellikleri ile dönüştürücü liderlik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bunun anlamı, demografik özelliklerin dönüştürücü liderliği algılamada ya da tanımlamada herhangi bir etkisi yoktur.

Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu ve küreselleşmenin yarattığı dalgaların zaman ve mekân algılarını değiştirdiği, toplumu ve toplumsal yapıları kökünden değiştirdiği günümüzde, yerel yönetim yapılarında da değişiklik artık bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Değişim ve dönüşümün adeta bir yarışa dönüştüğü günümüzün bilgi toplumu çağında büyük hedefleri olan hiçbir toplum ve devlet bu arayışların dışında kalamamaktadır. Özel sektör tarafından yaygın olarak kullanılan dönüştürücü liderlik yaklaşımı artık kamu sektörü içinde vazgeçilmez hale gelmiştir. Yerel yönetimlerin kendine özgü bir takım amaçları ve özel sektörden farklı bir hizmet anlayışı bulunmaktadır. Çoğu zaman yerel yönetimler, hizmetlerinde kar amacı gütmeyen ve sosyal kaygıları ön plana çıkarmak zorunda kalır. Ancak yerel yönetimlerin bu özelliği dönüştürücü liderlik uygulamalarından yararlanmamasına gerekçe olarak gösterilemez. Dönüştürücü liderlik, özel sektör için önemli olduğu kadar yerel yönetimler için de aynı ölçüde önemlidir.

KAYNAKÇA

- ALKAN, Osman (2006), *Lider ve Vizyon İlişkisi Açısından Dönüştürücü Liderlik ve Uygulamadan Bir Örnek*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ARIKAN, Semra (2001), "Liderlik", *Yönetim ve Organizasyon* (Ed. Salih Güney), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ARSLANTAŞ, C. Cüneyt ve PEKDEMİR, Işıl (2007), "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Sosyal Bilimler Dergisi* 2007/1, ss.261-286

- BALEKOĞLU, Nuri, KARADAĞ, Engin ve GAVUZ, Şevki (2009), "Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stillerinin Yetki Devrine Etkisi: Bir Doğrusal ve Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması", *Eğitim Fakültesi Dergisi* XXII (2), SS.457-479.
- BARLI, Önder (2008), *Davranış Bilimler ve Örgütlerde Davranış*, Aktif Yayınevi, İstanbul.
- BASS, Bernard M. (1990), "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision" *Organizational Dynamics*, 19, 3-23; Yavuz, Ercan (2009), "İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi* ½, ss.51-69. http://www.isarder.org/isardercom/cilt1_no2/d44.pdf, Erişim Tarihi:28.05.2013.
- CAN, Halil, AŞAN, Öznur ve AYDIN, Eren Miski (2006), *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basım Yayım, İstanbul.
- CELEP, Cevat (2004), *Dönüşümsel Liderlik*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- CONGER, J.A. (1999), "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. Leadership", *Quarterly* 10(2): 145-170.
- CONGER, J.A. ve KANUNGO, R.N. (1987), "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings", *Academy of Management Review* 12(4): 637-647; Arslantaş, C. Cüneyt ve Pekdemir, Işıl (2007), "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Sosyal Bilimler Dergisi* 2007/1, ss.261-286
- ÇETİN, Sefa, GİDERLER, Ceren ve EFEOĞLU, Efe, "Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Türkiye'de Yerel Yönetimlere Dair Uygulamalı Bir Araştırma", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, http://www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf_dergi/dosyalar/811360672484.pdf, Erişim Tarihi:28.05.2013
- DAVİS, Keith (1988), *İşletmede İnsan Davranışı*, 5.Baskıdan Çeviri, (Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah ve Semra Yalçın), 3.Baskı, İstanbul: Yön Ajans.
- DOĞAN, Selen (2007), *Vizyoner Liderlik*, Kare Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- ELMA, Ramazan (2010), *Kamu Yönetiminde Kurumsal Dönüşüm ve Stratejik Liderlik*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Karaman.
- EREN, Erol (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- EREN, Erol (2007), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- GÜMÜŞLÜOĞLU, Lale, "İnovasyon ve Liderlik", <http://www.ssm.gov.tr/anasayfa/kurumsal/SSM%20Dergisi/2009-3/37-42.pdf>, ErişimTarihi: 24.05.2013
- GÜVEN, Murat ve AÇIKGÖZ, Banu (2008), "Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler", *Kamu-İş*, C:10, S:2, <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/1027.pdf>, Erişim Tarihi: 24.05.2013.
- HOUSE, R.J., Spangler, W.D. ve WOYCKE, J. (1991). "Personality and Charisma in the U.S.Presidency: A Psychological Theory of Leadership Effectiveness". *Administrative Science Quarterly* 36(3): 364-396; Arslantaş, C. Cüneyt ve Pekdemir, Işıl (2007), "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Sosyal Bilimler Dergisi* 2007/1, ss.261-286
- HOWELL, J.M. ve AVOLIO, B.J. (1993). "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictor of Consolidated-Business-Unit Performance". *Journal of Applied Psychology* 78(6), ss. 891-902; Arslantaş, C. Cüneyt ve Pekdemir, Işıl (2007), "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Sosyal Bilimler Dergisi* 2007/1, ss.261-286
- KARİP, Emin (1998), "Dönüşümcü Liderlik", <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/822-2012021117754-karip.pdf>, Erişim Tarihi:29.05.2013.
- KOÇEL, Tamer, (2005), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

