

Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarının Belirlenmesi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma

Erdoğan KAYGIN (*)

Ali Çağlar GÜLLÜCE (**)

Öz: Bu çalışmanın amacı, çalışanların dönüştürücü liderliği algılama düzeylerini belirlemektir. Bu amaçla ilkin dönüştürücü liderliğe ilişkin teorik bir çerçeveye çizilmiş daha sonra Ankara’da ve İzmir’de bulunan banka çalışanlarına bir uygulama yapılmıştır. Ortaya çıkan bulgularda çalışanların dönüştürücü liderliği algılama düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ankara’da bulunan banka çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve alt boyutlarını algılama düzeyleri İzmir’de bulunan banka çalışanlarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca dönüştürücü liderlik ve alt boyutları bakımından Ankara’da bulunan banka çalışanlarıyla İzmir’de bulunan banka çalışanları arasında sadece “yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutunda farklılığın olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü liderlik, Ankara, İzmir, Banka Çalışanları.

Determination of Transformational Leadership Perceptions for the Employees: A Comparative Research

Abstract: The purpose of this study is to determine the transformational leadership perceptions for the employees. For this purpose, first of all, a theoretical framework for transformational leadership was drawn and then a comparative research was performed to the bank employees in İzmir and Ankara Provinces. The results were found to be high with respect to the levels of transformational leadership perceptions for the employees. It was also found out that the levels of transformational leadership and perceptions of sub-dimensions for the bank employees in Ankara were higher than the bank employees in İzmir. Additionally, it is found out that there is only a difference within the sub-dimension; “having a high expectation of success” as regards the transformational leadership and perceptions of sub-dimensions for the bank employees in İzmir and Ankara Provinces.

Keywords: Transformational Leadership, Ankara, İzmir, Bank Employees

*) Yrd. Doç. Dr., Kafkas Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü.
(e-posta: erdogankaygin@hotmail.com)

***) Yrd. Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi İşletme Bölümü.
(e-posta: achaglar@atauni.edu.tr)

Giriş

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2003:583). Liderler, özellikle takipçilerine gelecek için cezbedici bir vizyon sağlamak, karizmatik bir rol modeli olarak faaliyet göstermek, ortak amaçların kabulünü sağlamak, yüksek performans beklentilerini ortaya koymak, bireysel destek ve entelektüel destek sağlamak gibi dönüştürücü liderlik davranışlarında bulunduğu zaman etkilidirler (Menges vd., 2011:893). Modern bir liderlik yaklaşımı olan dönüştürücü liderlik, takipçilerin ihtiyaçlarına ve arzularına önem veren, amaçlara ulaşmada yüksek düzeyde motivasyon sağlayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım değişim odaklıdır.

Günümüzde, organizasyonlar hareketli ve değişken bir çevrede bulunurlar, bu yüzden, organizasyonlar hayatta kalmak için bu değişimlere uyum sağlamak zorundadırlar (Allameh ve Davoodi, 2011:3132). Bir organizasyonun iç ve dış çevresindeki çeşitli değişimler, dönüşüm için bir yönlendirici olarak hareket eder (Mirkamali vd., 2011:139). Dönüştürücü liderlik anlayışı, günümüz çağına yön veren, değişimleri hatta köklü değişimleri ifade eden dönüşümleri gerçekleştirerek başarıyı yakalamaya çalışan bir anlayıştır.

Bu çalışmada, çalışanların dönüştürücü liderliği algılama düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla çalışmada ilkin dönüştürücü liderliğe, dönüştürücü liderliğin boyutlarına ve dönüştürücü liderlere değinilmiş daha sonra Ankara'da ve İzmir'de bulunan banka çalışanlarına yönelik olarak yapılan araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

I. Dönüştürücü Liderlik Anlayışı ve Dönüştürücü Liderler

Dönüştürücü liderlik fikri ilkin Burns (1978) tarafından ortaya konulmuş daha sonra Bass (1985) ve meslektaşları tarafından geliştirilmiştir. Burns'a göre (1978), dönüştürücü liderlik, liderler ile takipçilerin birbirlerini moral, motivasyon, ahlak, anlayış ve organizasyonun amaçları ile yüksek düzeyde uyumlu hale getirdikleri zaman ortaya çıkmaktadır (Zeinabadi ve Rastegarpour, 2010:1005), lider ile takipçi arasındaki etkileşimli bir ilişkiyi kapsar, lider takipçilerinin ihtiyaçlarını anlar. Bu yöntem sayesinde, hem lider ve hem de takipçi kendilerini gerçekleştirmeye çalışırlar. Kendini gerçekleştirmeyi sağlamak, dönüştürücü liderin vizyoner olmasını, yaratıcı olmasını ve gerekli olduğunda radikal olan değişimi uygulamaya istekli olmasını gerektirmektedir (Sun ve Anderson, 2012:311).

Dönüştürücü liderlik, değişime odaklanan bir liderlik tarzıdır (Grimm, 2010:76). Modern organizasyonların karşılaştığı değişen çevreyi yönetmede etkili bir strateji olarak tanımlanmaktadır. Takipçiler için mücadele etmeyi teşvik eden arzulan davranışlar seti olarak ifade edilmiştir (Nielsen ve Cleal, 2011:344). Takipçileriyle duygusal bağlar oluşturmaya ve yüksek değerler için esin kaynağı (García-Morales vd., 2012:1040) olmaya yönelik bir liderlik anlayışıdır. Bu anlayış sayesinde takipçilerin örgütsel bağlılığı artar ve örgütsel vatandaşlık davranışında bulunurlar.

Bass (1985) dönüştürücü liderliğin dört ögesi olduğunu ifade etmiştir (Zeinabadi ve Rastegarpour, 2010:1005). Bunlar “idealleştirerek etkileme”, “ilham verme”, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi’den oluşmaktadır.

İdealleştirerek etkileme (karizma): Değerlere, inançlara ve misyon duygusuna yönelik olan bir liderin karizmatik faaliyetlerini ifade eder (Lee vd., 2011:692). Bu boyut liderlerin, takipçilerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından üstün olarak düşündüğünde, riski diğerleriyle paylaştığında, onların temel kurallarıyla, prensipleriyle ve değerleriyle uyumlu olduğunda örnek oluşturur (Sun ve Anderson, 2012:311). Dönüştürücü liderler takdir edilirler, saygı gösterilir ve güvenilirlerdir. Bu liderlerle özdeşleşen takipçiler onlara benzemek isterler (Reichard vd., 2011:473), dönüştürücü liderler takipçilerine bir rol modeli olarak hizmet eden davranışlarda bulunurlar (Bass ve Riggio, 2006:6) ve arzulan davranışları sergilerler (Nielsen ve Daniels, 2012:384).

İlham verme: Paylaşılan bir vizyona ve bir grubun amaçlarını başarmada takım ruhuna esin kaynağı olmaya yöneliktir (Simola vd., 2010:180). Lider, açık bir vizyon ve izlenecek yolu belirler (Nielsen ve Daniels, 2012:384). Takipçilerini; amaçları doğrultusunda motive eden ve ilham veren davranışlarda bulunur (Bass ve Riggio, 2006:6). İlham vermek için misyon duygusunu aşılır, heyecan veren bir vizyon oluşturur ve bu doğrultuda takipçilerini harekete geçirir.

Entelektüel teşvik: Yaratıcılık, yenilik ve başarılı bir şekilde problem çözmek için takipçilerini harekete geçiren bir yöntemi ifade eder (Simola vd., 2010:180). Lider, takipçilerinin yeteneklerini kullanmaları için onları cesaretlendirir ve onların kendi kararlarını almalarında onlara koçluk eder, (Nielsen ve Daniels, 2012:384). Dönüştürücü liderler, takipçilerinin problemlere ve mevcut durumlara yenilikçi bir bakış açısı kazandırmak için entelektüel teşviği kullanırlar. Dolayısıyla bu boyut farklı çözümler üretme, farklılıkları ortaya koyma ve değişimleri sağlama boyutudur.

Bireysel ilgi: Liderlerin, takipçilerinin bireysel ve benzersiz ihtiyaçlarına cevap vermelerini sağlayacak bir ortam oluşturduklarında ortaya çıkar (Simola vd., 2010:180). Lider, bireysel farklılıkları tanımlar ve bireylerin ihtiyaçlarına ve yeteneklerine göre hareket tarzlarını ayarlar (Nielsen ve Daniels, 2012:384). Liderler, bireysel ilgi sayesinde takipçileriyle yakın ilişki kurarlar ve aralarında bir güven oluştururlar. Bu boyut sayesinde takipçiler daha çok motive olurlar.

Dönüştürücü liderler, koç ve mentor olarak hareket ederler, kişisel destek sağlarlar, çalışanların kendilerini geliştirmeleri için psiko-sosyal destek verirler, onların bağımsız karar almaları için ilham verirler ve çalışmalarında memnuniyeti sağlarlar (Munir vd., 2010:235). Bu tip liderler, takipçilerini yaratıcı olmaya, kendi sınırlarını aşmaları için düşünmeye, yeni amaçlar belirlemeye, ortaya koydukları amaçlara ulaşmak için yeni yollar aramaya yönlendirirler (Castanheira ve Costa, 2011:2012). Takipçilerinin değerlerini ve normlarını dönüşüme uğrattırlar (Xanthopoulou ve Papagiannidis, 2012:1330). Takipçilerde memnuniyeti, vatandaşlık davranışını ve hizmet performansını güçlü bir şekilde sağlamaya çalışırlar (Hur vd., 2011:593). Bir vizyon yaratırlar ve onu iletirler (Mirkama-

li vd., 2011:139). Vizyonun gerçekleştirilmesinde daha büyük sorumluluklar almak için onları güçlendirirler. Böyle liderler takipçilerini bilgilendirir ve onlara yardımcı olurlar. Yaratıcı bir değişim kültürü meydana getirirler ve mevcut durumu devam ettiren bu kültürü geliştirirler. Takipçilerini geliştirmek için kişisel sorumluluklar alırlar (Barut vd., 2010:133), takipçilerinin fikirlerini, davranış değerlerini etkilemek sayesinde onları harekete geçirirler ve problemleri yeni fikirlerle düşünmede onlara ilham verirler (Allameh ve Davoodi, 2011:3132), değerlere ve fikirlere esin kaynağı olurlar (Cho vd., 2011:270).

Dönüştürücü liderler, ortak amaçları başarmada beklentileri, algılamaları ve motivasyonu değiştirme yeteneğine sahiptirler. Bass'a göre (1985) dönüştürücü liderler beklentilerin ötesinde bir performans göstermeleri için takipçilerini motive ederler (Zeinabadi ve Rastegarpour, 2010:1005). Dönüştürücü liderler sosyal ve örgütsel değişimin bir vasıtası olarak görülürler (Cavazotte vd., 2012:444). Bu liderler değişimin gerekliliğini bilirler, değişimin hasara yol açan bir olgu olmadığı aksine fırsatlar için bir vasıta olduğunu takipçilerine iletirler ve dönüşümün gerçekleştirilmesi için rol modeli olarak faaliyette bulunarak, başarılı olmak için takipçileriyle birlikte hareket ederler.

II. Araştırmanın Metodolojisi

A- Araştırmanın Amacı

Ankara'da ve İzmir'de bulunan banka çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmanın temel amacını, çalışanlarının dönüştürücü liderliği algılama düzeylerini belirlemek oluşturmaktadır. Bu ana amaca bağlı olarak şu konular üzerinde yoğunlaşmıştır;

- Dönüştürücü liderlik ölçeği ve alt boyutları bakımından Ankara'daki ve İzmir'deki bankacılar arasında farklılık olup olmadığının incelenmesi,
- Dönüştürücü liderlik ölçeği ve alt boyutları bakımından Ankara'daki ve İzmir'deki bankacılar arasında demografik özellikler bakımından farklılık olup olmadığının incelenmesi.

