

ÇALIŞANLAR TARAFINDAN ALGILANAN ÇOKLU LİDERLİK TARZLARININ EKSTRA ÇABA, ETKİLİLİK VE DOYUM ÜZERİNE ETKİSİ: TEKNOGİRİŞİM İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA¹

Bülent AKKAYA²
Yeşim KOÇYİĞİT³
Akif TABAK⁴

Öz

Bu çalışmanın amacı çalışanların dönüştürücü lider, etkileşimli lider ve serbest bırakan lider algılarının ekstra çaba, etkililik ve doyum üzerindeki açıklama gücünü tespit etmektir. (Dokuz Eylül Teknoloji Geliştirme Bölgesi) DEPART'ta Mart 2017 itibarıyla 136 işletme faaliyet göstermektedir. Faaliyet gösteren 136 işletmeden 66'sı teknoloji girişim işletmesidir. Bu 66 işletmeden 46'sına ulaşılabilmiş, bu işletmelerin çalışanlarından anket yöntemiyle veriler toplanmış ve analizi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara ulaşabilmek için çoklu regresyon analizleri ve T-testi yapılmıştır. Analizler sonucu elde edilen bulguların incelenmesiyle; çalışanların dönüştürücü lider algısının ekstra çaba, etkililik ve doyum önemli derecede ve anlamlı olarak etkilediği, etkileşimli liderlik algısının sadece ekstra çaba üzerinde etkisinin olduğu, serbest bırakan lider algısının ekstra çaba, etkililik ve doyum üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca dönüştürücü ve etkileşimli lider algısı en yüksek olan çalışanların ekstra çaba, etkililik ve doyum ortalamalarının, dönüştürücü ve etkileşimli lider algısı en düşük olan çalışanlardan daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çoklu Liderlik Tarzları, Ekstra Çaba, Etkililik, Doyum
Jel Kodları: D23, M12

THE IMPACT OF MULTIPLE LEADERSHIP STYLES PERCEIVED BY EMPLOYEES ON EXTRA EFFORT, EFFECTIVENESS AND SATISFACTION

Abstract

The purpose of this study is to investigate the impact of transformational leadership, transactional leadership and laissez-free leadership styles on leadership outcome (effectiveness, satisfaction and extra effort) in 46 techno-entrepreneur firms operating in Dokuz Eylül Technology Development Zone (DEPART). In March 2017, 136 companies were operating in DEPART. Of the 136 companies operating, 66 were techno-entrepreneur firms. 46 of these companies were reached and data were gathered from the employees of these 46 companies by questionnaire and then the data were analyzed. Multiple regression analyzes and T-tests were conducted to reach the results. By analyzing the findings obtained from the analyses, it was seen that employees' transformational leader perception affects extra effort, effectiveness and satisfaction significantly, while employees' transactional leader perception just affects extra effort significantly. However employees' laissez-free leader perception affects extra effort, effectiveness and satisfaction insignificantly. Moreover it was found that the means of extra effort, effectiveness and satisfaction of the employees with the highest perception of transformational leadership and transactional leadership were higher than the employees with the lowest perception of transformational leadership and transactional leadership.

Key words: Multiple Leadership Styles, Extra Effort, Effectiveness, Satisfaction
JEL Codes D23, M12

¹ Bu çalışmanın ilk versiyonu, 26-28 Nisan 2018'de İzmir'de düzenlenen 17. Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur.

² Dr. Öğr. Üyesi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Ahmetli Meslek Yüksek Okulu Mail: bulent.akkaya@cbu.edu.tr

³ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi Mail: yesinkocyigit@gmail.com

⁴ Prof. Dr., İzmir Katip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Mail: tabakakif@gmail.com

Giriş

Liderlik, birçok kavram ve yaklaşımı açıklayan farklı teorik yaklaşımlarla ilgili bilimsel araştırmalar yapan araştırmacılar tarafından, hem yerel hem de yabancı yazında büyük bir ilgi görmektedir. Liderlikle ilgili birçok yaklaşım ve bu yaklaşımların savunduğu liderlik tarzları bulunmaktadır. Bu açıdan liderlik teorisi, liderin örgütsel ortamdaki başarısı ve perspektifi üzerine kurulu sağlam bir temel oluşturmuştur.

Çevre ve teknoloji sürekli değişmekte ve değişim sonucu gelişmektedir. Bu değişim ve gelişim müşteri istek ve ihtiyaçlarının değişmesine ve artmasına yol açmaktadır. Bu da işletmelerde bulunan yöneticilerin liderlik davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla işletmede farklı lider tarzının olmasının yanı sıra liderin etkin, verimli ve dönüştürücü olması kaçınılmaz durumdadır. Bu bağlamda farklı araştırmacılar ve liderlik uygulamaları, liderin etkin olması ile ilgili araştırmalar yapmaya başlanmış, hatta liderin etkili olması temel bir araştırma konusu haline gelmiştir (Owusu-Bempah, 2014: 47).