- KRAUSZ, Rosa R. (1986), "Power and Leadership In Organizations", Transactional Analysis Journal, V.16, No.2, April; Arıkan, Semra (2001), "Liderlik", Yönetim ve Organizasyon (Ed. Salih Güney), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ÖZALP, İnan ve ÖCAL, Hülya (2000), "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 3, Sayı 4, ss.207-227
- ÖZSALMANLI, Ayşe Yıldız (2005), "Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik Ve Lider Yöneticilik", Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:13 ss. 137-146, Manas.
- ROBBİNS, Stephan P. ve DE CENZO, David A. (1998), *Fundamentals of Management*, Prentice Hall International Editions; Arıkan, Semra (2001), "Liderlik", Yönetim ve Organizasyon (Ed. Salih Güney), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ Melek, Örgütsel Psikoloji, Alfa Basım Yayım, Bursa.
- UYSAI, Şerife Alev, KEKLİK, Belma, ERDEM, Ramazan ve ÇELİK, Rukiye (2012), "Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:15 Sayı 1, ss. 25-57.
- ÜNAL, Mesud (2012), *21. Yüzyılda Değişim, Yönetim ve Liderlik*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- YAVUZ, Ercan (2009), "İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", İşletme Araştırmaları Dergisi ½, ss.51-69. http://www.isarder.org/isardercom/cilt1_no2/d44.pdf, Erişim Tarihi:28.05.2013.
- YİĞİT, Rana (2002), "İyi Bir Lider Olmanın Yolları", Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, Cilt 6 Sayı 1,ss.16-21, Sivas.
- ZEL, Uğur (2001), *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açından Teoriler ve Yorumlar*, Seçkin Yayıncılık,

EK:1

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ENVANTERİ (İşcan, 2002)	Tamamen Katılıyor	Katılıyor	Kararsız	Katılmıyor	Hiç Katılmıyorum
1.Kurumun gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir					
2. Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur					
3. Kurum amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar					
4. Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder					
5. Benim duygularımı dikkate alarak davranır					
6. Beni, rutin sorunları, yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder					
7. Kurumun gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır					
8. Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir					
9. Kurum içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir					
10. Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler					
11. Benim kişisel duygularıma saygı gösterir					
12. Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar					
13. Kurum için daima yeni fırsatlar arar					
14. Başarıları ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir					
15. Çalışanların, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır					
16. Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez					
17. Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır					
18. İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır					
19. Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır					
20. Çalışanları aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder					
21. İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır					
22. Çalışanları belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir					
23. Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır					