

**AKADEMİSYENLERİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ALGISI ÜZERİNE BİR
ARAŐTIRMA¹****Dr. Öğr. Üyesi Semra TETİK** * **Doç. Dr. Aylin ÜNAL** * **ÖZ**

Çağımızda çok hızlı bir değişim ve gelişim yaşanmaktadır. Örgütlerin değişen çevre koşullarında ayakta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için değişime uyum sağlamaları ve hatta değişimi etkilemeleri gerekmektedir. Günümüzde artık önemli olan öncü olmak ve değişimi yönetecek aktif yaklaşımlar oluşturmaktır. Bu durum, paylaşılan bir vizyon oluşturan ve esinsel motivasyonla izleyenlerini bu vizyon doğrultusunda harekete geçiren, onlara bireysel ilgi gösteren, rol modeli olan, karizmasıyla çalışanlarda saygı ve güven uyandıran, entelektüel teşvikle yaratıcılığı geliştiren, kişisel risk üstlenerek cesaretle köklü değişimleri gerçekleştirebilen dönüştürücü liderleri gerektirmektedir. Dönüştürücü liderler, toplumsal kalkınmanın itici gücü olan ve değişime yön veren eğitim örgütleri için ayrı bir önem taşımaktadır. Bu noktadan hareketle çalışmamızda, Manisa Celal Bayar Üniversitesi'ne bağlı tüm akademik birim yöneticilerinin hem astların algıları hem de yöneticilerin kendi algılarına göre dönüştürücü liderlik özelliklerinin düzeyini belirlemek amacıyla ampirik bir araştırma yapılmıştır. Bu kapsamda Manisa Celal Bayar Üniversitesi'nde 26 akademik birimde çalışan 538 akademisyenden anket yöntemi ile veriler elde edilmiştir. Bulgular; astların algısına göre, birim tepe yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerini orta düzeyde, yöneticilerin kendi algılarına göre ise yüksek düzeyde taşıdıklarını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Değişim, Lider, Akademisyenler, Dönüştürücü Liderlik Algısı.

JEL Sınıflandırması: D23, M10, M12, M16.

¹ Bu çalışma, Semra TETİK tarafından hazırlanan "Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Rolü" adlı doktora tezinden türetilmiştir.

* Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Salihli Meslek Yüksekokulu, Sarıpınar Mahallesi, 1079 Sokak, No:169, 45300, Salihli, Manisa, Türkiye, e-mail: semratetik@hotmail.com

* Manisa Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yağcılar Mahallesi, 45110 Yunusemre, Manisa, Türkiye, e-mail: aylin.unal@cbu.edu.tr

A RESEARCH ON TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP PERCEPTION OF ACADEMICIANS

ABSTRACT

There is a very rapid change and development in our age. Organizations need to adapt to the change and even affect the change in order to survive and succeed in the changing environmental conditions. More importantly to lead in the process requires development of active approaches to the matter of change and a further step beyond being an object of the process. This situation requires the transformational leaders who develop a shared vision, set in motion the followers with an emotional motivation in the direction of this vision, show them individual interest, act as a role model for them, create respect and confidence with their charismas, develop creativity with an intellectual stimulation and can realize radical changes with courage by taking personal risks. The transformational leaders are of particular importance for educational organizations that impetus for social development and lead to change. Departing from this point, our study, by means of emphasis on transformational leadership to cope in the process, gives a descriptive analysis of the level of transformational leadership characteristics of unit top managers according to their perceptions of both subordinates and managers' own at the academic units of Manisa Celal Bayar University. In this scope, data has been obtained via survey method from 538 academician who are working in 26 academic units in Manisa Celal Bayar University. Findings; Shows that unit top managers have moderately transformative leadership characteristics according to the perception of subordinates.

Keywords: *Change, Leader, Academicians, Transformational Leadership Perception.*

JEL Classification: *D23, M10, M12, M16.*

1. GİRİŞ

Günümüz dünyası her gün sayısız değişimin yaşandığı son derece dinamik bir ortamdır. Köklü ve sürekli değişimin yaşandığı çağımızda değişimden en fazla etkilenenlerin başında örgütler gelmektedir. Çevresel (teknoloji, sosyal-kültürel yapı, ekonomik yapı) değişiklikler, örgütlerin amaç ve yapıları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için bu değişimlere ayak uydurmaları ve hatta çevresel değişimi etkilemeleri bir zorunluluktur. Eğitim örgütlerinin özellikle de “üniversitelerin” sosyal örgüt olarak değişmesi ve dönüşmesi de bu zorunlulukların bir parçasıdır. Çünkü bireysel, toplumsal ve evrensel değişimin temel boyutunu eğitim oluşturmaktadır. Ayrıca eğitim, toplumsal kalkınmanın da itici bir gücü olarak tüm sektörleri etkilemektedir. Bilgi, bilim statik bir yapıda olmadığı için, hayatımıza sürekli yeni bakış açıları getirdiği için özellikle üniversitelerde köklü değişimlere gereksinim vardır.

Devlet üniversiteleri başta olmak üzere ülkemizin tüm üniversiteleri, çok boyutlu, karmaşık ve yoğun bir değişim baskısıyla bilgi toplumu çağına ayak uydurmaya çalışmaktadır. Baş döndürücü bir

hızla değişen çevresel koşullarda, üniversitelerin stratejik planlama ve stratejik dönüşüm değişikliği de bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Bu değişim sürecinin yükümlülüğünü oluşturmak, bunu başarmak ve değişimi kurumsallaştırmak için “liderlik” olgusu önemli bir rol oynamaktadır. İşte bu noktada; vizyon yaratarak ve bu vizyonu paylaşarak izleyenleri ile iletişim kuran, güvenilir, saygı duyulan, karizmatik etkiye sahip, entelektüel teşvikte bulunarak yüksek motivasyon becerisi olan, çevreye duyarlı, takım çalışmasına, yaratıcılığa önem veren, bireysel ilgi ve yüksek başarı beklentisine sahip, güvenilirlik ve özgüveni yüksek olan dönüştürücü liderlik, bu değişim ortamında başarı için gerekli lider modelini çizmektedir.

Dönüştürücü liderlik alanındaki çalışmalar ilk ve ağırlıklı olarak askeri ve iş çevrelerinde uygulanmıştır. Dönüştürücü liderliğin eğitim alanında yapılan çalışmaların sonuçları da iş ve askeri alanlarda yapılan çalışmaların sonuçlarına benzemektedir (Celep, 2004: 117).

2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK KAVRAMI VE BOYUTLARI

Dönüştürücü liderlik kavramı ilk olarak Burns (1978) tarafından siyasi liderler üzerinde yapılan betimsel araştırmalarla ortaya atılmıştır. Kavram daha sonra Bass'ın (1985) çalışmalarıyla daha da geliştirilmiştir (Akbaba Altun, 2003: 10). Burns (1978), liderlik sürecinin etkileşimci liderlik ve dönüştürücü liderlik olmak üzere iki zıt boyuttan oluştuğunu ileri sürmüştür (Rafferty ve Griffin; 2004:330). Burns'e göre liderlik yalnızca, liderin önerilerine uyum sağlanması ve bunun sonucuna göre ödüllendirme ya da cezalandırma olan bir değiş tokuş süreci değildir. Burns, etkileşimci liderlik olarak sınıflandırdığı bu liderlik tarzının karşısında dönüştürücü liderlik yaklaşımının olduğunu ortaya koymuştur (Doğu, 2003: 32).

Burns (1978) tarafından ortaya konulan dönüştürücü liderlik modelinde; lider izleyenleri üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişidir (Şimşek, 1997: 161). Burns dönüştürücü liderliği; “daha yüksek ideallere ve ahlaki değerlere hitap ederek izleyenleri motive eden bir süreç” olarak tanımlamıştır (Trofino, 2000: 233). Bass'ın dönüştürücü liderlik kuramı liderin izleyenler üzerindeki etkisini incelemektedir (Yukl, 1999). Dönüştürücü liderlik daha çok liderin, izleyenlerinin değer, inanç ve gereksinimlerini değiştirme temeline dayanır (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 325). Bass ve Avolio'ya göre, dönüştürücü liderler, sadece zorunlu olarak çevresel durumlara tepki gösteren kişiler değil, aynı zamanda yeni bir çevre yaratan kişilerdir (Çelik, 1998: 424). Dönüştürücü liderler çevrelerini değiştirebilen ve dönüştürebilen liderlerdir (Bass ve Avolio, 1994: 3; Kirby vd., 1992: 303; Eraslan, 2004: 4).