Son zamanlarda, liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar ve bu araştırma bulguları, başarılı liderliğin yalnızca liderin algısı ile sınırlanmayacağını, aynı zamanda takipçinin algılamalarını da içermesi gerektiğini ortaya koymuştur (Fernandez, 2008; Bacha ve Walker, 2013; Owusu-Bempah, 2014). Liderler ve takipçiler arasındaki ilişkiler şaşırtıcı, hatta karmaşık gözükabilir. Esasen takipçilerin ilgi ve çıkarları liderlerinin kişisel anlayışıyla uyumludur (Hargis vd., 2011: 54). Bu da lider ve üye etkileşimi açısından önemli bir durum olup, liderlerin kendilerini nasıl ifade ettiklerinden ziyade, takipçilerin onları nasıl algıladıklarını bir adım daha öne çıkarmıştır. (Fernandez, 2008: 179; Bacha ve Walker, 2013: 669).

Kuruldukları günden beri her geçen gün sayısı artan Teknoparklar, inovasyon ve AR-GE odaklı projelerin hayata geçmesini sağlayarak, gerek bölgenin gerekse ülkenin ekonomisine önemli derecede katkıda bulunmaktadır. Yarattığı işgücünün yanında ürettikleri projelerle bu katkıyı daha da yükseltmektedirler. Teknoparklar bünyesindeki işletmelere bilgi kullanımı, teknoloji, yenilik, yönetim ve işletmecilik becerilerini aktarmaktadırlar. Böylece bu işletmeler, bilgiye dayalı yönetim kararlarının alındığı, yenilik ve teknoloji odaklı, rekabetçi kültürü benimsemiş, büyüyen ve gelişen hal almaktadırlar. Tabi Teknoparklar tarafından sunulan desteğin işletme ortamında hayat bulmasında liderin rolü yadsınamaz durumdadır. Lider, elde edilen bilgileri değerlendirmekte, çevre koşullarına göre yeni stratejiler geliştirmekte ve yoğun rekabet ortamında başarılı olabilmekte kritik öneme sahiptir. Liderlerin bu alanlardaki başarısı, onu takip edenlerin başarısına da yansımaktadır. Bir başka ifade ile takip edenler lider tarafından iyi yönetilir ve yönlendirilirse, insan kaynakları rekabet avantajı haline gelebilmektedir.

İşletmelerin amaçlarına ulaşmasında liderliğin önemi tartışılmaz halde iken, teknoloji üretip pazarlamayı ya da yoğun teknoloji kullanarak değer yaratmayı hedefleyen teknogirişim işletmelerindeki yöneticilerin sahip oldukları liderlik tarzlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, bu liderlik tarzlarının uygulamada başarılı olup olmadığı incelemeye değer görülmüştür. Bu doğrultuda, Teknogirişim işletmelerindeki çalışanların dönüştürücü, etkileşimci ve serbest bırakan lider algılarının ekstra çaba, etkililik ve doyum durumunu etkileyip etkilemediğinin ortaya çıkarılması, eğer etkiliyorsa hangi düzeyde etkilediğini belirlemenin önemli olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla araştırmada, çalışanlar tarafından algılanan çoklu liderlik tarzlarının liderlik davranış sonuçları (etkililik, doyum, ekstra çaba) üzerine etkisi incelenmiştir.

1. Çoklu Liderlik Kavramı ve Lider Davranış Sonuçları

Günümüz organizasyonlarının başarısında önemli bir rol oynadığı düşünülen çoklu liderlik kavramı, ilk olarak Burns tarafından 1978 yılında ortaya atılmış ve o tarihten itibaren literatürde

farklı disiplinlere konu olmuştur (Akkaya, 2018: 48). Çoklu liderlik yaklaşımı, temel olarak üç liderlik tarzından oluşmaktadır; dönüştürücü, etkileşimci ve serbest bırakan liderlik.

Dönüştürücü liderlik tarzı “*idealize etki-tutum, ideal etki-davranış, ilham verici motivasyon, entelektüel güçlendirme ve bireysel ilgi*” olmak üzere beş alt boyuttan meydana gelmektedir (Tabak vd., 2009: 390). Dönüştürücü lider, karizmatik nitelikleri ve davranışları kullanırken bireylerde olumlu bir değişim getiren bir lider (DuBrin, 2016: 72; Yukl, 1999: 286); takipçilerin ihtiyaç ve isteklerine karşı gerçekten istekli olan bir lider (Burns 1978: 425); izleyicilerin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren, organizasyonları değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek yüksek performansa ulaştıran bir liderdir (Luthans, 1995: 357). Son dönemlerde çoklu liderlik yaklaşımı ve bu yaklaşımın savunduğu üç liderlik tarzından biri olan dönüştürücü liderlik tarzı hem örgütlerde hem de bireysel olarak önemli bir liderlik tarzı olarak kabul görmektedir (Northouse, 2007: 176). Dönüştürücü liderlik davranışlarına sahip olan yöneticilerin olduğu örgütlerde uyumun teşvik edildiği, etkilemenin olduğu, ekstra çabanın sergilendiği, çalışanlar arasında güçlü ilişkilerinin yaşandığı ve hedeflere ulaşmak için araçların olduğu ifade edilmektedir (Bass, 1995: 38).