B-Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Bu çalışmanın nicel boyutunun evrenini Ankara ve İzmir il sınırları içerisinde bulunan 2568 banka çalışanı oluşturmaktadır. Hata payı, araştırmanın maddi sınırları göz önünde tutularak % 5 olarak belirlenmiştir. Güven aralığı ise sosyal bilimlerde genel uygulama olan % 95'tir. İstatistiki programdan elde edilen sonuca göre örnek kütle büyüklüğümüz 2568 çalışan için 218 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formundan yararlanılmıştır. Anket iki bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde Podsakoff'un dönüştürücü liderliği ölçmek üzere geliştirdiği ve faktör analizi yapılmış dönüştürücü liderlik ölçeğinin Türkçeleştirilmesi ile elde edilmiştir. Podsakoff, dönüştürücü liderliğin bilinen altı boyutunu değerlendirmek amacıyla literatür taraması sonucunda yaklaşık 100 ifade geliştirmiş; daha sonra konu ile ilgili 12 uzmana dönüştürücü liderlik davranışının altı boyutunun tanımını vererek onlardan bu yüz ifadenin her birini en uygun kategoriye koymalarını istemiştir. Nihai ölçeği de, bu uzmanların en az

%80'inin hem fikir oldukları ifadeler oluşturmuştur (Podsakoff vd., 1990:113). Ankette işletme liderlerinin dönüştürücü liderlik özelliklerini ölçmek için 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). Bu ifadeler ile işletme liderlerinin ne derecede dönüştürücü liderlik özellikleri gösterdikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Dönüştürücü liderliğin ölçülmesine yönelik ifadelerde 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan her iki ölçeğin alt ölçeklerinin güvenilirlik analizleri, iç tutarlılık Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanmasıyla yapılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar Özdamar’ın ifade ettiği güvenilirlik sonucuna göre değerlendirilmiştir (Özdamar, 2002:673).

Tablo 1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlar İçin Güvenirlik Sonuçları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	Ölçeğin Güvenirliği
Dönüştürücü Liderlik	23	0,953	Yüksek Derecede Güvenilir
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	8	0,887	Yüksek Derecede Güvenilir
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	5	0,865	Yüksek Derecede Güvenilir
Entelektüel Teşvikte Bulunma	4	0,827	Yüksek Derecede Güvenilir
Bireysel İlgi Gösterme	3	0,834	Yüksek Derecede Güvenilir
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	3	0,656	Oldukça Güvenilir

Uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, 23 maddeden oluşan dönüştürücü liderlik ölçeğinin yüksek derecede güvenilir (0,953) olduğu, alt boyutlardan “vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma” (0,887), “grup amaçlarının kabulünü sağlama” (0,865), “entelektüel teşvikte bulunma” (0,827) ve “bireysel ilgi gösterme” nin (0,834) yüksek derecede güvenilir olduğu, “yüksek başarı beklentisine sahip olma” nın (0,656) ise oldukça güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

C- Araştırmanın Bulguları

i. Araştırma örneğine ilişkin bulgular

Araştırmaya katılanların %50,4’ü Ankara’da %49,6’sı ise İzmir’dedir. Ankara’dakilerin %54,3’ü erkek iken, İzmir’dekilerin %56,1’i erkektir.

Yaş durumu bakımından 25-34 yaşında olanların oranı Ankara'da %75,9 ve İzmir'de %76,3 iken, 35-44 yaşında olanların oranı Ankara'da %16,3, İzmir'de %15,8'dir. Tablo 2'den görülebileceği gibi her iki ilde de ankete katılanların çoğunluğunu 25-34 yaş grubu oluşturmaktadır.

Öğrenim düzeyleri incelendiğinde Ankara'da araştırmaya katılanların %69,8'i üniversite mezunu, %23,3'ü lise/yüksekokul mezunu, %6,9'u yüksek lisans mezunu iken, İzmir'dekilerin %72,8'i üniversite, %21,1'i lise/yüksekokul, %5,2'si yüksek lisans ve %0,9'u ise ilköğretim mezunudur. Her iki ilde de ankete katılanların çoğunluğu üniversite mezunlarından oluşmaktadır. Yine iki ilden de araştırmaya katılan lisans ve lisans üstü mezunu bireylerin oranı %75'in üzerindedir. Yani her 4 kişiden 3'ü lisans veya lisansüstü mezunudur. Dolayısıyla hem Ankara'da hem de İzmir'de araştırmaya katılan kişilerin öğrenim düzeylerinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmaya Ankara'dan katılanların %54,3'ü ve İzmir'den katılanların %57'si evlidir. Bekar olanların oranı Ankara'da %42,2 ve İzmir'de %40,4'tür. Ayrıca boşanmış/dul olanların oranı Ankara'da %3,5 ve İzmir'de %2,6'dır.

Bankacılık deneyimleri incelendiğinde, Ankara'daki katılımcıların yarıdan fazlasının (%57,8) ve İzmir'dekilerin ise yarısının (%50) 1-5 yıllık bankacı olduğu görülmüştür. Ankara'da 6-10 yıllık bankacıların oranı %24,1, İzmir'de %29'dur. Ankara'da 11-20 yıllık bankacıların oranı %12,9, İzmir'de %17,5 ve Ankara'da 21-30 yıllık bankacıların oranı %5,2 İzmir'de ise %3,5 olduğu görülmüştür. Hem Ankara'da (%79,3) hem de İzmir'de (%72,8) araştırmaya katılanların büyük bölümü bankacılığı isteyerek tercih etmiştir.