Bass, etkileşimci liderliği, çalışanların gösterdiği performansa göre beklentilerinin karşılanmasını ve liderin gerektiği zaman örgüte müdahale etmesini sağlayan bir liderlik tipi olarak görmektedir. Buna karşılık dönüştürücü liderliği ise çalışanların beklentilerin üzerinde performans göstermesini sağlayan bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır (Bryman, 1992: 98). Bass, Burns'un aksine, etkileşimci ve dönüştürücü liderlik tarzlarının birbirinin zıttı olmadığını ileri sürmektedir. Bass'a (1990: 30) göre bir

lider hem etkileşimci hem de dönüştürücü lider özellikleri gösterebilir. Shriberg ve diğerlerine (2002) göre etkileşimci liderlik şekli, çevresel koşullar açısından belirsizliğin, değişim ve gelişim baskısının az olduğu koşullar altında örgütsel başarıyı belirli düzeyde sağlayabilir (Neumann ve Neumann, 1999: 73; İşcan, 2006: 165).

Bass (1985) dönüştürücü liderlik davranışlarını idealleştirilmiş etki/karizma, esinsel motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi olmak üzere dört boyutta sınıflandırmıştır (Shao ve Webber, 2006:936). Genellikle Bass ve Avolio'nun çalışmalarında, dönüştürücü liderliğin altında bu dört faktör ortaya çıkmıştır (Pillai vd., 1999: 898).

Conger ve Kanungo (1987) ve Podsakoff vd. (1996), Bass ve Avolio'nun dört boyutuna benzer boyutlarına ilave olarak, farklı boyutları da ortaya koymuşlardır. Bass ve Avolio'dan (1985, 1994) farklı olarak; Conger ve Kanungo çalışmalarında çevreye duyarlılık, geleneksel olmayan davranışlar ve kişisel risk boyutlarını, Podsakoff ve arkadaşları ise çalışmalarında uygun model olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama ve yüksek performans beklentisi boyutlarını ortaya koymuşlardır.

Araştırmamızda esas alınan dokuz boyut aşağıda açıklanmıştır:

- **Karizma (İdealleşen Etki):** Karizma, izleyenleri tarafından karizmatik özellikler taşıdığı düşünülen liderlere atfedilen özellikleri ifade eder. Lider sahip olduğu bu özellikler sayesinde izleyenlerini kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilir (Koçel, 1998: 413). Bu boyut, vizyon geliştirme, gurur, saygı ve dürüstlük unsurlarını içerir. Bass ve Avolio, karizma boyutunu idealleşen etki-atfedilen ve idealleşen etki-davranış olmak üzere iki alt boyuta ayırmıştır. İdealleşen etki-atfedilen alt boyutunda, lider izleyenlerin kendisiyle çalışmaktan gurur duymalarını sağlar, güçlü güvenilir olduğunu hissettirir ve saygı uyandırır. İdealleşen etki-davranış alt boyutunda, lider kendisi için önemli olan değerleri ve inançları paylaşır, ulaşılacak anlamlı bir amaç duygusuna ve ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular ve kararlarının ahlaki sonuçlarını dikkate alır (Bass ve Avolio, 1994: 4).

- **Esinsel Motivasyon:** Esinsel motivasyonla dönüştürücü liderler, astlarına yüksek hedefler koyar, önemli amaçları basit bir biçimde açıklar ve astları için bir model oluşturacak şekilde davranır (Börü ve Güneşer, 2005:139). Bu boyutta, liderin gelecekle ilgili olan iyimserliği, gelecekle ilgili olan amaçlara inanması ve bu inancı çalışanlar ile paylaşması vurgulanır; lider gelecekle ilgili düşleriyle, çalışanlara, amaçlara ulaşma doğrultusunda kendilerine yardımcı olacak semboller ve duyguları harekete geçirme gücü verir. Liderin bu tutum ve davranışları astları için esinsel bir motivasyon sağlar (Bass ve Avolio, 1994:8). Lim ve Ployhard'a (2004: 617) göre dönüştürücü liderler, çevresindeki insanların çalışmalarına anlam kazandırarak onlara ilham verirler ve motive ederler.

- **Entelektüel Teşvik:** Entelektüel teşvik boyutu kapsamında dönüştürücü liderler, astları, işleri yapma biçimlerini, düşünce ve değerlerini sorgulamaya, geçmişin etkisinden kurtulmaya, işleri yapmada farklı bakış açıları ve yollar denemeye ve fikirlerini ifade etmeye cesaretlendirir. Liderler izleyenlerini yenilikçi ve yaratıcı düşünmeye teşvik ederler ve amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştıracak koşulları

oluştururlar (Brown ve Keeping, 2005: 256-257). Böylece izleyenler süregelen kabullenmelerini ve problemlere, olaylara, durumlara geleneksel yaklaşımlarını sorgulayabilir (Erturgut, 2000: 56).

- **Bireysel İlgisi:** Bireysel ilgi boyutunda, liderin odak noktası, çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın kişisel gereksinimlerini dikkate alarak çalışanlara karşı bireysel ilgi göstermesidir (Greenberg ve Baron, 2000: 462; İşcan, 2006: 164). Lider astları yalnızca grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda her şeyiyle ilgilenilmesi gereken bir birey olarak görür (Berson ve Avolio, 2004: 633). Bass ve Avolio'ya (1994: 8) göre dönüştürücü liderler, her bir izleyicisinin başarısı ve gelişmesi için gerekli olan gereksinimlerine bir hami, bir eğitmen gibi özel ilgi gösterir.

- **Uygun Model Olma:** Uygun model olma boyutu, liderin, izleyenleri sadece söyleyerek değil, aynı zamanda yaparak ve rol modeli olarak yönlendirilmesini içerir (Podsakoff vd., 1996: 277). Çalışanlar dönüştürücü liderlere sahip oldukları özellikleri nedeniyle takdir, saygı ve güven duyguları besler ve onları model alırlar (Coad ve Berry, 1998: 166; İşcan, 2006: 164).

- **Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama:** Grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutunda lider, çalışanları, birer takım üyesi olmaları ve ortak bir amaç doğrultusunda çalışmalarını konusunda cesaretlendirir ve takım ruhunun önemi vurgular. Podsakoff ve arkadaşlarına göre (1996) dönüştürücü lider, izleyenlerinin değerlerini etkileyerek onları örgüt amaçları ve gereksinimleri doğrultusunda bir araya getirebilen kişidir.

- **Yüksek Performans Beklentisi:** Yüksek performans beklentisi boyutunun odak noktası, liderin, en iyi performansın gösterilmesi doğrultusunda bir beklentiye sahip olmasıdır. Diğer bir ifadeyle, liderin beklentilerini izleyenlerine aktarması ve bu beklentilerini gerçekleştireceklerine inandığını ve güvendiğini ortaya koymasını ifade etmektedir (Podsakoff vd., 1996: 278). Bu boyuta göre, dönüştürücü lider, izleyenlerinin gereksinimlerini, değer yargılarını değiştiren, örgütsel değişim ve yeniliği gerçekleştirerek çalışanları yüksek performansa ulaştıran kişidir (Koçel, 2005: 605).

- **Çevreye Duyarlılık:** Çevreye duyarlılık boyutu, liderin, değişim için gerekli çevresel kısıtlar ve kaynaklara ilişkin gerçekçi bir değerlendirme yapabilme yeteneğini içerir (Arıkan, 2001: 300). Conger ve Kanungo'ya (1987: 637-647) göre, liderlik çevresel koşullar (ekonomik, teknolojik, sosyal, kültürel, hukuki, politik, doğal çevre) ve çelişkilerdeki değişimleri anlamaya gereksinim göstermektedir. Bu kapsamda lider izleyenlerin gereksinimlerine, kısıtlamalara ve çevresel fırsatlara yüksek düzeyde duyarlılık gösterir.

- **Kişisel Risk:** Kişisel risk boyutu, örgüt çıkarları uğruna liderin kişisel risk alması, yüksek maliyetlerle karşılaşması ve fedakârlık yapması gerektiğini vurgulamaktadır (Conger ve Kanungo, 1994:445). Bu kapsamda lider, örgütün iyiliği için kendi hayatından yüksek bedeller öder ve maliyetlere katlanır (Oktay ve Gül, 2003: 406).