Etkileşimci liderlik tarzı “*şarta bağlı ödüller, istisnalarla aktif yönetim ve istisnalarla pasif yönetim*” olmak üzere üç tane alt boyuttan oluşmaktadır (Avolio ve Bass, 2001: 3-4). Etkileşimci lider daha çok maddi değerlere önem veren ve lider takipçi etkileşiminde maaş artışı, prim gibi dışsal ödüllerini ön planda tutan bir lider (Kuhnert ve Lewis, 1987: 649); örgütsel hedeflere ulaşmak için ödüller sayesinde çalışanların performanslarını istenilen düzeylerde tutacak kontrol mekanizmasını etkili bir şekilde işleten lider (Diker, 2014: 150); örgütün hedeflerine ulaşmasının yanı sıra izleyenlerinin de hedeflerine önem veren bir liderdir (Ülgen ve Mirze, 2004: 376).

Serbest bırakan liderlik tarzı, aynı isimle tek bir boyuttan oluşmaktadır (Avolio ve Bass, 2001: 3). Serbest bırakan lider, sorumluluk almak ve karar almaktan kaçan, astlara ait sorunların çözümlerini erteleyen davranışlar sergileyen bir lider (Kent vd., 2001: 221); takipçilerin ihtiyaç ve isteklerini görmezden gelebilen bir lider (Karip, 1998:5); izleyiciler ve görevlerle ilgili pasif olan bir liderdir (Bogler vd., 2013: 374).

Lider davranış sonuçları ise “ekstra çaba, etkililik ve doyum” olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır (Bass ve Riggio, 2006: 215). Ekstra çaba, daha yüksek performans için izleyenlerin, yeteneğini aşan çabaları ortaya koymasınıdır. Etkililik, izleyenlerin daha metodolojik ve etkili düşüncelerini sağlamaktır. Doyum ise, çalışanların işleriyle ilgili konularda lider hakkındaki duygu ve duyguları şeklinde ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle, genellikle bir kişinin nasıl çalıştığı, işin türü, sorumluluk düzeyi, ilerleme potansiyeli, maaş, kişilerarası ilişkiler gibi kavramları içermektedir (Castillo ve Cano, 2004: 66).

Liderlik başarısı, çalışanlar açısından son derece etkili ve başarılı örgütsel çıktılara olumlu katkıda bulunan bir liderlik tarzı sunmaktadır (Caillier, 2014: 223, Peachy ve Burton, 2011: 416). Literatürde çalışanın, farklı boyutlarda liderlik başarısı algısına odaklanan sayısız araştırma ortaya konulmuştur. Örneğin, Weismann, 2008 yılında Multifactor Leadership Questionnaire – Çoklu Liderlik Yaklaşımı (MLQ) ölçeği kullanarak yöneticilerin liderlik özelliklerini incelemek, liderlik tarzı, etkililik, ekstra çaba ve program çıktıları arasındaki ilişkiyi belirlemek için araştırma yapmış, ekstra çaba ve yönetimin etkililiği arasında anlamlı bir ilişki ortaya koymuştur.

Çoklu liderlik tarzları ile liderin davranış sonuçları arasındaki ilişki, birçok araştırmacı tarafından farklı sektörlerde farklı örneklerle analiz edilmiştir. Bu çalışmalar Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Çoklu Liderlik Tarzları ile Liderin Davranış Sonuçları Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar

Yazar (Yıl)	Örneklem	Yönetici Pozisyonu (Yönetici Sayısı)	Yöneticileri Değerlendiren Katılımcı (Sayısı)	Bağımlı Değişkenler
Avolio, Yammarina ve Bass (1991)	Fortune 500 Yüksek Teknoloji İşletmesi	Departman Yöneticisi (47)	Alt Yöneticiler (141)	Etkililik Doyum
Hater ve Bass (1988)	Havayolları Dağıtım Hizmeti Şirketi	Orta Kademe Yöneticiler (54)	Alt Yöneticiler (312)	Etkililik Doyum
Keller (1992)	Sanayi Ar-Ge İşletmeleri	Proje Müdürleri (68)	Profesyonel İş Görenler	Etkililik
Seltzer ve Bass (1990)	Üniversite	Üst Yöneticiler (9)	Orta Kademe Yöneticiler (46)	Etkililik
Yammarino ve Bass (1990)	Donanma Savaş Koleji	Kıdemli Üstler (318)	Kıdemli Subaylar (318)	Etkilik Doyum Ekstra Çaba
Pereira (1986)	Hindistan'daki Özel Sanayi İşletmeleri	Fonksiyonel Müdürler (51)	Alt Yöneticiler (255)	Etkilik Doyum Ekstra Çaba
Asrar-ul-Haq ve Kuchinke (2016)	Pakistan Banka Sektörü	-	iş gören (224)	Etkilik Doyum Ekstra Çaba
Ha-Vikström ve Takala (2018)	21 ülkede faaliyet gösteren Uluslar arası bir işletme	-	Orta Kademe Yöneticiler (86)	Etkilik Doyum Ekstra Çaba
Karip (1998)	Özel ve Devlet Okulları	Okul müdürleri (92)	Okul Müdür Yardımcıları (170)	Etkilik Doyum Ekstra Çaba
Mah'd Alloubani (2015)	Sağlık sektörü (Hastane)	Başhemşire (24)	Hemşire (72)	Etkilik Doyum Ekstra Çaba
Gellis (2001)	Sağlık sektörü (26 Hastane)	-	İş gören (234)	Etkilik Doyum Ekstra Çaba
Pradeep ve Prabhu (2011)	Kamu ve özel işletmeler	Orta kademe yöneticiler (43)	İş görenler (156)	Etkilik Doyum Ekstra Ç
Cemaloğlu (2007)	Çeşitli illerdeki ilk ve orta öğretim okulları	-	Öğretmenler (500)	Etkilik Doyum Ekstra Çaba