Tablo 2. Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular

	(Ankara) (N: 116)		İzmir (N: 114)	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
Cinsiyet				
Erkek	63	54,3	64	56,1
Kadın	53	45,7	50	43,9
Yaş				
18-24 Yaş	6	5,2	4	3,5
25-34 Yaş	88	75,9	87	76,3
35-44 Yaş	19	16,3	18	15,8
45-54 Yaş	3	2,6	5	4,4
Öğrenim Düzeyi				
İlköğretim	0	0,0	1	0,9
Lise/Yüksekokul	27	23,3	24	21,1
Üniversite	81	69,8	83	72,8
Yüksek Lisans	8	6,9	6	5,2
Medeni Durum				
Evli	63	54,3	65	57,0
Bekar	49	42,2	46	40,4
Boşanmış/Dul	4	3,5	3	2,6

Bankacılık Deneyimi				
1-5 Yıl	67	57,8	57	50,0
6-10 Yıl	28	24,1	33	29,0
11-20 Yıl	15	12,9	20	17,5
21-30 Yıl	6	5,2	4	3,5
Bankacılığı İsteyerek Seçip Seçmediği				
Hayır	24	20,7	31	27,2
Evet	92	79,3	83	72,8

ii. Dönüştürücü liderlik ölçeği ve alt boyutlar için ortalama ve standart sapma değerlerine ilişkin bulgular

Dönüştürücü liderlik ölçeği genel ortalaması Ankara'dakilerde 3,90, İzmir'dekilerde 3,77'dir. Alt boyutlar bakımından "vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma" boyutunun ortalaması Ankara'da 3,91, İzmir'de 3,83; "grup amaçlarının kabulünü sağlama" boyutunun ortalaması Ankara'da 3,94, İzmir'de 3,86; "entelektüel teşvikte bulunma" boyutunun ortalaması Ankara'da 3,84, İzmir'de 3,65; "bireysel ilgi gösterme" boyutunun ortalaması Ankara'da 3,64, İzmir'de 3,43; "yüksek başarı beklentisine sahip olma" boyutunun ortalaması Ankara'da 4,16, İzmir'de 3,98 olarak belirlenmiştir.

Her iki ilde de dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından "yüksek başarı beklentisine sahip olma" boyutunun ortalaması diğer boyutlardan daha yüksek olduğu ve "bireysel ilgi gösterme" boyutunun diğer boyutlar içerisinde en düşük ortalamaya sahip boyut olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlar İçin Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular

Ölçekler	İl	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Dönüştürücü Liderlik	Ankara	116	1,35	5,00	3,90	0,705
	İzmir	114	1,83	5,00	3,77	0,699
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	Ankara	116	1,13	5,00	3,91	0,766
	İzmir	114	1,50	5,00	3,83	0,730
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Ankara	116	1,00	5,00	3,94	0,750
	İzmir	114	1,60	5,00	3,86	0,787
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Ankara	116	1,00	5,00	3,84	0,844
	İzmir	114	1,50	5,00	3,65	0,817
Bireysel İlgi Gösterme	Ankara	116	1,00	5,00	3,64	0,982
	İzmir	114	1,00	5,00	3,43	0,972
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Ankara	116	2,00	5,00	4,16	0,616
	İzmir	114	2,00	5,00	3,98	0,712

iii. Dönüştürücü liderlik ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişkiye ait bulgular

Korelasyon analizi sonucunda dönüştürücü liderlik ölçeği ile alt boyutları arasında pozitif yönde güçlü ilişki vardır. Dönüştürücü liderlik ölçeği ile alt boyutlar arasındaki ilişkilerin gücü 0,711 ile 0,961 arasında değişmektedir. Tüm alt boyutların birbirleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler vardır. Alt boyutların birbirleri arasındaki ilişkilerin gücü 0,404 ile 0,866 arasında değişmektedir.

Tablo 4. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular

		Vizyon-İlham Sağlama	Grup Amaçlarının Kabulü	Entelektüel Teşvik	Bireysel İlgi Gösterme	Yüksek Başarı Beklentisi
Dönüştürücü Liderlik	r	0,961	0,923	0,927	0,803	0,711
	P	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**
	N	230	230	230	230	230
Vizyon-İlham Sağlama	r		0,866	0,860	0,701	0,646
	P		0,000**	0,000**	0,000**	0,000**
	N		230	230	230	230
Grup Amaçlarının Kabulü	r			0,804	0,676	0,613
	P			0,000**	0,000**	0,000**
	N			230	230	230
Entelektüel Teşvik	r				0,733	0,625
	P				0,000**	0,000**
	N				230	230
Bireysel İlgi Gösterme	r					0,404
	P					0,000**
	N					230

Düşük Güç: $r < 0,30$, Orta Güç: $0,30 < r < 0,70$, Yüksek Güç: $r > 0,70$

*: $p < 0,05$, **: $p < 0,01$

iv. Dönüştürücü liderlik ölçeği ve alt boyutları bakımından Ankara'daki ve İzmir'deki bankacılar arasındaki farklılıklara ilişkin bulgular

Çalışanların demografik değişkenleri bakımından dönüştürücü liderlik ve alt boyutlarına ilişkin farklılıkları belirlemek için bağımsız örneklem t testi ve Anova analizi yapılmıştır. Sonuçlar tablolarda sunulmuştur.

Tablo 5. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları Bakımından Ankara'daki ve İzmir'deki Bankacılar Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

Ölçekler	Yer	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Dönüştürücü Liderlik	Ankara	116	3,90	0,705	1,358	0,176
	İzmir	114	3,77	0,699		
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	Ankara	116	3,91	0,766	0,727	0,468
	İzmir	114	3,83	0,730		
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Ankara	116	3,94	0,750	0,823	0,411
	İzmir	114	3,86	0,787		
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Ankara	116	3,84	0,844	1,668	0,097
	İzmir	114	3,65	0,817		
Bireysel İlgi Gösterme	Ankara	116	3,64	0,982	1,637	0,103
	İzmir	114	3,43	0,972		
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Ankara	116	4,16	0,616	2,035	0,043*
	İzmir	114	3,98	0,712		

*: $p<0,05$, **: $p<0,01$

Ankara'daki ve İzmir'deki bankacılar arasında dönüştürücü liderlik ölçeği bakımından anlamlı farklılık bulunmamakta, ayrıca "vizyon-ilham sağlama", "grup amaçlarının kabulünü sağlama" "entelektüel teşvikte bulunma" ve "bireysel ilgi gösterme" alt boyutları için de Ankara'daki ve İzmir'deki bankacılar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Ancak "yüksek başarı beklentisine sahip olma" alt boyutu için Ankara'daki ve İzmir'deki bankacılar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre; Ankara'daki bankacıların "yüksek başarı beklentisine sahip olma" alt boyutu ortalaması, İzmir'deki bankacılardan anlamlı derecede daha yüksektir.