- **Geleneksek Olmayan Davranışlar:** Geleneksel olmayan davranışlar boyutunun odak noktası, liderin, örgüt amaçlarına ulaşmak için yeni, göreneklere uymayan, mevcut normlara karşı olan ve izleyenleri şaşırtan kendine özgü davranışlar göstermesidir (Baltaş, 2000: 137). Conger ve Kanungo'ya göre dönüştürücülük, geleneklere uymayan, iddialı ve kendine güvenen liderlere atfedilir (Arıkan, 2001:300). Bu boyutta, liderin, alışıldık yolların sorgulanarak yeni yolların denenmesini, özellikle model olarak teşvik etmesi söz konusudur (Işıkcı, 2004: 47).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Üniversiteler, yenilikçi, yaratıcı ve özgün bilginin üretilmesi ve topluma yayılması, bilim ve teknolojinin gelişmesine katkıda bulunması açısından her zaman olduğu gibi bilgi toplumunun merkezindedir. Hızla değişen iç ve dış çevre faktörleri, üniversitelerin fonksiyonlarını doğrudan etkilemekte ve onları diğer örgütlere model olmaya zorlamaktadır. Bilgi yenilikçiliğin önemli bir parçası olduğu için, bilgi üreten/yayan bir örgüt olarak üniversiteler toplumun ve endüstri çevrelerinin gereksinim duyduğu yenilikçiliğin, buluşçuluğun yaratılmasında ve yayılmasında büyük rol oynamaktadır (Etzkowitz vd., 2000; Odabaşı, 2006: 92). Dolayısıyla üniversite örgütleri, buldukları toplumda değişimin öncüsü konumundadırlar. Değişime gerekli tepkiyi vermede, etkin bir şekilde yönetmede örgütler açısından başarıyı artıracak en önemli olgu ise liderliktir. Bu bağlamda değişim ortamında başarı için gerekli lider modelini çizen dönüştürücü liderlik önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu noktadan hareketle çalışmamızın araştırma kısmı Manisa Celal Bayar Üniversitesi'ne bağlı olarak faaliyette bulunan tüm akademik birimlerde gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda tepe yönetimini değişim faaliyetlerinin gerekliliğine ve önemine dair karar verici en önemli aktör olduğu savından hareketle, akademik birim tepe yöneticilerinin ne ölçüde dönüştürücü liderlik modeline uygun tutum ve davranış sergilediklerini belirlemek amacıyla ampirik bir araştırma yapılmıştır. Bu ana amaç doğrultusunda araştırmanın alt amaçları:

- Örgüt liderlerinin, astları üzerinde karizmatik etkiye sahip olup olmadıklarını belirlemek,
- Örgüt liderlerinin, astlarına esinsel motivasyon sağlayıp sağlamadıklarını belirlemek,
- Örgüt liderlerinin, astlarına entelektüel teşvikte bulunup bulunmadıklarını belirlemek,
- Örgüt liderlerinin, astlara bireysel ilgi gösterip göstermediklerini belirlemek,
- Örgüt liderlerinin, astları için izlenecek uygun bir model olup olmadıklarını belirlemek,
- Örgüt liderlerinin, astlarından yüksek performans göstermelerini bekleyip beklemediklerini belirlemek,

- Örgüt liderlerinin, astlara grup amaçlarının kabul edilmesini teşvik edip etmediklerini belirlemek,
- Örgüt liderlerinin, amaçlar doğrultusunda kişisel riske girip girmediklerini belirlemek,
- Örgüt liderlerinin, örgütün başarısı açısından çevreye duyarlılık gösterip göstermediklerini belirlemek,
- Liderlerin yönetici olarak çalıştıkları birime göre dönüştürücü liderlik davranışlarında farklılık olup olmadığını belirlemek,
- Birim liderlerinin, dönüştürücü liderlik açısından kendileri ile ilgili düşüncelerine göre, astların algıladığından daha yüksek düzeyde dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olup olmadığını belirlemektir.
- Örgütün tepe yöneticisi olarak üniversite rektörünün dönüştürücü lider niteliklerine sahip olup olmadığını belirlemektir.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın genel varsayımı (H1), araştırmaya konu olan akademik birim tepe yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip oldukları yönündedir.

H2: Örgüt liderleri, astları üzerinde karizmatik etkiye sahiptirler.

H3: Örgüt liderleri, astlarına esinsel motivasyon sağlamaktadırlar.

H4: Örgüt liderleri, astlarına entelektüel teşvikte bulunmaktadırlar.

H5: Örgüt liderleri, astlara bireysel ilgi göstermektedirler.

H6: Örgüt liderleri, astları için izlenecek uygun bir modeldirler.

H7: Örgüt liderleri, astlarından yüksek performans göstermelerini beklemektedirler.

H8: Örgüt liderleri, astlara grup amaçlarının kabul edilmesini teşvik etmektedirler.

H9: Örgüt liderleri, amaçlar doğrultusunda kişisel riske girebilmektedirler.

H10: Örgüt liderleri, örgütün başarısı açısından çevreye duyarlılık göstermektedirler.

H11: Liderlerin yönetici olarak çalıştıkları birime göre dönüştürücü liderlik davranışları farklılık gösterir.

H12: Birim liderleri, dönüştürücü liderlik açısından kendileri ile ilgili düşüncelerine göre, astların algıladığından daha yüksek düzeyde dönüştürücü liderlik özelliklerine sahiptir.

H13: Örgütün tepe yöneticisi olarak üniversite rektörü dönüştürücü lider niteliklerine sahiptir.

3.3. Evren ve Örneklem

Bu çalışmada, Manisa Celal Bayar Üniversitesi ana kütle olarak kullanılmıştır. Örneğimizi ise, bu ana kütle içerisindeki araştırmaya katılan öğretim elemanları ve araştırma görevlileri oluşturmaktadır. Araştırma Eylül-Kasım 2006 döneminde yapılmıştır. Bu araştırmanın bulguları söz konusu akademik personelden sağlanan verilerle sınırlıdır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Astlara yönelik ve yöneticilere yönelik olmak üzere iki anket formu düzenlenmiştir. Anketler iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anketi yanıtlayan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular, ikinci bölümde ise dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Anket uygulaması ile araştırma kapsamındaki akademik birimlerin tepe yöneticilerinin, hem astların algısına hem de yöneticilerin kendi algılarına göre ne ölçüde dönüştürücü liderliğin gerektirdiği tutum ve davranışları sergiledikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu araştırmada, verileri objektif olarak toplayıp, istatistiksel analiz teknikleri ile çeşitli hesaplamalar yapabilmek, anketlerin ivedilikle geri dönüşümlerini sağlamak amacıyla anket yöntemi kullanılarak üniversite bünyesindeki tüm akademik personele doğrudan araştırmacı tarafından ulaşılmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak, araştırma kapsamındaki toplam 1069 (05.06.2006 verilerine göre) öğretim elemanı ve araştırma görevlisine ulaşılmaya çalışılmıştır, ancak 600'üne anket formu ulaştırılabilmektedir. Geriye 541 adet anket formu dönmüştür. Bunlardan 3 tanesi eksik doldurulduğu için dikkate alınmamıştır. Dikkate alınan 538 adet anketin 26 tanesi birim tepe yöneticilerine uygulanmıştır.

3.5. Anketin Yapısı

Dönüştürücü liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik anket; Bass ve Avolio (1997) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Anketi'nin (Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 20 maddeli 5X Kısa Formu'ndan, Podsakoff ve arkadaşları (1996) tarafından geliştirilen Dönüştürücü Liderlik Envanteri'nden (Transformational Leadership Behavior Inventory) ve Conger ve Kanungo (1994) tarafından geliştirilen Liderlik Ölçeği'nden (Leadership Scale) yararlanılarak oluşturulmuştur. Anket, 41 ifade ve 9 boyuttan (karizma boyutuna ilişkin 8, esinsel motivasyon boyutuna ilişkin 4, entelektüel teşvik boyutuna ilişkin 4, bireysel ilgi boyutuna ilişkin 4, yüksek performans beklentisi boyutuna ilişkin 3, grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutuna ilişkin 4, uygun model olma boyutuna ilişkin 3, kişisel risk boyutuna ilişkin 4 ve çevreye duyarlılık boyutuna ilişkin 7 madde) oluşmaktadır. Örgüt yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerini ölçmeyi amaçlayan bu ankette, astlardan, yöneticileri ile ilgili değerlendirmelerini ve yöneticilerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerini "Hiç Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum", "Tamamen Katılıyorum" şeklinde beş basamaklı bir değerlendirme aralığında yapmaları istenmiştir. Bass ve Avolio'nun, Conger ve Kanungo'nun ve Podsakoff ve arkadaşlarının dönüştürücü liderlik davranışı ölçeği yapısal geçerliliği kanıtlanmış ve

yerleşmiş envanterler olduğu için faktör analizi yapılmamıştır. Ancak yapılan anketin güvenilirliği test edilmiştir. Anketin tümü için Cronbach Alpha 0,9879 olarak bulunmuştur. Bu oran, dönüştürücü liderlik davranışı ölçeğinin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.6. Verilerin Analiz Yöntemi

