



RELATION OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP WITH POWER DISTANCE IN THE FRAME OF IMPLICIT LEADERSHIP THEORY: A RESEARCH ON HEALTH CARE WORKERS

Oğuzhan KİNTER*, Oya Aytemiz SEYMEN**

* Balıkesir University, Balıkesir, Turkey*, Balıkesir University, Balıkesir, Turkey**

E-mail: oguzhankinter@yahoo.com.tr*, seymenoy@yahoo.com**

Copyright © 2016 Oğuzhan KİNTER, Oya Aytemiz SEYMEN. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the relationship between transformational leadership and transactional leadership of natural culture on the power distance within the framework of implicit theories of leadership. The study group of research have been selected the health workers as Balıkesir University Hospital, İzmir Atatürk Training and Research Hospital, İzmir Çiğli State Hospital, İstanbul Training and Research Hospital, Elazığ Fırat University Hospital and Elazığ Baskil Public Health Center. Research findings indicate that power distance is effective to transformational and transactional leadership style. It is determined that power distance has negative relation with transformational leadership and positive relation with transactional leadership.

Keywords: Implicit leadership, transactional leadership, transformational leadership, power distance.

JEL: D23

Örtük Liderlik Kuramı Çerçevesinde Güç Mesafesi ile Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma

ÖZET

Araştırmanın temel amacı; örtük liderlik kuramı çerçevesinde, ulusal kültür boyutlarından güç mesafesi ile etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ilişkisini tespit etmektir. Araştırma örneklemini olarak, Balıkesir Üniversitesi Hastanesi, İzmir Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İzmir Çiğli Devlet Hastanesi, Elazığ Fırat Üniversitesi Hastanesi, İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Elazığ Baskil Toplum Sağlığı Merkezi sağlık çalışanları seçilmiştir. Araştırma bulguları, güç mesafesinin, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzının arzu edilmesinde etkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, güç mesafesi ile dönüşümcü liderlik arasında negatif; etkileşimci liderlik ile ise pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örtük liderlik, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, güç mesafesi.

1. GİRİŞ

Günümüzde çağdaş örgütler, sahip oldukları insan kaynağının kültürel özelliklerini ve farklılıklarını iyi bilmelidir. Bunun yanında, çalışanlarını tanıyan ve onların zihinlerinde model



olarak bulunan ve arzu ettikleri liderlik modellerini belirleyebilmeleri de önemlidir. Çalışanların arzu ettiği tarzda olan bir lider, hem örgüt başarısındaki diğer faktörleri hem de izleyicilerinin başarısını tamamen değiştirebilir. Eğer bu modeller belirlenip, bunlara uygun tarzda liderler örgütlere yönetici olarak seçilecek olursa, sağlanan çıktı miktarı ve çalışanların verimliliği artar; böylece örgüt amaç ve hedeflerine daha rahat bir şekilde ulaşabilir (House vd., 2004: 47; Paşa, 2001: 565; Künter, 2014:6). Çalışmada, sağlık sektöründe bir araştırma yapılarak, sektör çalışanlarının güç mesafeleri belirlenmeye ve daha çok etkileşimci bir yapıdaki lideri mi yoksa dönüşümcü özelliklere sahip bir lideri mi zihinlerinde ideal bir lider olarak belirledikleri tespit edilmektedir. Diğer yandan, çalışanların güç mesafelerinin bu liderlik tarzlarıyla olan ilişkisi de belirlenmeye çalışılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Lider/Liderlik Kavramı