Tablo 6. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları Bakımından Kadın ve Erkek Bankacılar Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

Ölçekler	İl	Cinsiyet	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Dönüştürücü Liderlik	Ankara	Erkek	63	3,92	0,673	0,257	0,797
		Kadın	53	3,88	0,747		
	İzmir	Erkek	64	3,74	0,681		
		Kadın	50	3,82	0,726		
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	Ankara	Erkek	63	3,94	0,730	0,523	0,602
		Kadın	53	3,87	0,812		
	İzmir	Erkek	64	3,79	0,707		
		Kadın	50	3,90	0,763		
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Ankara	Erkek	63	3,98	0,657	0,614	0,541
		Kadın	53	3,90	0,852		
	İzmir	Erkek	64	3,86	0,732		
		Kadın	50	3,86	0,859		
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Ankara	Erkek	63	3,86	0,825	0,290	0,772
		Kadın	53	3,81	0,873		
	İzmir	Erkek	64	3,60	0,832		
		Kadın	50	3,73	0,801		
Bireysel İlgi Gösterme	Ankara	Erkek	63	3,63	0,982	-0,133	0,894
		Kadın	53	3,65	0,991		
	İzmir	Erkek	64	3,38	0,954		
		Kadın	50	3,49	1,002		
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Ankara	Erkek	63	4,10	0,579	-1,042	0,300
		Kadın	53	4,22	0,657		
	İzmir	Erkek	64	3,96	0,754		
		Kadın	50	3,99	0,662		

Ankara'da ve İzmir'de çalışanlar bakımından kadın ve erkek bankacılar arasında dönüştürücü liderlik ölçeği ve tüm alt boyutları için anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 7. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları Bakımından Yaş Grupları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

Ölçekler	İl	Yaş Grupları	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Dönüştürücü Liderlik	Ankara	18-24 Yaş	6	4,45	0,509	1,983	0,142
		25-34 Yaş	88	3,86	0,743		
		35 Yaş ve Üstü	22	3,90	0,526		
	İzmir	18-24 Yaş	4	3,66	0,285	0,443	0,643
		25-34 Yaş	87	3,81	0,706		
		35 Yaş ve Üstü	23	3,66	0,729		
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	Ankara	18-24 Yaş	6	4,42	0,606	1,447	0,240
		25-34 Yaş	88	3,87	0,813		
		35 Yaş ve Üstü	22	3,91	0,553		
	İzmir	18-24 Yaş	4	3,59	0,472	1,006	0,369
		25-34 Yaş	87	3,89	0,718		
		35 Yaş ve Üstü	23	3,67	0,805		
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Ankara	18-24 Yaş	6	4,50	0,452	2,138	0,123
		25-34 Yaş	88	3,88	0,798		
		35 Yaş ve Üstü	22	4,04	0,533		
	İzmir	18-24 Yaş	4	3,90	0,346	0,778	0,462
		25-34 Yaş	87	3,91	0,776		
		35 Yaş ve Üstü	23	3,68	0,875		
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Ankara	18-24 Yaş	6	4,38	0,542	1,299	0,277
		25-34 Yaş	88	3,80	0,878		
		35 Yaş ve Üstü	22	3,82	0,741		
	İzmir	18-24 Yaş	4	3,50	0,540	0,184	0,832
		25-34 Yaş	87	3,68	0,823		
		35 Yaş ve Üstü	23	3,59	0,855		
Bireysel İlgilendirme	Ankara	18-24 Yaş	6	4,56	0,544	2,846	0,062
		25-34 Yaş	88	3,58	1,017		
		35 Yaş ve Üstü	22	3,62	0,818		
	İzmir	18-24 Yaş	4	3,67	0,816	0,124	0,884
		25-34 Yaş	87	3,42	0,946		
		35 Yaş ve Üstü	23	3,43	1,121		
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Ankara	18-24 Yaş	6	4,44	0,621	1,017	0,365
		25-34 Yaş	88	4,16	0,623		
		35 Yaş ve Üstü	22	4,05	0,585		
	İzmir	18-24 Yaş	4	3,67	0,272	0,449	0,640
		25-34 Yaş	87	4,00	0,762		
		35 Yaş ve Üstü	23	3,94	0,547		

Ankara’da ve İzmir’de çalışanlar bakımından farklı yaştaki bankacılar arasında dönüştürücü liderlik ölçeği ve tüm alt boyutları için anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 8. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları Bakımından Öğrenim Düzeyleri Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

Ölçekler	İl	Öğrenim Düzeyi	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Dönüştürücü Liderlik	Ankara	İlkokul-Lise Y.okul	27	4,05	0,652	1,067	0,348
		Üniversite	81	3,86	0,731		
		Yüksek Lisans	8	3,69	0,563		
	İzmir	İlkokul-Lise Y.okul	25	3,60	0,731	1,939	0,149
Üniversite		83	3,85	0,672			
Yüksek Lisans		6	3,43	0,834			
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	Ankara	İlkokul-Lise Y.okul	27	4,05	0,675	0,656	0,521
		Üniversite	81	3,86	0,800		
		Yüksek Lisans	8	3,79	0,726		
	İzmir	İlkokul-Lise Y.okul	25	3,61	0,693	1,860	0,160
Üniversite		83	3,91	0,717			
Yüksek Lisans		6	3,66	0,967			
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Ankara	İlkokul-Lise Y.okul	27	4,11	0,659	1,339	0,266
		Üniversite	81	3,91	0,780		
		Yüksek Lisans	8	3,65	0,674		
	İzmir	İlkokul-Lise Y.okul	25	3,70	0,811	1,244	0,292
Üniversite		83	3,93	0,747			
Yüksek Lisans		6	3,56	1,169			
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Ankara	İlkokul-Lise Y.okul	27	4,07	0,768	1,593	0,208
		Üniversite	81	3,78	0,856		
		Yüksek Lisans	8	3,59	0,896		
	İzmir	İlkokul-Lise Y.okul	25	3,54	0,847	1,850	0,162
Üniversite		83	3,72	0,783			
Yüksek Lisans		6	3,12	1,046			
Bireysel İlgi Gösterme	Ankara	İlkokul-Lise Y.okul	27	3,86	0,859	1,530	0,221
		Üniversite	81	3,60	1,043		
		Yüksek Lisans	8	3,20	0,502		
	İzmir	İlkokul-Lise Y.okul	25	3,25	1,164	3,992	0,021*
Üniversite		83	3,55	0,884			
Yüksek Lisans		6	2,50	0,782			
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Ankara	İlkokul-Lise Y.okul	27	4,13	0,668	0,032	0,969
		Üniversite	81	4,16	0,626		
		Yüksek Lisans	8	4,12	0,305		
	İzmir	İlkokul-Lise Y.okul	25	3,88	0,700	0,313	0,732
Üniversite		83	4,00	0,702			
Yüksek Lisans		6	3,94	0,976			