Araştırmaya katılanların, dönüştürücü liderlik açısından algılarını, görüş ve düşüncelerini belirlemek amacıyla kullanılan başlıca istatistiksel yöntemler; aritmetik ortalama (x), standart sapma (SS), mod, medyan, frekans ve yüzde hesaplamalarıdır. Demografik özelliklere ilişkin sorular, frekans dağılımları dikkate alınarak tablo oluşturulup basit oranlama yöntemine göre değerlendirilmiştir. Dönüştürücü liderlik özelliklerine ilişkin sorular likert ölçeğine göre 5 şıklı olarak hazırlanmıştır. Seçeneklere olumsuzdan olumluya doğru 1,2,3,4,5 şeklinde değerler verilmiş, 1.00 ile 2.33 arası düşük düzeyde katılım, 2.34 ile 3.66 arası orta düzeyde katılım ve 3.67 ile 5.00 arası yüksek düzeyde katılım olarak değerlendirilmiştir. Bu soruların frekans ve yüzde (%) dağılımları, medyan, mod, standart sapmaları hesaplanmış ve katılımcıların söz konusu yargı cümlesine katılıp katılmadığı aritmetik ortalamaları (x) hesaplanarak belirlenmiştir.

4. BULGULAR

Bu kısımda araştırma verilerinin analizleri sonucunda elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuş ve bu bulgulara dayanılarak yorumlar yapılmıştır.

4.1. Astlara Yönelik Uygulanan Anketin Değerlendirilmesi

4.1.1. Astların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamındaki astların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim, unvan, çalıştığı birim, çalışma süresi) ilişkin bulgular Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Astların Demografik Özellikleri

Değişkenler	Seçenekler	Frekans	Toplam	Yüzde%
Cinsiyet	Kadın	186	512	36.3
	Erkek	326		63.7
Yaş	25 ve aşağısı	40	512	7.8
	25-35	151		29.5
	35-45	216		42.2
	45-55	80		15.6
	55 ve üstü	25		4.9
Eğitim	Lisans	50	512	9.8
	Yüksek lisans	162		31.6
	Doktora	300		58.6
	Profesör	50		9.8
Unvan	Doçent	54	512	10.5
	Yardımcı Doç.	142		27.7
	Öğretim Gör.	142		27.7
Birim	Araştırma Gör.	124	512	24.2
	Fakülte	250		48.8
	Enstitü	66		12.9

Değişkenler	Seçenekler	Frekans	Toplam	Yüzde%
Çalışma Süresi	Yüksekokul	75	512	14.6
	Meslek Yüksek.	121		23.6
	1-5 yıl	146		28.5
	6-10 yıl	140		27.3
	11-15 yıl	149		29.1
	16 yıl üstü	77		15
Cinsiyet	Kadın	186	512	36.3
	Erkek	326		63.7
Yaş	25 ve aşağısı	40	512	7.8
	25-35	151		29.5
	35-45	216		42.2
	45-55	80		15.6
	55 ve üstü	25		4.9
	Lisans	50		9.8
Eğitim	Yüksek lisans	162	512	31.6
	Doktora	300		58.6
	Profesör	50		9.8
Unvan	Doçent	54	512	10.5
	Yardımcı Doç.	142		27.7
	Öğretim Gör.	142		27.7
	Araştırma Gör.	124		24.2
Birim	Fakülte	250	512	48.8
	Enstitü	66		12.9
	Yüksekokul	75		14.6
	Meslek Yüksek.	121		23.6
Çalışma Süresi	1-5 yıl	146	512	28.5
	6-10 yıl	140		27.3
	11-15 yıl	149		29.1
	16 yıl üstü	77		15

Tablo 1’den de izlenebileceği gibi araştırmaya katılan astların 186’sı kadın, 326’sı erkek olmak üzere toplam 512 kişidir. Astların % 42.2’si (216 kişi) 35-45 yaş, %29.5’i (151 kişi) 25-35 yaş, %15.6’sı (80 kişi) 45-55 yaş, %7.8’i (40 kişi) 25 ve aşağısı ve %4.9’u (25 kişi) 55 ve üstü yaş grubu arasındadır. Astların % 58.6’sı (300 kişi) doktora, %31.6’sı (162 kişi) yüksek lisans ve %9.8’i (50 kişi) lisans eğitimine sahiptir. Astların % 27.7’si (142 kişi) yardımcı doçent, %27.7’si (142 kişi) öğretim görevlisi, %24.2’si (124 kişi) araştırma görevlisi, %10.5’i (54 kişi) doçent, %9.8’i (50 kişi) profesör unvanına sahiptir. Astların % 48.8’i (250 kişi) fakültede, %23.6’sı (121 kişi) meslek yüksek okulunda, %14.6’sı (75 kişi) yüksek okulda, %12.9’u (66 kişi) enstitüde görev yapmaktadır. Astların %29.1’i (149 kişi) 11-15 yıl arası, %28.5’i (146 kişi) 1-5 yıl arası, %27.3’ü (140 kişi) 6-10 yıl arası, %15’i (77 kişi) de 16 yıl üstü çalışma süresi bulunmaktadır.

4.1.2. Astların Algısına Göre Örgüt Yöneticilerinin Dönüştürücü Liderlik Açısından Değerlendirilmesi

Deneklerin, örgüt yöneticilerinin astların algısına göre ne ölçüde dönüştürücü liderlik özellikleri taşıdıkları dokuz boyut kapsamında ortaya konulmaya çalışılmıştır.

İfadelerin yorumlanmasında kabul edilen sınırlar şunlardır: ²

1.0 – 2.33 Düşük Düzeyde Katılım

2.34 – 3.66 Orta Düzeyde Katılım

3.67 – 5.00 Yüksek Düzeyde Katılım

4.1.3. Astlara İlişkin Anketin Boyut Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi

Dönüştürücü liderliğin tüm boyutlarına ilişkin genel ortalama değerler Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2. Dönüştürücü Liderlik Boyut Ortalamaları

BOYUTLAR	N	ORT. (x)	MED	MOD	S:S
Karizma	512	3.4849	3.8	4	1.027
Esinsel Motivasyon	512	3.4790	3.7	4	1.019
Entelektüel Teşvik	512	3.3569	3.7	4	1.075
Bireysel İlg	512	3.4897	3.7	4	1.052
Yüksek Performans	512	3.1934	3.3	4	0.931
Grup Amaçları	512	3.4697	4	4	1.072
Uygun Model Olma	512	3.4811	4	4	1.092
Kişisel Risk	512	2.9819	3	4	1.124
Çevreye Duyarlılık	512	3.4018	3.7	4	1.023

Tablo 2’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, örgüt yöneticilerinin, tüm boyutlara ilişkin özellikleri kısmen taşıdıkları söylenebilir.

Ortalamalar bazında bakıldığında, araştırma kapsamındaki örgüt yöneticilerinin astların algısına göre, bireysel ilgi (x=3,4897) boyutundan sonra en çok karizma (x=3,4849) ve uygun model olma (x=3,4811) boyutuna ilişkin özellikleri taşıdıkları görülmektedir. Bunu da esinsel motivasyon (x = 3,4790), grup amaçlarının kabulünü sağlama (x=3,4697), çevreye duyarlılık (x=3,4018) ve entelektüel teşvik (x= 3,3569) boyutu izlenmektedir.

Kişisel risk boyutunun en düşük ortalamaya (x=2,9819) sahip olması, araştırma kapsamındaki örgüt yöneticilerinin astların algısına göre, bu boyuta ilişkin özelliklere yeterli düzeyde sahip olmadıkları söylenebilir. Bunu da yüksek performans beklentisi (x=3,1934) boyutu izlenmektedir. Astların algısına göre bu sonuç, örgüt yöneticilerinin, örgüt için kişisel riske girme konusunda ve

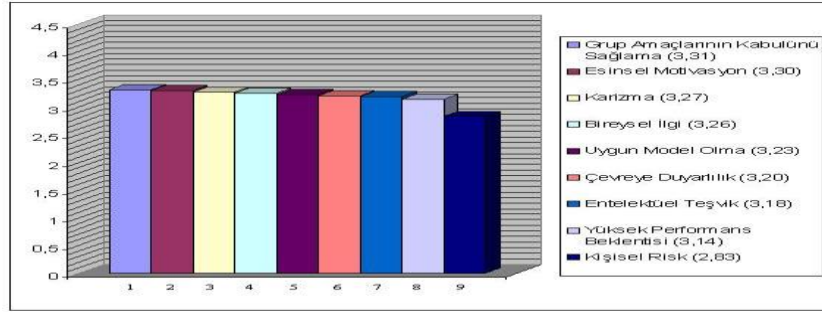
² Ö. Faruk İŞCAN’ın “Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Davranışı” konulu doktora çalışmasında esas alınan sınırlar çalışmamızın amacına uygun olduğundan ifadelerin yorumlanmasında aynı sınırlar esas alınmıştır.

astlardan yüksek düzeyde başarı ortaya koymalarını bekleme konusunda diğer boyutlara göre daha az başarılı olduklarının göstergesi olabilir.