Liderlik konusunda özellikle sosyal bilim alanlarında çok sayıda araştırma mevcuttur (Bolden, 2004:4). İnsanları önceden belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmeye yönelik kendi istekleriyle harekete geçiren kişiyi “lider” olarak tanımlayabiliriz (Koçel, 2013: 569). Liderlik ise uzun zamandır gerek yönetim ve örgüt kuramcıları gerekse uygulamacıların dikkatini çeken bir kavram olmayı sürdürmekle birlikte (Pawar ve Eastman 1997; Bolat, 2008: 1); bu olgunun nasıl tanımlanması gerektiği konusunda yazarlar arasında tam bir fikir birliğine varılmadığı görülmektedir (İbicioğlu, 1998; Şahin vd. 2004’den aktaran Bolat, 2008: 2). Yazarlar arasında fikir birliğine varılamamasına neden olarak, farklı bakış açıları ile liderliğe farklı açılardan yaklaşıyor olması gösterilebilir. Liderlik kavramını açıklamak için üç yüz elliden fazla tanım yapılmış olması (Erçetin, 1998: 35) bu durumun sonucudur. Örneğin bazı yazarlar, liderliği, belirli koşullar altında, belirli kişisel veya grupsal amaçları elde edebilmek üzere, bir kimsenin diğer insanların davranışlarını etkileme ve yönlendirme süreci olarak (Deitzer, 1979; Donnelly vd., 1998; Boone ve Kurtz, 2013); bazıları, çalışanların, örgütün günlük işlerine mekanik bir uyum göstermelerinin ötesinde bir performans göstermelerini sağlayarak sinerji yaratmak olarak (Katz ve Kahn, 1978); bazıları ise vizyonlara yol göstericilik yapmak, his, hırs ve tutkunun bileşimi, kendini tanıma, dürüstlük (samimiyet) ve olgunluğu içeren doğruluk, meraklı ve cesaretli olmak (Bennis, 1989) biçiminde tanımlamaktadır (Boone ve Kurtz, 2013: 233, Bolat, 2008: 2, Bolat ve Seymen, 2003: 62 ve Keçecioğlu, 1998: 10’dan derlenmiştir.)

2.2. Örtük Liderlik Kuramı

Örtük liderlik kuramlarıyla ilgili olarak literatürdeki ilk çalışma, Hollander ve Julian (1969)’ın çalışmasıdır. Örtük liderlik kuramı, izleyicileri esas alarak, her insanın zihninde ideal bir liderlik modeli olduğu, bu modellerin içinde bulunduğu toplumda genel olarak benzerlik gösterdiğini ve değişik etkenlerden dolayı farklılaşabileceği düşüncesine dayanır (Eroğlu, 2014: 114). Örtük Liderlik Kuramı’na göre, insanların zihninde belirli liderlik kalıpları (prototipleri) vardır. İnsanlar bu kalıplar sayesinde lider olacak kişinin hangi özelliklere sahip olması gerektiği hakkında fikir sahibi olurlar. Bu bilişsel yapı sayesinde, insanlar, karşısına lider olarak çıkmak isteyen kişileri “lider” ya da “lider olmayan” şeklinde sınıflara ayırır ve örtük liderlik kalıplarına uyan kişileri lider olarak konumlandırır (Lord vd., 1982; Lord vd.,



1984). Başka bir anlatımla, liderliğin, kişiye izleyiciler tarafından verilen bir ödül olduğu söylenebilir (Werner, 1993: 17).

Geleneksel liderlik kuramları, lider ve lider ile izleyicileri arasındaki ilişkiye odaklanırken; örtük liderlik kuramı, yalnızca lidere değil izleyicilere de odaklanmaktadır (Ramirez, 2014: 24). Örgütler, çalışanlarının zihninde yatan liderlik kalıplarını bilip, bunlara uygun liderleri tercih ederlerse, çalışanlar lideri benimser ve güdülenebilirler. Bu durum, örgütte verimliliğin artmasını ve etkinliği sağlar. Birçok faktörün etkisiyle insan zihninde şekillenen liderlik modellerinin oluştuğunu savunan örtük liderlik kuramının temelini *yükleme, liderlik yükleme, kategorizasyon, liderlik kategorizasyon* ve *bilgi işleme kuramları* oluşturmaktadır (Sorbo, 2006: 15; Kızıoğlu, 2011: 5). Bu sosyal psikoloji kuramlarından aşağıda ana hatları ile söz edilmeye çalışılmaktadır.