Ankara ve İzmir’de çalışanlar bakımından farklı öğrenim düzeylerindeki bankacılar arasında dönüştürücü liderlik ölçeği ve “vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma”, “grup amaçlarının kabulünü sağlama”, “entelektüel teşvikte bulunma” ve “yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutları için anlamlı farklılık bulunmamakta ($p>0,05$) iken “bireysel ilgi gösterme” alt boyutu için öğrenim düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). İzmir’deki yüksek lisans mezunu bankacıların “bireysel ilgi gösterme” alt boyutu ortalaması diğer eğitim düzeyindekilerden anlamlı derecede daha düşük iken Ankara’daki çalışanlarda “bireysel ilgi gösterme” alt boyutu için ise öğrenim düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 9. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları Bakımından Evli ve Bekar Bankacılar Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

Ölçekler	İl	Medeni Durum	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Dönüştürücü Liderlik	Ankara	Evli	63	3,86	0,779	-0,602	0,548
		Bekar	53	3,94	0,610		
	İzmir	Evli	65	3,80	0,694	0,422	0,674
		Bekar	49	3,74	0,711		
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	Ankara	Evli	63	3,88	0,803	-0,417	0,678
		Bekar	53	3,94	0,725		
	İzmir	Evli	65	3,88	0,723	0,714	0,477
		Bekar	49	3,78	0,744		
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Ankara	Evli	63	3,90	0,836	-0,725	0,470
		Bekar	53	4,00	0,636		
	İzmir	Evli	65	3,90	0,782	0,530	0,598
		Bekar	49	3,82	0,799		
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Ankara	Evli	63	3,79	0,908	-0,646	0,520
		Bekar	53	3,89	0,765		
	İzmir	Evli	65	3,66	0,805	0,063	0,950
		Bekar	49	3,65	0,841		
Bireysel İlgi Gösterme	Ankara	Evli	63	3,61	1,056	-0,322	0,748
		Bekar	53	3,67	0,895		
	İzmir	Evli	65	3,50	0,965	0,919	0,360
		Bekar	49	3,33	0,984		
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Ankara	Evli	63	4,12	0,648	-0,737	0,462
		Bekar	53	4,20	0,579		
	İzmir	Evli	65	3,91	0,725	-1,103	0,272
		Bekar	49	4,06	0,693		

Ankara’da ve İzmir’de çalışanlar bakımından evli ve bekar bankacılar arasında dönüştürücü liderlik ölçeği ve tüm alt boyutları için anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 10. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları Bakımından Bankada Çalışma Süreleri Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

Ölçekler	İl	Bankada Çalışma Süresi	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Dönüştürücü Liderlik	Ankara	1-5 Yıl	67	3,84	0,825	1,486	0,231
		6-10 Yıl	28	4,10	0,449		
		10 Yıldan Fazla	21	3,84	0,512		
	İzmir	1-5 Yıl	57	3,89	0,629	1,765	0,176
		6-10 Yıl	33	3,68	0,774		
		10 Yıldan Fazla	24	3,62	0,728		
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	Ankara	1-5 Yıl	67	3,81	0,895	1,981	0,143
		6-10 Yıl	28	4,15	0,478		
		10 Yıldan Fazla	21	3,88	0,552		
	İzmir	1-5 Yıl	57	3,94	0,638	1,364	0,260
		6-10 Yıl	33	3,77	0,829		
		10 Yıldan Fazla	24	3,67	0,782		
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Ankara	1-5 Yıl	67	3,86	0,881	1,571	0,212
		6-10 Yıl	28	4,16	0,500		
		10 Yıldan Fazla	21	3,93	0,499		
	İzmir	1-5 Yıl	57	4,02	0,679	2,666	0,074
		6-10 Yıl	33	3,76	0,858		
		10 Yıldan Fazla	24	3,62	0,869		
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Ankara	1-5 Yıl	67	3,77	0,970	1,581	0,210
		6-10 Yıl	28	4,08	0,518		
		10 Yıldan Fazla	21	3,73	0,720		
	İzmir	1-5 Yıl	57	3,78	0,771	1,392	0,253
		6-10 Yıl	33	3,52	0,865		
		10 Yıldan Fazla	24	3,53	0,845		
Bireysel İlgi Gösterme	Ankara	1-5 Yıl	67	3,63	1,077	0,114	0,892
		6-10 Yıl	28	3,71	0,937		
		10 Yıldan Fazla	21	3,59	0,722		
	İzmir	1-5 Yıl	57	3,53	0,910	0,638	0,530
		6-10 Yıl	33	3,34	0,991		
		10 Yıldan Fazla	24	3,31	1,099		
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Ankara	1-5 Yıl	67	4,15	0,655	1,060	0,350
		6-10 Yıl	28	4,27	0,560		
		10 Yıldan Fazla	21	4,02	0,553		
	İzmir	1-5 Yıl	57	4,08	0,639	1,179	0,311
		6-10 Yıl	33	3,85	0,886		
		10 Yıldan Fazla	24	3,92	0,592		