Görüldüğü üzere, söz konusu değişkenlerle Türkiye'deki teknogirişim işletmelerinde bir çalışma yapılmadığı tespit edilmiş ve araştırmanın konusu belirlenmiştir.

2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmanın temel olarak üç amacı vardır:

- Çalışanların liderlik tarzı algı düzeylerinden yola çıkarak, Teknopark bünyesindeki işletme yöneticilerinin dönüştürücü, etkileşimci ve serbest bırakan liderlik düzeylerini tespit etmek,
- Çalışanların dönüştürücü lider, etkileşimci lider ve serbest bırakan lider algılarının ekstra çaba, etkililik ve doyum üzerindeki açıklama gücünü tespit etmek,
- Dönüştürücü lider, etkileşimci lider ve serbest bırakan lider algısı en düşük olan çalışanlarla en yüksek olan çalışanların ekstra çaba, etkililik ve doyum durumunda farklılık olup olmadığını incelemek.

Teknoparklar bünyesindeki işletmelere bilgi kullanımı, teknoloji, yenilik, yönetim ve işletmecilik becerilerini aktararak onların ileri teknolojiye ulaşmalarını, AR-GE, yenilik ve rekabet alanında güçlenmelerini sağlamaktadırlar. Teknoparklardan işletmelere teknoloji ve işletmecilik becerileri transferini gerçekleştirmekte, bunların işletmede uygulanmasını sağlamakta yöneticilerin liderlik becerileri son derece etkin bir rol almaktadır. Liderlik becerileri sayesinde çalışanlar iyi yönetilip, yönlendirilerek onların doyuma ulaşmaları, yenilik, yaratıcılık ve rekabet üstünlüğü için ekstra çaba sarfetmeleri, işlerin yapılmasında da etkililiği sağlanmaktadır. Zaten 21. yy.'da yenilik odaklı firmaların pazarda kabul görmek ve başarı elde edebilmek için çalışanlardan bunları beklmeleri de kaçınılmaz olmuştur. Bu nedenle araştırmanın anakütlesini DEPART bünyesindeki işletmelerin çalışanları oluşturmaktadır. Mart, 2017 tarihi itibarıyla DEPART'ta faaliyet gösteren 136 işletmenin 66'sı teknogirişim işletmesidir. Bu 66 işletmeden 46'sının çalışanları araştırmaya katılmıştır. Basit tesadüfi örnekleme şekli ile tüm çalışanlara eşit olarak ankete katılma şansı verilmiş ve tam olarak doldurulmuş 166 anket elde edilmiştir. Bu verileri elde etmede www.mindgarden.com'dan satın alınan, Bass ve Avolio tarafından 1995 yılında geliştirilen ve 45 soru içeren The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ, Form 5-X)-Çok Faktörlü Liderlik Anketi kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS (18.0) programında analiz edilmiştir. Elde edilen veriler ile oluşturulan tüm değişkenler için güvenilirlik analizi ve normal dağılım testleri yapılmıştır. Bunların dışında;

- Çalışanlar tarafından algılanan dönüştürücü, etkileşimci ve serbest bırakan lider düzeylerini tespit etmek için betimleyici istatistikler hesaplanmış,
- Çalışanların dönüştürücü lider, etkileşimci lider ve serbest bırakan lider algılarının ekstra çaba, etkililik ve doyum üzerindeki açıklama gücünü tespit etmek için çoklu regresyon analizi,
- Dönüştürücü lider, etkileşimci lider ve serbest bırakan lider algısı en düşük olan çalışanlarla en yüksek olan çalışanların nitelikli çaba, etkililik ve doyum durumunda farklılık olup olmadığını incelemek için de t testi yapılmıştır.