2. 2. 1. Atf Yükleme Kuramı ve Liderlik Yükleme Kuramı

Yükleme Kuramı, ilk kez 1958 yılında Heider tarafından ortaya atılmış olup; sonrasında ise Kelley, Weiner ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Kurama göre, insanlar olaylar hakkında öngöründe bulunma ve çevreyi kontrol etme ihtiyacından ötürü, karşılaştıkları insan davranışlarını önceden anlamaya yönelik tahminlerde bulunurlar (Heider, 1983: 141). Özetle, kuram, insanların bir durum karşısında gösterdikleri tepkilerin altında yatan nedenleri açıklamaya çalışmaktadır. (Settle ve Golden, 1974: 181). Yükleme kuramına göre insanlar çevresini kontrol etmek için güdülenmişlerdir. Yükleme kuramı, insanların davranışlarıyla ilgili çıkarımlar yaparak, insanların kendilerini ve çevresindeki diğer insanları daha iyi tanımasını sağlar (Spilka vd., 1985: 2). Buna göre, insanlar çeşitli sonuçlara nasıl ulaştığıyla ilgili genellemeler yapmak için, davranış sebeplerini sistematik bir şekilde değerlendirirler (Heider, 1958: 138) ve geçerli bir neden buluncaya kadar, gözledikleri her olayın sebebini anlamaya çalışırlar (Duman, 2004: 6).

Liderlik yükleme kuramı ise 1977 yılında Calder tarafından geliştirilmiştir. Kuramın çıkış noktası, Atf Yükleme kuramıdır. Yükleme kuramıyla, insanların bir olay karşısında gösterdiği davranışların nedenleri belirli varsayımlarla açıklanmaya çalışılmıştır (McElroy, 1982: 413). Liderlik yükleme kuramında ise, konuya izleyicilerin bakış açısıyla yaklaşmıştır. Bu konuda çalışan araştırmacılar, potansiyel lidere, gözlemlenen davranışları itibarıyla, astları tarafından liderlik vasfının yüklenmesini ele almışlardır (Calder, 1977; Lord, Foti, De Valder, 1984; Lord ve Maher, 1993; Tabak vd., 2012: 122). Calder (1977)'e göre, insanların zihninde şekillenen belirli liderlik davranışları ve nitelikleri vardır. Birey, kendi izleyicilerinin zihninde şekillenen bu liderlik davranışlarına ve niteliklerine sahipse, onlar tarafından kendisine liderlik atfedilir; tersi de geçerlidir.

2. 2. 2. Kategorizasyon Kuramı ve Liderlik Kategorizasyon Kuramı

Kategorizasyon kuramı, 1978 yılında Rosch tarafından geliştirilmiştir. Kurama göre, bireylerin, günlük yaşamda çevrelerinden aldığı sayısız uyararı, sınırlı kapasiteleri ile aynı anda ve artarda hafızalarında tutması çok zordur; bu nedenle bireyler bu uyarıları benzer özelliklerine göre kategorize ederek hafızalarında tutarlar. Böylece bireyler en fazla bilgiyi en az çabayla hafızalarında tutmuş olurlar (Rosch, 1978). Lord ve diğerleri ise, Rosch'un kategorizasyon kuramından (1978) yola çıkarak liderlik kategorizasyon kuramını geliştirmişlerdir (Lord vd., 1984; Lord ve Maher, 1993; Phillips ve Lord, 1986). Liderlik kategorizasyon kuramı, izleyicilerin liderleri, liderlik tiplerine göre sınıflandırmaya tabi tuttuklarını ifade eder (Schyns ve Schilling, 2011: 142); bu kurama göre, izleyicilerin zihninde belirli liderlik kategorileri



vardır ve lider, izleyicilerin zihninde yatan bu kategorilerdeki özellikleri taşıyorsa, onlar tarafından o kategoride “lider” olarak kabul edilecektir (Kenney, 1994: 412).