Ankara'da ve İzmir'de çalışanlar bakımından farklı çalışma sürelerine sahip bankacılar arasında dönüştürücü liderlik ölçeği ve tüm alt boyutları için anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 11. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları Bakımından Bankacılığı İsteyerek ve İstemeyerek Seçenler Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

Ölçekler	İl	İsteyerek Seçme	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	T	p
Dönüştürücü Liderlik	Ankara	Hayır	24	3,83	0,518	-0,549	0,584
		Evet	92	3,92	0,747		
	İzmir	Hayır	31	3,45	0,713		
		Evet	83	3,90	0,658		
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	Ankara	Hayır	24	3,81	0,622	-0,709	0,480
		Evet	92	3,93	0,800		
	İzmir	Hayır	31	3,53	0,789		
		Evet	83	3,95	0,679		
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Ankara	Hayır	24	3,83	0,546	-0,817	0,416
		Evet	92	3,97	0,795		
	İzmir	Hayır	31	3,60	0,863		
		Evet	83	3,96	0,738		
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Ankara	Hayır	24	3,82	0,610	-0,086	0,931
		Evet	92	3,84	0,898		
	İzmir	Hayır	31	3,19	0,833		
		Evet	83	3,83	0,746		
Bireysel İlgi Gösterme	Ankara	Hayır	24	3,72	0,759	0,454	0,650
		Evet	92	3,62	1,035		
	İzmir	Hayır	31	3,01	1,094		
		Evet	83	3,59	0,880		
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Ankara	Hayır	24	4,00	0,440	-1,391	0,167
		Evet	92	4,20	0,650		
	İzmir	Hayır	31	3,77	0,685		
		Evet	83	4,05	0,711		

Ankara’da çalışanlar bakımından bankacılığı isteyerek veya istemeyerek seçenler arasında dönüştürücü liderlik ölçeği ve tüm alt boyutları için anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). İzmir’de çalışanlar bakımından “yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutu için bankacılığı isteyerek seçenler ile seçmeyenler arasında anlamlı farklılık bulunmamakta ($p>0,05$) iken dönüştürücü liderlik ölçeği ve diğer tüm alt boyutları için anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Bankacılığı isteyerek seçenlerin dönüştürücü liderlik ölçeği ve tüm alt boyut ortalamaları bankacılığı istemeyerek seçenlerden anlamlı derecede daha yüksektir.

III. Sonuç ve Değerlendirme

Günümüzdeki çalkantılı çevre koşullarındaki şiddetli rekabetin yok ediciliği karşısında faaliyetlerini başarıyla sürdürme çabasında olan işletmelerdeki en zor görev yöneticilere düşmektedir. Yöneticiler bu zor görevi başarıyla yapmak için liderlik yeteneği göstermeleri gerekmektedir. Ortaya konulan liderlik yeteneği, takipçilere farklı tutum ve

davranışlarda bulunan ve ayrı bir önem veren tarzda olmalıdır. Bu çalışmada, ifade edilen özelliklere sahip olduğu düşünülen dönüştürücü liderlik anlayışı ele alınmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların dönüştürücü liderliğe ve alt boyutlarına ilişkin algılarının her iki ilde de yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Liderlerin, dönüştürücü liderliğe ilişkin tutum ve davranışlarda bulunduğunu ifade etmek mümkündür.

Ankara’da bulunan bankacıların dönüştürücü liderliği ve alt boyutlarını algılama düzeyleri İzmir’de bulunan çalışanlara göre daha yüksektir. Her iki ilde de dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından “yüksek başarı beklentisine sahip olma” boyutunun ortalaması diğer boyutlardan daha yüksek olduğu ve “bireysel ilgi gösterme” boyutunun diğer boyutlar içerisinde en düşük ortalamaya sahip boyut olduğu belirlenmiştir. İşletme liderlerinin, çalışanlarına daha çok ilgi göstermeleri, onların ihtiyaçlarına ve amaçlarına daha çok dikkat etmelerinin gerektiği söylenebilir.

Çalışmada dönüştürücü liderlik ölçeği ile alt boyutların arasında pozitif yönde yüksek güçlü ilişkilerin olduğu görülmüştür. Alt boyutlar arasında en güçlü ilişki “vizyon ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” ile “grup amaçlarının kabulünü sağlama” arasında ortaya çıkmıştır. Buradan işletme liderlerinin açık ve etkileyici bir vizyon bildirmekle grup amaçlarını kabul ettirdiklerini ifade etmek mümkündür.

Ankara’da ve İzmir’de çalışan bankacılar arasında, dönüştürücü liderlik ve alt boyutları olan vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme boyutunda herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Tek farklılık “yüksek başarı beklentisine sahip olma” boyutunda görülmüş ve Ankara’da bulunan liderlerin yüksek başarı beklentileri İzmir’de bulunan liderlerden daha fazla olduğu görülmüştür. Bu bulgudan, Ankara’daki liderlerin daha çok başarılı olmaları gerektiği düşüncesini takipçilerine daha iyi yansıttıklarını ifade etmek mümkündür.

Çalışmada, dönüştürücü liderlik ölçeği ve alt boyutları bakımından cinsiyet, yaş, medeni durum ve kıdem bakımından herhangi bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Demografik faktörlere bağlı olarak farklılıkların ortaya çıkmamasında liderlerin bütün çalışanlara aynı tutum ve davranışlarda buldukları düşünülmektedir.