Araştırmanın amaçlarına ulaşmak için geliştirilen hipotezler şöyledir:

H_{1A}: Çalışanların dönüştürücü lider, etkileşimci lider ve serbest bırakan lider algıları ekstra çaba göstermelerini etkilemektedir.

H_{1B}: Çalışanların dönüştürücü lider, etkileşimci lider ve serbest bırakan lider algıları etkililik düzeyini etkilemektedir.

H_{1C}: Çalışanların dönüştürücü lider, etkileşimci lider ve serbest bırakan lider algıları doyum durumunu etkilemektedir.

H_{2A}: Dönüştürücü lider algısı en düşük çalışanlar ile en yüksek çalışanların ekstra çaba gösterme

ortalamaları farklılık göstermektedir.

H_{2B}: Dönüştürücü lider algısı en düşük çalışanlar ile en yüksek çalışanların etkililik ortalamaları farklılık göstermektedir.

H_{2C}: Dönüştürücü lider algısı en düşük çalışanlar ile en yüksek çalışanların doyum ortalamaları farklılık göstermektedir.

H_{3A}: Etkileşimci lider algısı en düşük çalışanlar ile en yüksek çalışanların ekstra çaba gösterme ortalamaları farklılık göstermektedir.

H_{3B}: Etkileşimci lider algısı en düşük çalışanlar ile en yüksek çalışanların etkililik ortalamaları farklılık göstermektedir.

H_{3C}: Etkileşimci lider algısı en düşük çalışanlar ile en yüksek çalışanların doyum ortalamaları farklılık göstermektedir.

H_{4A}: Serbest bırakan lider algısı en düşük çalışanlar ile en yüksek çalışanların ekstra çaba gösterme ortalamaları farklılık göstermektedir.

H_{4B}: Serbest bırakan lider algısı en düşük çalışanlar ile en yüksek çalışanların etkililik ortalamaları farklılık göstermektedir.

H_{4C}: Serbest bırakan lider algısı en düşük çalışanlar ile en yüksek çalışanların doyum ortalamaları farklılık göstermektedir.

3. Bulgular

Değişkenlerdeki varyansa doğrudan etkileri ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ortaya koymak amacıyla geliştirilen H_{1A}, H_{1B} ve H_{1C} hipotezlerini test etmek üzere çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tablolar üzerinde gösterilmiş ve sonuçları yorumlanmıştır.

Tablo 2: H_{1A} , H_{1B} ve H_{1C} Hipotezlerine Ait Çoklu Regresyon Analizleri Sonuç Tablosu

Bağımlı Değişkenler					
	Ekstra Çaba	Etkililik	Doyum	t	p
Bağımsız Değişkenler	Beta	Beta	Beta		
Dönüştürücü Lider Algısı	,548			4,094	,000
		,716		6,116	,000
			,612	3,855	,000
Etkileşimci Lider Algısı	,243			1,977	,050
		,128		1,615	,108
			,140	1,663	,098
Serbest Bırakan Lider Algısı	,115			1,625	,106
		,026		,363	,717
			,074	,979	,328
R²	,182	,188	,084		
F	17,964	37,406	14,861		
F değerinin anlamlılık düzeyi	,000	,000	,000		

H_{1A} hipotezine ait regresyon sonuçları incelendiğinde, dönüştürücü lider algısı ile etkileşimci lider algısının dahil edildiği regresyon modeline ait R^2 değeri 0,182 olarak görülmektedir. Yani dönüştürücü lider algısı ile etkileşimci lider algısı değişkenleri, ekstra çaba gösterme durumundaki değişimin % 18,2'sini açıklamaktadırlar. Serbest bırakan lider değişkeni program tarafından modele dahil edilmemiştir. Dönüştürücü lider algısı ($\beta=0,548$; $p<,000$) ile etkileşimci lider algısının ($\beta=0,243$; $p<,050$) modele katkıları pozitif ve anlamlıdır.

H_{1B} hipotezine ait regresyon sonuçlarına göre, sadece dönüştürücü algısının dahil edildiği regresyon modeline ait R^2 değeri 0,188 olarak görülmektedir. Yani dönüştürücü lider algısı değişkeni, etkililikteki değişimin % 18,8'ini açıklamaktadır. Etkileşimci lider ile serbest bırakan lider algısı değişkenleri program tarafından modele dahil edilmemiştir. Dönüştürücü lider algısının modele katkısı pozitif ve anlamlıdır ($\beta=0,716$; $p<,000$).

H_{1C} hipotezine ait regresyon sonuçları incelendiğinde, yine sadece dönüştürücü lider algısının dahil edildiği regresyon modeline ait R^2 değeri 0,084 olarak görülmektedir. Yani dönüştürücü lider algısı değişkeni, doyum durumundaki değişimin % 8,4'ünü açıklamaktadır. Etkileşimci lider ile serbest bırakan lider algısı değişkenleri program tarafından modele dahil edilmemiştir. Dönüştürücü lider algısının modele katkısı pozitif ve anlamlıdır ($\beta=0,612$; $p<,000$).