4.1.4. Dönüştürücü Liderlik Boyut Ortalamaları Açısından Birimlerin Genel Görünümü

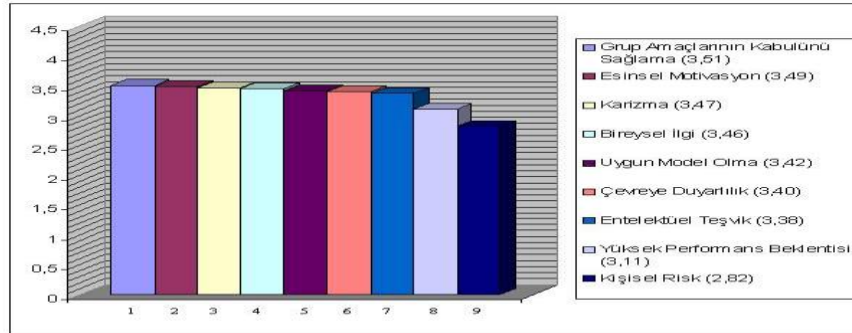
Fakülte biriminde en yüksek boyut ortalamasından en düşük boyut ortalamasına göre dönüştürücü liderlik boyut ortalamaları şu şekilde sıralanmaktadır:

Şekil 1. Fakülte Biriminde Dönüştürücü Liderlik Boyut Ortalamaları



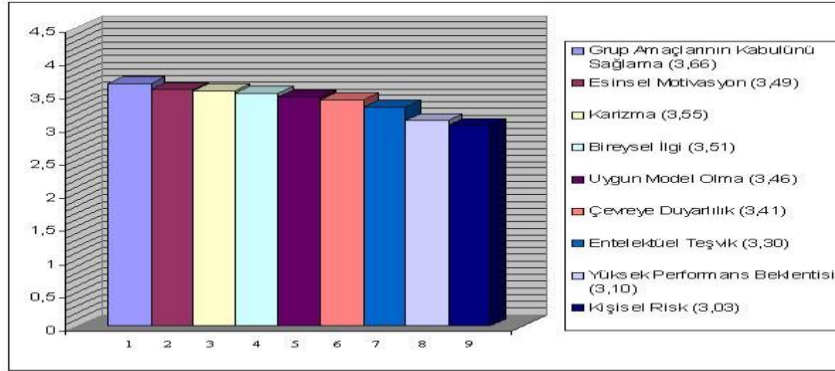
Yüksekokul biriminde en yüksek boyut ortalamasından en düşük boyut ortalamasına göre dönüştürücü liderlik boyut ortalamaları şu şekilde sıralanmaktadır:

Şekil 2. Yüksekokul Biriminde Dönüştürücü Liderlik Boyut Ortalamaları



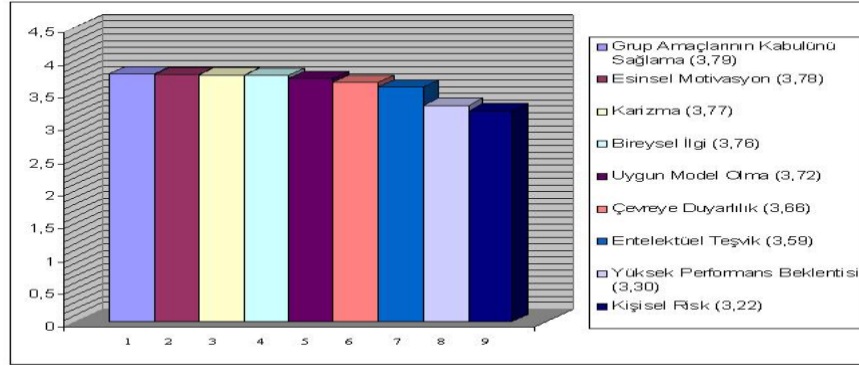
Enstitü biriminde en yüksek boyut ortalamasından en düşük boyut ortalamasına göre dönüştürücü liderlik boyut ortalamaları şu şekilde sıralanmaktadır:

Şekil 3. Enstitü Biriminde Dönüştürücü Liderlik Boyut Ortalamaları



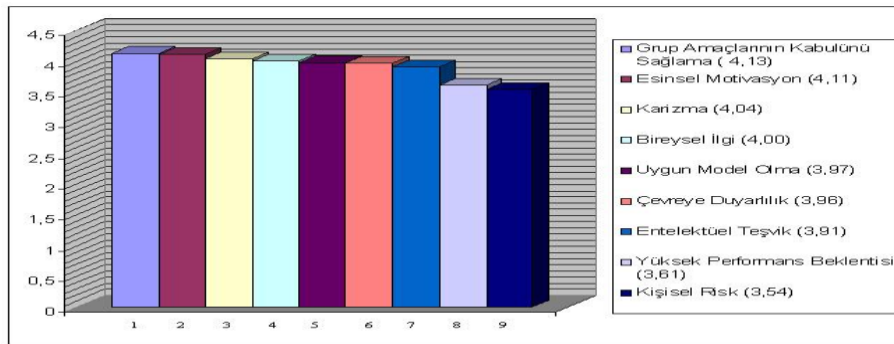
Meslek Yüksekokulu biriminde en yüksek boyut ortalamasından en düşük boyut ortalamasına göre dönüştürücü liderlik boyut ortalamaları şu şekilde sıralanmaktadır:

Şekil 4. MYO Biriminde Dönüştürücü Liderlik Boyut Ortalamaları



Rektörlük biriminde en yüksek boyut ortalamasından en düşük boyut ortalamasına göre dönüştürücü liderlik boyut ortalamaları şu şekilde sıralanmaktadır:

Şekil 5. Rektörlük Biriminde Dönüştürücü Liderlik Boyut Ortalamaları



Birim değişkeni açısından dönüştürücü liderlik ortalaması en yüksek birim rektörlüktür. Yapılan varyans analizi birimler açısından ortalamalar arasında farklılık olduğunu göstermektedir. Farklılığın kaynağı için yapılan Dunnett T3 testi farklılığın rektörlük ve MYO birimlerinden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Bu iki birimin ortalamaları diğer birimler ile anlamlı ve pozitif yöndedir. Bu da bu iki

birimdeki örgüt yöneticilerinin dönüştürücü lider özelliklerine daha fazla sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik boyutuna ilişkin davranışlar konusunda en az başarılı birim ise fakültedir. Bunu da yüksekokul izlemektedir.

4.2. Örgüt Yöneticilerine Yönelik Uygulanan Anketin Değerlendirilmesi

4.2.1. Örgüt Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Soruların Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim, unvan, çalıştığı birim, çalışma süresi) ilişkin bulgular Tablo 3’de özetlenmiştir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Değişkenler	Seçenekler	Frekans	Toplam	Yüzde%
Cinsiyet	Kadın	3	26	11,5
	Erkek	23		88,5
Yaş	25 aşağısı	0	26	0
	25–35	0		0
	35–45	12		46,2
	45–55	10		38,5
	55 üstü	4		15,4
Eğitim	Lisans	0	26	0
	Yüksek Lisans	0		0
	Doktora	26		100
	Profesör	15		57,7
Unvan	Doçent	6	26	23,1
	Yardımcı doçent	5		19,2
	Öğretim gör.	0		0
	Araştırma gör.	0		0
Birim	Fakülte	5	26	19,2
	Enstitü	3		11,5
	Yüksekokul	4		15,4
	Mes. Yüksek. O.	14		53,8

Tablo 3’de de izlenebileceği gibi, araştırmaya katılan 26 tepe yöneticisinin %11.5’i (3 kişi) kadın, %88.5 ‘i (23 kişi) erkektir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %46.2 ‘si (12 kişi) 35–45 yaş grubu, %38.5’i (10 kişi) 45–55 yaş grubu, %15.4 ‘ü (4 kişi) 55 üstü yaş grubundadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin %100 ‘ü doktora eğitimine sahiptir. Yöneticilerin %57.7 ‘si (15 kişi) profesör, %23.1 ‘i (6 kişi) doçent, %19.2 ‘si (5 kişi) yardımcı doçent unvanına sahiptir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetici olarak %53.8 ‘i (14 kişi) meslek yüksek okullarında, 19.2 ‘si (5 kişi) fakültelerde %15,4 ‘ü (4 kişi) yüksekokullarda, %11.5’i (3 kişi) de enstitülerde görev yapmaktadır.