Çalışmada elde edilen başka bir bulgu, bankacılığı isteyerek seçen ve seçmeyenlere ilişkindir. Ankara’da çalışanlar bakımından bankacılığı isteyerek veya istemeyerek seçenler arasında dönüştürücü liderlik ölçeği ve tüm alt boyutları için anlamlı farklılık bulunmamaktadır. İzmir’de çalışanlar bakımından “yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutu için bankacılığı isteyerek seçenler ile seçmeyenler arasında anlamlı farklılık bulunmamakta iken dönüştürücü liderlik ölçeği ve diğer tüm alt boyutları için anlamlı farklılık bulunmaktadır. Ankara’da çalışanlar bakımından “bireysel ilgi gösterme” boyutu hariç her iki ilde bankacılığı isteyerek seçenlerin dönüştürücü liderlik ölçeği ve alt boyut ortalamaları, bankacılığı istemeyerek seçenlerden anlamlı derecede daha yüksektir. Bu noktadan hareketle, dönüştürücü liderlik anlayışının bankacılığı isteyerek seçenleri daha çok olumlu etkilediği söylenebilir. Ankara’da çalışanlardan bankacılığı isteyerek seçenlerin “bireysel ilgi gösterme” alt boyutu ortalaması, bankacılığı istemeyerek seçenlerden daha

düşük çıkmıştır. Bu bulgunun, bankacılığı isteyerek seçmeyen çalışanların, kendi tercihlerinin dışında bir işte çalışıyor olmaları ve bunun sonucunda işlerini sevmeme ve memnun olmama gibi nedenlerin bir sonucu olarak ortaya çıktığını ifade etmek mümkündür.

Günümüzün şiddetli rekabet ortamında başarılı olmak, işletme liderleriyle özdeşleşen çalışanlarla gerçekleştirilmektedir. Bu sebepten dolayı, çalışanlara önem verilmesi ve onların önemli olduklarının hissettirilmesi gerekmektedir. İşletme liderleri daha çok dönüştürücü liderlik özellikleri göstererek bunu sağlayabilirler. Bu anlayışın, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışına, örgütsel adalete, performansa, kültüre ve bireysel değerlere etkisi araştırılabilir.

Kaynakça

- Allameh, S. M. & Davoodi, S. M. R. (2011) “Considering Transformational Leadership Model in Branches of Tehran Social Security Organization”. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 3131–3137.
- Barut, Y. & Gökalp, M. & Akdenk, M. & Kalafat, T. & Menteşe, S. (2010) “The Associations Between University Students’ Transformational Leadership Characteristics and Dysfunctional Limitedness Perceptions”. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9, 132–136.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Castanheira, P. & Costa, J. A. (2011). “In Search of Transformational Leadership: A (Meta) Analysis Focused on The Portuguese Reality”. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 2012–2015.
- Cavazotte, F. & Moreno, V. & Mateus, H. (2012). “Effects of Leader Intelligence, Personality and Emotional Intelligence on Transformational Leadership and Managerial Performance”. *The Leadership Quarterly*, 23, 443–455.
- Cho, J. & Park, I. & Michel, J. W. (2011). “How Does Leadership Affect Information Systems Success? The Role of Transformational Leadership”. *Information & Management*, 48, 270–277.
- García-Morales, V. J. & Jimenez-Barrionuevo, M. M. & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). “Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation”, *Journal of Business Research*, 65, 1040–1050.
- Grimm, J. W. (2010). “Effective Leadership: Making The Difference”, *Journal of Emergency Nursing*, 36 (1), 74-77.
- Hur, Y. & Van Den Berg, P. T. & Wilderom, C. P.M. (2011). “Transformational Leadership As A Mediator Between Emotional Intelligence and Team Outcomes”, *The Leadership Quarterly*, 22, 591–603.
- İşcan, Ö. F. (2002). *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Lee, P.K.C. & Edwin C. T.C. & Yeung, A. C. L. & Lai, K.-H. (2011). "An Empirical Study of Transformational Leadership, Team Performance and Service Quality in Retail Banks", *Omega*, 39, 690–701.
- Menges, J. I. & Walter, F. & Vogel, B. & Bruch, H. (2011). "Transformational Leadership Climate: Performance Linkages, Mechanisms, and Boundary Conditions at the Organizational Level". *The Leadership Quarterly*, 22, 893–909.
- Mirkamali, S. M. & Thani, F. N. & Alami, F. (2011). "Examining the Role of Transformational Leadership and Job Satisfaction in The Organizational Learning of an Automotive Manufacturing Company". *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 29, 139-148.
- Munir, F. & Nielsen, K. & Gomes Carneiro, I. (2010). "Transformational Leadership and Depressive Symptoms: A Prospective Study". *Journal of Affective Disorders*, 120, 235–239.
- Nielsen, K. & Daniels, K. (2012). "Does Shared and Differentiated Transformational Leadership Predict Followers' Working Conditions and Well-Being?". *The Leadership Quarterly*, 23, 383–397.
- Nielsen, K. & Cleal, B. (2011). "Under Which Conditions Do Middle Managers Exhibit Transformational Leadership Behaviors? — An Experience Sampling Method Study on the Predictors of Transformational Leadership Behaviors". *The Leadership Quarterly*, 22, 344–352.
- Özdamar, K. (2002). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 1*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Podsakoff, P. M & Mackenzie, S. B. & Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). "Transformational Leader Behaviours and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviours". *Leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142.
- Reichard, R. J. & Riggio, R. E. & Wright Guerin, D. & Oliver, P. H. & Gottfried, A. W. & Eskeles, G. A. (2011). "A Longitudinal Analysis of Relationships Between Adolescent Personality and Intelligence with Adult Leader Emergence and Transformational Leadership". *The Leadership Quarterly*, 22, 471–481.
- Simola, S. K. & Barling, J. & Turner, N. (2010). "Transformational Leadership and Leader Moral Orientation: Contrasting an Ethic of Justice and An Ethic of Care". *The Leadership Quarterly*, 21, 179–188.
- Sun, P. Y.T. & Anderson, M. H. (2012). "Civic Capacity: Building on Transformational Leadership to Explain Successful Integrative Public Leadership". *The Leadership Quarterly*, 23, 309–323.
- Xanthopoulou, D. & Papagiannidis, S. (2012). "Play Online, Work Better? Examining The Spillover of Active Learning and Transformational Leadership". *Technological Forecasting & Social Change*, 79, 1328–1339.
- Zeinabadi, H. & Rastegarpour, H. (2010). "Factors Affecting Teacher Trust in Principal: Testing the Effect of Transformational Leadership and Procedural Justice". *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1004–1008.