Araştırma değişkenlerinden ekstra çaba, etkililik ve doyuma ait ortalamaların, çalışanların dönüştürücü lider, etkileşimci lider ve serbest bırakan lider algı düzeyi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı; farklılık olması halinde bu farklılığın anlamlı olup olmadığını

incelemek üzere geliştirilen H₂, H₃, H₄ hipotezlerini test etmek için T-Testi yapılmış, sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 3: Değişkenlerin Liderlik Tarzı Algı Düzeyine Göre Karşılaştırması

Değişken	Grup	N	Ortalama	ss.	t
Ekstra Çaba	Dönüştürücü Lider Algısı En Düşük Olanlar	30	3,944	,503	-4,467**
	Dönüştürücü Lider Algısı En Yüksek Olanlar	23	4,522	,412	
	Etkileşimci Lider Algısı En Düşük Olanlar	26	4,013	,512	-3,507**
	Etkileşimci Lider Algısı En Yüksek Olanlar	23	4,493	,437	
	Serbestçi Lider Algısı En Düşük Olanlar	20	4,167	,426	-1,149
	Serbestçi Lider Algısı En Yüksek Olanlar	27	4,321	,476	
Etkililik	Dönüştürücü Lider Algısı En Düşük Olanlar	30	3,867	,444	-4,415**
	Dönüştürücü Lider Algısı En Yüksek Olanlar	23	4,435	,490	
	Etkileşimci Lider Algısı En Düşük Olanlar	26	3,962	,508	-2,861**
	Etkileşimci Lider Algısı En Yüksek Olanlar	23	4,392	,543	
	Serbestçi Lider Algısı En Düşük Olanlar	20	4,075	,481	-,584
	Serbestçi Lider Algısı En Yüksek Olanlar	27	4,157	,476	
Doyum	Dönüştürücü Lider Algısı En Düşük Olanlar	30	3,783	,639	-3,239**
	Dönüştürücü Lider Algısı En Yüksek Olanlar	23	4,326	,556	
	Etkileşimci Lider Algısı En Düşük Olanlar	26	3,712	,666	-3,663**
	Etkileşimci Lider Algısı En Yüksek Olanlar	23	4,348	,532	
	Serbestçi Lider Algısı En Düşük Olanlar	20	3,975	,444	-,879
	Serbestçi Lider Algısı En Yüksek Olanlar	27	4,111	,577	

*. p<0,05

** . p<0,01

test istatistiğine ait p değerlerinin 0,05'ten küçük olması, araştırmaya katılan çalışanlardan diğerlerine göre dönüştürücü ve etkileşimci lider algısı en düşük düzeyde olanlar ile en yüksek düzeyde olanların ekstra çaba, etkililik ve doyum ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Dönüştürücü ve etkileşimci lider algısı en yüksek olan çalışanların ekstra çaba, etkililik ve doyum ortalamaları, dönüştürücü ve etkileşimci lider algısı en düşük olan çalışanlardan daha fazladır. Serbestçi lider algısı en yüksek olan çalışanların ekstra çaba, etkililik ve doyum ortalamalarının, serbestçi lider algısı en düşük olan çalışanlardan daha fazla olduğu görülse de bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

4. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırma bulgularına göre, ekstra çaba, etkililik ve doyum üzerinde en güçlü etkiye sahip liderlik tarzı dönüştürücü liderliktir. Bu sonuç Asrar-ul-Haq ve Kuchinke'nin (2016) bulgusu ile oldukça benzerdir. Pakistan bankacılık sektöründe 224 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmanın sonucuna göre dönüştürücü lider, ekstra çaba, etkililik ve doyum üzerinde en önemli etkiye sahiptir. Alloubani vd. (2015) de, Jordan özel sağlık sektöründeki araştırmalarında dönüştürücü liderliğin en sıklıkla kullanılan liderlik tarzı olduğunu; dönüştürücü liderlik ile ekstra çaba, etkililik ve doyum arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Dönüştürücü liderlik ile ekstra çaba, doyum ve etkililik arasında orta ve yüksek düzeyde pozitif ilişkilerin tespit edildiği başka çalışmalar da mevcuttur (Karip, 1998; Cemaloğlu, 2007). Buna karşın Khan vd. (2016), Pakistan'daki 3 hastanenin 30 çalışanından elde ettikleri verilerle yaptıkları araştırmalarında, dönüştürücü liderliğin örgüt ve çalışan performansı üzerinde çok küçük ve önemsiz bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Dönüştürücü liderler karizmaları sayesinde takipçilerinin güvenini kazanır, vizyona ya da ortak amaçlara ulaşmak için takipçilerine esin kaynağı olurlar, yenilik, yaratıcılık, problem çözmek ya da hedeflenen performansa ulaşabilmek için zihinsel teşvikte bulunurlar. Dönüştürücü liderin takipçiler için bu katkıları göz önüne alındığında, çalışanların etkililiği, doyum ve ekstra çaba göstermeleri üzerindeki etkisinin nedeni daha net anlaşılmaktadır.