4.2.2. Yöneticilere İlişkin Anketin Boyut Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi

Yöneticilerin algısına göre dönüştürücü liderliğin tüm boyutlarına ilişkin genel ortalama değerler Tablo 4’de özetlenmiştir.

Tablo 4. Boyutların Ortalamaları ve Standart Sapmaları

BOYUTLAR	N	ORT (x)	MED	MOD	S.S.
Karizma	26	4.2500	4	4	0.382
Esinsel Motivasyon	26	4.2500	4	4	0.539
Entelektüel Teşvik	26	4.2885	4	4	0.422
Bireysel İlgi	26	4.3942	4	4	0.459
Yüksek Performans	26	3.2821	3	3	0.678
Grup Amaçları	26	4.3750	4	4	0.506
Uygun Model Olma	26	4.2564	4	4	0.528
Kişisel Risk	26	3.9904	4	4	0.630
Çevreye Duyarlılık	26	4.2967	4	4	0.453

Tablo 4’de izlenebileceği gibi boyut ortalamaları değerlendirildiğinde bir boyut dışındaki tüm boyutlara ilişkin ortalamalar yüksek düzeydedir. Elde edilen sonuçlara göre ortalaması en yüksek boyut bireysel ilgi boyutudur. Bunu da grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu izlemektedir. Yüksek performans beklentisi ortalaması en düşük boyuttur. Bunu da kişisel risk boyutu izlemektedir. Tüm bu bulgular, kendileri ile ilgili yaptıkları değerlendirmelere göre, örgüt yöneticilerinin kendilerini yüksek düzeyde dönüştürücü lider özelliklerine sahip yöneticiler olarak gördüklerini ortaya koymaktadır.

4.2.3. Astlara İlişkin Sonuçlarla Örgüt Yöneticilerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması

Araştırmanın on ikinci amacı, “birim liderlerinin, dönüştürücü liderlik açısından kendileri ile ilgili düşüncelerine göre, astların algıladığından daha yüksek düzeyde dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olup olmadıklarını ortaya koymak” şeklindeydi. Anketimize katılan astların ve yöneticilerin dönüştürücü liderlik özelliklerine ilişkin ifadelerle verdikleri yanıtlar boyut kapsamında karşılaştırılmasını gösteren Tablo 5 ve Tablo 6 aşağıda verilmiştir.

Tablo 5. Boyut Kapsamında Karşılaştırmaya İlişkin Betimleyici İstatistikler

Boyutlar	Ast-Üst	N	Ortalama	S.S.
Karizma	Ast	512	3.7238	0.469
	Üst	26	4.2500	0.382
Esinsel Motivasyon	Ast	512	3.6935	0.420
	Üst	26	4.2500	0.538
Entelektüel Teşvik	Ast	512	3.5823	0.482
	Üst	26	4.2884	0.422
Bireysel İlgi	Ast	512	3.7315	0.447
	Üst	26	4.3942	0.459
Yüksek Performans Beklentisi	Ast	512	3.2306	0.289

	Üst	26	3.2820	0.677
Grup Amaç Kabulünü Sağlama	Ast	512	3.6837	0.478
	Üst	26	4.3750	0.506
Uygun Model Olma	Ast	512	3.7059	0.492
	Üst	26	4.2564	0.527
Kişisel Risk	Ast	512	3.1103	0.526
	Üst	26	3.9903	0.630
Çevreye Duyarlılık	Ast	512	3.6367	0.463
	Üst	26	4.2967	0.453

Tablo 6. Boyut Kapsamında Karşılaştırmaya İlişkin T Testi Tablosu

Boyutlar	Ast – Üst	Ortalama	S.S.	t	Sd.	P
Karizma	Ast – Üst	-,52611	,549	-4,879	25	,000
Esinsel Motivasyon	Ast – Üst	-,55647	,625	-4,540	25	,000
Entelektüel Teşvik	Ast – Üst	-,70609	,643	-5,595	25	,000
Bireysel İlgi	Ast – Üst	-,66267	,630	-5,355	25	,000
Yük. Per. Beklentisi	Ast – Üst	-,05141	,702	-,373	25	,712
Grup Amaç Kab. Sağlama	Ast – Üst	-,69123	,760	-4,637	25	,000
Uygun Model Olma	Ast – Üst	-,55046	,670	-4,184	25	,000
Kişisel Risk	Ast – Üst	-,88007	,727	-6,171	25	,000
Çevreye Duyarlılık	Ast – Üst	-,65990	,584	-5,758	25	,000

Tablo 6’da izlenebileceği gibi, elde edilen t-testi sonuçlarına göre boyutlar kapsamında yapılan karşılaştırmalarda, yüksek performans beklentisi dışındaki tüm boyutlarda p=0,000 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın nedeni ise, yöneticilerin astlara göre daha yüksek boyut ortalamasına sahip olmasıdır. Astların algısına göre, dönüştürücü liderlik toplam puan ortalaması 3,37’dir. Yöneticilerin kendi algılarına göre, dönüştürücü liderlik toplam puan ortalaması ise 4,15’dir. Bu da yöneticilerin yüksek performans beklentisi dışındaki tüm boyutlara ilişkin davranışlar konusunda kendilerini astların algıladığından daha yüksek düzeyde başarılı gördüklerini ortaya koymaktadır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hızlı ve sürekli değişim sürecinde, dönüştürücü liderliğin başta üniversiteler olmak üzere tüm örgütlerde önemi giderek artmaktadır. Çünkü değişimin ve dönüşümün yaşandığı çağımızda, bu süreçleri etkili bir şekilde yönetecek özelliklere sahip örgüt liderlerine gereksinim duyulmaktadır. Özellikle de Türkiye gibi büyük hedefleri olan ve son derece güçlü bir potansiyele sahip bir ülke için dönüştürücü liderlik kritik bir önem taşımaktadır. Bu bağlamda, uluslararası arenada hak ettiğimiz yeri almak ve muasır medeniyetler seviyesine ulaşmak, kuşkusuz ki değişen dünyanın, değişen kurallarına ayak uydurarak olacaktır. Bireysel, örgütsel, toplumsal ve evrensel değişimin temel boyutunu ise eğitim oluşturmaktadır.

Bu noktadan hareketle, örgüt liderlerinin hangi düzeyde dönüştürücü liderlik özelliklerini taşıdıklarını belirlemeye yönelik Manisa Celal Bayar Üniversitesi'ne bağlı tüm akademik birimlerde ampirik bir araştırma yapılmıştır. Böylece, çalışmanın teorik kısmı ile araştırmada elde edilen sonuçlar arasında bir karşılaştırma yapılabileceği bulunmuştur.

Araştırmanın genel amaçları ile hipotezleri çerçevesinde test edilen konular ile ilgili elde edilen sonuçlar şu şekilde açıklanabilir:

Araştırmanın ilk amacı, akademik birim tepe yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olup olmadıklarını ortaya koymaktır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar kapsamında bakıldığında örgüt liderleri, astların algısına göre orta düzeyde ($x=3,37$), liderlerin kendileri hakkında yaptıkları değerlendirmeye göre ise yüksek düzeyde ($x=4,15$) dönüştürücü liderliğin boyutlarına ilişkin özellikleri taşımaktadırlar. Bu sonuca göre, H1 kabul edilmiştir.

İkinci amacı, örgüt liderlerinin astları üzerinde karizmatik etkiye sahip olup olmadıklarını belirlemektir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar kapsamında bakıldığında örgüt liderleri, hem astların algısına göre ($x=3,72$) hem de liderlerin kendileri hakkında yaptıkları değerlendirmeye göre ($x=4,25$) astları üzerinde karizmatik etkiye sahiptirler. Bu da astların liderlerine güvendiklerini ve onunla duygusal olarak özdeşleştiklerini ortaya koymaktadır. Bu sonuca göre, H2 kabul edilmiştir.

Üçüncü amacı, örgüt liderlerinin, astlarına esinsel motivasyon sağlayıp sağlamadıklarını ortaya koymaktır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar kapsamında bakıldığında örgüt liderleri, hem astların algısına göre ($x=3,69$) hem de liderlerin kendileri hakkında yaptıkları değerlendirmeye göre ($x=4,25$) astlarına esinsel motivasyon sağlamaktadırlar. Bu sonuca göre, H3 kabul edilmiştir.