Diğer bulgu, etkileşimci liderlik tarzının sadece ekstra çaba üzerinde anlamlı etkisinin varlığı yönündedir. Oysa daha önceden yapılmış çalışmaların sonuçları, etkileşimci liderliğin sadece ekstra çaba üzerinde etkili olduğu sonucumuz ile çelişkilidir. Cemaloğlu (2007)'nin analizleri sonucunda etkileşimci liderliğin alt boyutu olan koşullu ödül ile ekstra çaba, doyum ve etkililik arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki görülmüştür. Karip (1998) etkileşimci liderlik alt boyutları (istisnalarla yönetim (pasif) hariç) ile etkiler arasında düşük ve orta düzeyde pozitif ilişkiler olduğu; Khan vd. (2016), etkileşimci liderliğe ait tüm alt boyutların örgüt ve çalışan performansı üzerinde güçlü ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Etkileşimci liderin, örgüte katkılar karşılığı sunduğu dışsal ödülleri elde etmek için daha fazla performans gösterme çabası doğal bir çalışan davranışdır. Yani etkileşimci liderliğin alt boyutu olan koşullu ödül, ekstra çaba üzerinde etkili olabilmektedir. Fakat ödüller, çalışan doyumunda ya da etkililikte tek başına yeterli değildir. Ayrıca etkileşimci lider, takipçilerinin performansını takip ederek, gerek süreç esnasında gerekse süreç sonrası uyarılarda bulunup, düzeltme sağlayarak varlığını hissettirmektedir. Yani etkileşimci liderliğin alt boyutu olan istisnalarla yönetim, takipçinin ya da örgütün performansında sapma olduğunda ortaya çıkmaktadır. Sorun yaşanmadığı dönemde liderin böyle bir rolü görülmediğinden doyum ve etkililik üzerinde de etkisi olmayacaktır. Araştırmamız, yapıldığı örnekleme, istisnalarla yönetime ihtiyaç duyulmayan bir döneme denk gelmiş olabilir. Asrar-ul-Haq ve Kuchinke'nin (2016) etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim alt boyutlarının ekstra çaba, etkililik ve doyum ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı sonucu da bu ifademizi destekler niteliktedir. Bunun dışında araştırma bulgularındaki çelişki, örneklemlerin sektör farklılıklarından ya da çalışma ortamının kültürel olarak farklı olmasından kaynaklanabilir.

Araştırmamızın bir başka bulgusuna göre serbest bırakan liderlik tarzının etkililik, doyum ve ekstra çaba üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Oysa daha önceki çalışmalarda serbest bırakan liderlik tarzı ile etkililik, doyum ve ekstra çaba arasında negatif ilişki bulunmuştur (Karip, 1998; Cemaloğlu, 2007). Serbest bırakan liderlik tarzında, lider işten kaçır, onu bulmak ve etkileşime geçmek takipçileri için zordur. Yani bir etkileşimsizlik söz konusudur. Bu durumda, bu liderlik tarzının etkililik, doyum ve ekstra çaba üzerinde anlamlı bir etkisinin olmayışı normal görülebilir. Fakat işle ilgili zor bir duruma düşüldüğünde bile liderine ihtiyaç duyan takipçinin ona ulaşamıyor olması, etkililik, doyum ve ekstra çaba üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilecektir.

Sonuç olarak, çalışanların doyum elde etmelerini, etkililiklerini ve ekstra çaba sarf etmelerini

sağlayabilmek için liderlik tarzı seçimi önemlidir. Bu doğrultuda, Teknoparkların bünyelerindeki işletmelere sundukları desteğin işletme ortamında hayata geçirilmesinde liderin rolünün yadsınmaz olduğu söylenebilir. İşletmelerde etkili liderlik tasarımlarından sorumlu kişi ya da birimler çalışanların performans çıktılarını iyileştirmek için ağırlıklı olarak dönüştürücü liderliği ön planda tutmalıdırlar. Çünkü bu araştırmanın sonucuna göre dönüştürücü lider algısı, ekstra çaba, etkililik ve doyum üzerinde en önemli etkiye sahiptir. Dönüştürücü lider özelliğine sahip yöneticiler, çalışanları etkilemekte, çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere yeteneklerini isteyerek kullanmalarını ve çözüm odaklı olmalarını sağlamakta başarılıdırlar. Dönüştürücü lider sayesinde çevresel değişimlere cevap verebilecek dinamik bir örgüt elde edilebilmektedir.

Bundan sonraki çalışmalarda, teknoparklar bünyesindeki işletmelerde liderlik tarzları ile rekabet stratejilerini, özellikle de yenilik farklılaştırma stratejisini uygulayabilme ya da rekabet üstünlüğü düzeyi arasındaki ilişkiler incelenebilir. Böylece liderlik tiplerinin işletme başarısı üzerindeki etkisi daha açık görülebilecektir.

Kaynakça

- Akkaya, B. (2018). *Teknogirişim Firmalarındaki Liderlik Tiplerinin Firmaların Örgütsel Çevikliğine Etkisi: Teknopark Firmaları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış doktora tezi) İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İzmir.
- Alloubani, A. M., Abdelhafiz, I. M., Abughalyun, Y., Edris, E. E. M. & Almukhtar, M. M. (2015). Impact of Leadership Styles on Leadership Outcome (Effectiveness, Satisfaction and Extra Effort) in the Private Healthcare Sector in Jordan. *European Scientific Journal*, (2), 286-298.
- Asrar-Ul-Haq, M. & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54-64.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (Eds.) (2001). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*, PsychologyPress, USA.
- Avolio, B. J., Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1991). Identifying Common Methods Variance With Data Collected From A Single Source: An Unresolved Sticky Issue. *Journal of Management*, 17(3), 571-587.
- Bacha, E. & Walker, S. (2013). The Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Perceptions of Fairness. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 667-680. doi:10.1007/s10551-012-1507-z
- Bass, B. M. (1995). The Meaning of Leadership. İçinde J.Thomas WREN (Ed.), *The Leader's Companion: Insights on Leadership Through The Ages*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*, 2. Baskı, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bogler, R., Caspi, A. & Roccas, S. (2013). Transformational and Passive Leadership: An Initial Investigation of University Instructors as Leaders in a Virtual Learning Environment. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(3), 372-392.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Caillier, J. G. (2014). Toward a Better Understanding of the Relationship Between Transformational Leadership, Public Service Motivation, Mission Valence, and Employee

- Performance: *A Preliminary Study. Public Personnel Management*, 43(2), 218-239.
<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0091026014528478>, 15.02.2018
- Castillo, J. X & Cano, J. (2004). Factors Explaining Job Satisfaction Among Faculty. *Journal of Agricultural Education*, 45(3), 65-74.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Kış 2007, 5(1), 73-112.
- Diker, O. (2014). *Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi*, (Yayınlanmamış doktora tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- DuBrin, A. J. (2016). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*, Boston: MA: Cengage Learning.
- Fernandez, S. (2008). Examining the Effects of Leadership Behavior on Employee Perceptions of Performance and Job Satisfaction. *Public Performance & Management Review*, 32(2), 175-205. doi:10.2753/PMR1530-9576320201
- Gellis, Z. D. (2001). Social Work Perceptions of Transformational and Transactional Leadership in Healthcare. *Social Work Research*, 25(1), 17-25.
- Hargis, M. B., Watt, J. D. & Piotrowski, C. (2011). Developing Leaders: Examining the Role of Transactional and Transformational Leadership across Business Contexts. *Organization Development Journal*, 29(3), 51-66.
- Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.
- Ha-Vikström, T. & Takala, J. (2018). Do cultures, genders, education, working experience or financial status influence the effectiveness of transformational leaders?. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 19(1), 21-41.
<http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/5774/5569>, 25.03.2018
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (16), 443-465.
- Keller, R. T. (1992). Transformational Leadership and The Performance of Research and Development Project Groups. *Journal of Management*, 18(3), 489-501.
- Kent, T. W., Crotts, J. C. & Azziz, A. (2001). Four Factors of Transformational Leadership Behavior. *Leadership ve Organization Development Journal*, 22(5), 221-229.
- Kuhnert, K. W. & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. 7th Ed., New York: McGrawHill.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*, 4. Baskı, London: Sage.
- Owusu, B. J. (2014). How Can We Best Interpret Effective Leadership? The Case For Q Method. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3), 47-58.
- Peachy, J. W. & Burton, L. (2011). Male or Female Athletic Director? Exploring Perceptions of Leader Effectiveness and a (Potential) Female Leadership Advantage with Intercollegiate Athletic Directors. *SexRoles*, 64 (5) 416-425.

- Pereira, D.F. (1986). *Factors Associated with Transformational Leadership in an Indian Engineering Firm*. Presented at the 21st International Congress of Applied Psychology, Jerusalem, Israel.
- Pradeep, D. D. & Prabhu, N. R. V. (2011). The relationship between effective leadership and employee performance. International Conference on Advancements in Information Technology, *IACSIT Press* (20), 198-207, Singapore.
- Seltzer, J. & Bass, B. M. (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, 16(4), 693-703.
- Tabak, A., Sığı, Ü., Eroğlu, A. & Hazır, K. (2009). Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 387-397.
- Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 3.Baskı, İstanbul: Literatür.
- Weissman, N. L. (2008). *The Relationship Between Leadership Styles of Directors of Accredited Higher Education Respiratory Care Programs and Faculty Satisfaction, Willingness to Exert Extra Effort, Perceived Director Effectiveness, and Program Outcomes* (Unpublished Doctoral dissertation). Florida Atlantic University, Florida
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). *Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary findings*. Leadership Library of America.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305.