Dördüncü amacı, örgüt liderlerinin, astlarına entelektüel teşvikte bulunup bulunmadıklarını ortaya koymaktır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar kapsamında bakıldığında örgüt liderleri, hem astların algısına göre ($x=3,58$) hem de liderlerin kendileri hakkında yaptıkları değerlendirmeye göre ($x=4,29$) astlarına entelektüel teşvikte bulunmaktadırlar. Bu sonuca göre, H4 kabul edilmiştir.

Beşinci amacı, örgüt liderlerinin, astlarına bireysel ilgi gösterip göstermediklerini ortaya koymaktır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar kapsamında bakıldığında örgüt liderleri, hem astların algısına göre ($x=3,73$) hem de liderlerin kendileri hakkında yaptıkları değerlendirmeye göre ($x=4,39$) astlarına bireysel ilgi göstermektedirler. Bu sonuca göre, H5 kabul edilmiştir.

Altıncı amacı, örgüt liderlerinin, astları için uygun bir model olup olmadıklarını ortaya koymaktır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar kapsamında bakıldığında örgüt liderleri, hem astların algısına göre ($x=3,71$) hem de liderlerin kendileri hakkında yaptıkları değerlendirmeye göre ($x=4,26$) astları için izlenecek uygun bir modeldir. Bu sonuca göre, H6 kabul edilmiştir.

Yedinci amacı, örgüt liderlerinin, astlarından yüksek performans göstermelerini bekleyip beklemediklerini ortaya koymaktır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar kapsamında bakıldığında örgüt

liderleri, hem astların algısına göre ($x=3,23$) hem de liderlerin kendileri hakkında yaptıkları değerlendirmeye göre ($x=3,28$) dönüştürücü liderlik açısından olması gereken düzeyde olmamakla birlikte astlarından yüksek performans göstermelerini beklemektedirler. Bu sonuca göre, H7 kabul edilmiştir.

Sekizinci amacı, örgüt liderlerinin, astlara grup amaçlarının kabulünü sağlayıp sağlamadıklarını ortaya koymaktı. Araştırmadan elde edilen sonuçlar kapsamında bakıldığında örgüt liderleri, hem astların algısına göre ($x=3,68$) hem de liderlerin kendileri hakkında yaptıkları değerlendirmeye göre ($x=4,38$) astlara grup amaçlarının kabulünü sağlamaktadırlar. Bu sonuca göre, H8 kabul edilmiştir.

Dokuzuncu amacı, örgüt liderlerinin, amaçlar doğrultusunda örgüt için kişisel riske girip girmediklerini ortaya koymaktı. Araştırmadan elde edilen sonuçlar kapsamında bakıldığında örgüt liderleri, astların algısına göre ($x=3,11$) örgüt için kişisel riske fazla girmemektedirler. Liderlerin kendileri hakkında yaptıkları değerlendirmeye göre ($x=3,99$) ise örgüt için yüksek düzeyde kişisel riske girmektedirler. Araştırmada ana kitlemiz astlar oluşu için bu sonuca göre, H9 reddedilmiştir.

Onuncu amacı, örgüt liderlerinin, örgütün başarısı açısından çevreye duyarlılık gösterip göstermediklerini ortaya koymaktı. Araştırmadan elde edilen sonuçlar kapsamında bakıldığında örgüt liderleri, hem astların algısına göre ($x=3,63$) hem de liderlerin kendileri hakkında yaptıkları değerlendirmeye göre ($x=4,30$) çevreye duyarlılık göstermektedirler. Bu sonuca göre, H10 kabul edilmiştir.

On birinci amacı, örgüt liderlerinin yönetici olarak, çalıştıkları birime göre dönüştürücü liderlik davranışlarının farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktı. Araştırmadan elde edilen sonuçlar kapsamında bakıldığında birimler arasında istatistiksel olarak anlamlı ortalama farkının olduğu anlaşılmaktadır. Anlamlı ortalama farkları olumlu anlamda üniversite liderlerinden ve MYO liderlerinden kaynaklanırken olumsuz anlamda fakülte liderlerinden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda örgüt liderlerinin, astların algısına göre yönetici olarak çalıştıkları birime göre dönüştürücü liderlik davranışları farklılık göstermektedir. Bu sonuca göre, H11 kabul edilmiştir.

On ikinci amacı, birim liderlerinin, dönüştürücü liderlik açısından kendileri ile ilgili düşüncelerine göre, astların algıladığından daha yüksek düzeyde dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olup olmadıklarını ortaya koymaktı. Araştırmadan elde edilen sonuçlar kapsamında bakıldığında, astların ve liderlerin yanıtlarına ilişkin yapılan karşılaştırma sonuçları, örgüt liderlerinin, kendileri hakkında yaptıkları değerlendirmeye göre ($x=4,15$), astların algıladığından ($x=3,37$) daha yüksek düzeyde dönüştürücü liderlik özelliklerine sahiptirler. Bu sonuca göre, H12 kabul edilmiştir.

Araştırmanın son amacı ise, örgütün tepe yöneticisi olarak üniversite rektörünün dönüştürücü lider niteliklerine sahip olma olasılığının, diğer birim liderlerine kıyasla daha fazla olup olmadığını belirlemektir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar kapsamında bakıldığında, birimler arasındaki istatistiksel olarak anlamlı ortalama farklarının olumlu anlamda rektörlük biriminden kaynaklanması

üniversite rektörünün dönüştürücü lider niteliklerine daha fazla sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre, H13 kabul edilmiştir.

Elde ettiğimiz sonuçlara dayanarak örgüt liderlerine ve araştırmacılara şu önerilerde bulunabiliriz:

• Örgüt liderleri “kişisel risk” boyutuna ilişkin davranışlara daha fazla önem vermelidirler. Anketimizde “kişisel risk” in en düşük boyut ortalamasına sahip olması, örgüt liderlerinin bu boyuta ilişkin davranışlar konusunda yeterince başarılı olmadıklarını ortaya koymaktadır. Ancak örgüt liderleri, örgütün başarılı olabilmesi, rekabette üstünlük sağlayabilmesi ve örgüt misyonunun gereğini yapabilmeleri için yüksek düzeyde kişisel riske girebilmelidirler.

• Örgüt liderleri, dönüştürücü liderlik açısından son derece önem ifade eden “yüksek performans beklentisi” boyutuna ilişkin davranışlara daha fazla önem vermelidirler. Anketimizde, “yüksek performans beklentisi” ortalaması en düşük ikinci boyuttur. Oysa bireysel, örgütsel ve toplumsal kalkınmanın, bütünsel başarının yolu her çalışanın kendi kulvarında en yüksek performansı göstermelerinden geçmektedir. Dolayısıyla örgüt liderleri, çalışanların yüksek düzeyde performans göstermelerini sağlamalıdır.

• Anketimizde “bireysel ilgi” boyutu en yüksek ortalamaya sahip boyuttur. Bu, örgüt liderlerinin en fazla “bireysel ilgi” boyutuna ilişkin davranışlar konusunda başarılı olduklarını göstermektedir. Örgüt liderleri, bu boyuta ilişkin başarılarını, etkilerini çalışanların performansını artırma yönünde kullanabilirler.

• Örgüt liderleri, “çevreye duyarlılık” boyutuna ilişkin davranışlar konusunda başarılı olmakla birlikte bu başarıyı daha yüksek düzeye çıkarmalıdır. Çünkü değişimle birlikte hızlı bir rekabetin yaşandığı günümüzde örgütlerin ayakta kalabilmeleri, değişim lideri olabilmeleri için liderlerin, örgütün sosyal, kültürel ve fiziksel kısıtlamaların farkına varmaları ve bunlara yüksek düzeyde duyarlılık göstermeleri gerekmektedir.

• Anketimizde ortalaması en yüksek ikinci boyut ise “karizma” boyutudur. Bu, örgüt liderlerinin bu boyuta ilişkin davranışlar konusunda da başarılı olduklarını göstermektedir. Liderler mevcut başarılarını daha yüksek düzeye çıkararak sahip oldukları karizmatik etkiyi, astlarla güçlü duygusal bağlar kurarak onların üst düzey performans göstermelerini sağlama yönünde kullanabilirler. Böylece liderler, astların tam bağlılık içerisinde örgütün vizyonu, misyonu ve hedefleri doğrultusunda çalışmalarını sağlayabilirler.

• Anketimizde ortalaması en yüksek üçüncü boyut ise “uygun model olma” boyutudur. Örgüt liderleri bu boyuta ilişkin davranışlar konusunda var olan başarılarını daha yüksek düzeye çıkarmalıdır. Liderler, astlarından beklentilerini sadece söyleyerek değil, aynı zamanda yaparak ve örnek olarak ifade etmeleri durumunda daha fazla etkili olabilirler.

• Örgüt liderleri, grup amaçlarının kabulünü daha yüksek ölçüde sağlamalıdır. Değişim yönetiminde başarı için örgütün bu boyuta ilişkin ilgisi artırılmalıdır. Bu amaçla da grubun amaçlarının açık ve net olarak belirlenmesi, açık iletişim, iyi tanımlanmış karar verme süreci, kararlara katılım, bilimsel yaklaşımın kullanılması gibi uygulamalara daha fazla önem verilebilir. Grup çalışması, çalışanların etkin planlar yapmalarını, yenilikleri çabuk kavramalarını, motivasyonlarını arttırmalarını, kurumdaşlık ve paylaşım duygularının gelişmesini ve işin kaliteli ve verimli olmasını sağlar. Grup çalışması, organizasyonun, oluşturulan takım kültürüyle, yüksek performans göstermesini, düşük maliyet ile hızlı ve hatasız hizmet verip, yüksek kar elde etmesini sağlar. Örgütlerde grup çalışmasının yaratılması ve bu anlayışla yönetilmesi kurum başarısı için çok önemlidir.

• Örgüt liderleri, “esinsel motivasyon” boyutuna ilişkin davranışlar konusundaki başarılarını da daha yüksek düzeye çıkarmalıdır. Esinsel motivasyonla lider geleceğe yönelik hem iyimser hem de ulaşılabilir açık bir resim yaratarak bu resme ulaşılması için astların kendi kapasitelerinin üzerine çıkmalarını sağlayabilirler. Liderin bu tutum ve davranışları takım ruhu anlayışını destekleyerek ulaşılmak istenen amaca bağlılığı sağlayabilir. Böylece belirlenen misyona ulaşmak için astların yüksek düzeyde çaba harcamaları sağlanmış olur.

• Örgüt liderleri, “entelektüel teşvik” boyutuna ilişkin davranışlar konusunda da var olan başarılarını daha yüksek düzeye çıkarmalıdır. Liderler, esinsel motivasyonla astları, işleri yapma yollarını sorgulamaya, geçmişin etkisinden kurtulmaya, işleri yapmada yeni bakış açıları ve yollar denemeye yönlendirerek yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilirler. Bu da belirlenen vizyon ve misyon doğrultusunda örgütün etkinlik ve verimliliğini artırabilir.

• Araştırmacılara ise, dönüştürücü liderliğin örgütsel sosyalleşmeye, örgütsel demokrasiye, güdüleme üzerine, çalışanların performansına, çalışanların yaratıcılığına, çalışanların umutsuzluk düzeyine, örgütsel sessizliğe, duygusal emeğe, stres ve tükenmişliğe, psikolojik yıldırmaya, psikolojik sermayeye ve kişilik özelliklerine etkisi gibi farklı örgütsel alanlarla ilişkilendirerek çalışmalarını önerilebilir.

• Eğitimin bireysel, örgütsel, toplumsal ve evrensel değişimin anahtarı olduğu düşünülürse, temel amacı değişim olan dönüştürücü liderliğe ilişkin araştırmaların eğitim örgütlerine özellikle de üniversitelere yoğunlaştırılmasını önerebiliriz.

KAYNAKÇA

Akbaba A.S. (2003) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüştürücü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri”, İlköğretim-Online,2(1): 10-17, <http://www.ilkogretim-online.org.tr>, (10.07.2006).

Arıkan, S. (2001) “Liderlik”, Salih Güney (Ed.) Yönetim ve Organizasyon, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

- Baltaş, A. (2000) “Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik”, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bass, B.M. (1985) “Leadership and Performance Beyond Expectation”, New York: Free Press
- Bass, B.M. (1990) “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. Organizational Dynamics”, <http://inforac.galegroup.com/itweb/hu-tr>, (27.07.2006).
- Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (1994) “Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership”, California: SAGE Publications, Tusand Oaks.
- Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (1997) “The Full Range Leadership Development Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire”, Palo Alto Mindgarden, <http://www.mindgarden.com/Assessment/name.htm>, (27.07.2006).
- Benjamin, L. ve Flynn, F.J. (2006) “Leadership Style and Regulatory Mode: Value From Fit”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 100(2): 216-230.
- Berson, Y. ve Avolio, B.J. (2004) “Transformational Leadership and The Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of Telecommunication Firm”, The Leadership Quarterly, 15(5): 625-646.
- Börü, D. ve Güneşer, B. (2005) “Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini ile İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü”, Hacettepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, 23(1): 135-156.
- Brown, D. ve Keeping, L.M. (2005) “Elaborating The Construct of Transformational Leadership: The Role of Affect”, The Leadership Quarterly, 16(2): 245-272.
- Bryman, A. (1992) “Charisma and Leadership in Organization”, London Newbury: Sage Publications,
- Burns, M.G. (1978) “Leadership”, New York: Harper-Row.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E.M “Örgütsel Davranış”, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Celep, C. (2004) “Dönüşümsel Liderlik”, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Coad, A.F. ve Berry, A.J. (1998) “Transformational Leadership and Learning Orientation”, Leadership & Organization Development Journal, 19(3): 164-172.
- 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.
- Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1994) “Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement”, Journal of Organizational Behavior, (15): 439-452.
- Çelik, V. (1998) “Eğitimde Dönüştürücü Liderlik”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, (16): 423-442.

- Doğu, M. (2003) “Yeni Liderlik Yaklaşımları”, Sermaye Piyasası Kurulu Meslek Personeli Derneği Bülteni, 5: 27-40.
- Eisenbach, R., Watson, K. ve Pillai, R. (1999) “Transformational Leadership in The Context of Organizational Change”, Journal of Organizational Change Management, 12(2): 80-88.
- Eraslan, L. (2004) “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 1(1): 1-32.
- Erturgut, R. (2000) “Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C. ve Terra, R.C. (2000) “The Future of The University of The Future: Evolution of Ivory Tower to Entrepreneurial Paradigm”, Research Policy, 29(2): 313-330.
- Greenberg, J. ve Baron, A.R. (2000) “Behavior in Organization”, USA: Prentice-Hall Inc.
- Işıkcı, E. (2004) “Yönetici Akademisyenlerin Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinin Tespiti”, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- İşcan, Ö.F. (2002) “Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı”, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- İşcan, Ö.F. (2006) “Dönüştürücü/Etkilişimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 6(11): 160-177.
- Kirby, P.C., Paradise, L.V. ve King, M.I. (1992) “Extraordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership”, Journal of Educational Research, 85(5): 303-311.
- Koçel, T. (2005) “İşletme Yöneticiliği” İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Lim, B.C. ve Ployhard, R.E. (2004) “Transformational Leadership: Relations to The Five-Factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts”, Journal of Applied Psychology, 89(4): 610-621.
- Neumann, Y. ve Neumann, E.F. (1999) “The President and The College Bottom Line: The Role of Strategic Leadership Style”, The International Journal of Educational Management, 13(2): 73-79.
- Odabaşı, Y. (2006) “Değişimin ve Dönüşümün Aracı Olarak Girişimci Üniversite, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1(1): 87-104.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A. ve Williams, E.S. (1999) “Fairness Perceptions and Trust as Mediator for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study”, Journal of Management, 25(6): 897-933.

- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. ve Bommer, M.H. (1996) “Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Management*, 22(2): 259-298.
- Rafferty, E.A. ve Griffin, A.M. (2004) “Dimensions of Transformational Leadership”, *The Leadership Quarterly*, 15(3): 329-354.
- Shao, L. ve Webber, S. (2006) “A Cross-Cultural Test of Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership”, *Journal of Business Research*, 59: 936-944.
- Shriberg A., Shriberg, D. ve Lloyd, C. (2002) “Practicing Leadership: Principles and Applications”, New York: John Wiley/Sons, Inc.
- Şimşek, H. (1997) “21. Yüzyılın Eşiğinde Paradigmalar Savaşı ve Kaostaki Türkiye”, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Trofino, A.J. (2000) “Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to World-Class Organizations”, *International Nursing Review*, 47: 232-242.
- Turner, N. ve Barling, J. (2002) “Transformational Leadership and Moral Reasoning”, *Journal of Psychology*, 87(2): 304-311.
- Uyguç, N., Duygulu, E. ve Çıraklar, N. (2000) “Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir.
- Yukl, G. (1994) “Leadership in Organization”, Third Edition, Prentice Hall International.
- Yukl, G. (1999) “An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories”, *Leadership Quarterly*, 10 (2): 121-330.