2. 2. 3. Bilgi İşleme Kuramı (Modeli)

Bilgi işleme kuramı, ilk defa 1960’ların sonlarında bilişsel psikologlar tarafından geliştirilmiştir. Atkinson ve Shiffrin (1968) bu modeli ilk kez açıkladıklarında, insan hafızasını hem duyular aracılığıyla edinilen verileri saklamak hem de istenildiği zaman bu verileri bulup getirmek amacıyla işleyen bir sistem şeklinde tanımlamıştır. Tien ve Ingram (2000) ise, bilgi işleme modelini, her yaşta insana belli şeyler nasıl öğretilir düşüncesini açıklayan bir model şeklinde açıklamış, amacının ise verileri ve kazanılan yetenekleri uzun süreli belleğe ihtiyaç duyulduğunda geri çağrılabilir biçimde birleştirmek ve konumlandırmak olduğunu ifade etmiştir (Yılmaz, 2005: 237). Bilgi işleme kuramı esas alınarak yapılan çalışmalarda bireylere, beklenen liderlik kalıplarına uydukları veya olumlu çıktılar ortaya koydukları süreç insanlar tarafından kendilerine liderlik atfedileceği görülmüştür (Lord ve Emrich, 2000: 557). Aldığı tüm uyarıların aynı anda kodlama ve hafızaya alma kapasitesine sahip olmayan insan, geliştirdiği kavramsal kolaylaştırma mekanizmaları sayesinde bilgiyi kolayca depolayabileceği şekillere sokabilmektedir. Bu mekanizmalar; kodlar, kategoriler, örtük modeller, kalıplar vb. olarak ifade edilen ve uzun dönemli hafızada tutulan bilgi tasarımlarına dayandırılmaktadır. İnsan zihni, bu bilgi tasarımları ile çevreden aldığı bilgiyi ayıklamakta, yorumlamakta, sadeleştirmekte, bütünlendirmekte ve bu sayede aynı anda daha fazla bilgiyi işleme kapasitesini elde etmiş olmaktadır (Kızıloğlu, Tabak ve Erkenekli, 2012: 125).

2. 3. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, 1978 yılında ilk defa Burns tarafından etkileşimci liderlik kavramı ile birlikte geliştirilmiştir. Aynı yıllarda, Downton (1978), Burns (1978) ve izleyicilerince, dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda, özellikle irade, kendine güven, vizyon ve ahlaki yücelik gibi karizmatik özellikler üzerinde durulmuştur. Bass (1985) bu niteliklere ek olarak, ailevi değerler, güçlü anneler, içsel çatışmanın olmaması, rol model olma (model oluşturma), yetişkinlik tecrübeleri, güç kullanmaya dönük yaklaşımlar, heyecan, hırs ve idealler gibi çeşitli olasılıkları da eklemiştir (Bolat ve Seymen, 2003: 63). Dönüştürücü liderlik tarzında liderler, sahip oldukları kapasite ile izleyicilerine vizyon kazandırabilmekte ve onları yeni amaçlara yönlendirebilmektedirler (Kunhert ve Lewis, 1987: 650). Bir tanıma göre dönüşümcü liderlik, izleyicilerine vizyon katan; bu vizyona katkıda bulunmalarını sağlamak için onlara ilave misyonlar ekleyen ve örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara şimdi yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik tarzıdır (Eren, 2001: 483). Bir diğer ifadeyle dönüşümcü liderlik tarzı, astlarının ihtiyaçlarını, değerlerini, inançlarını değiştiren liderlik tarzı (Luthans, 1995: 357) ya da entelektüel açıdan teşvik etmeyi ve örgütsel amaçlar (misyon, vizyon) için astların kendi kişisel amaçlarının ötesine geçmelerini özendirme içeren bir yaklaşım olarak da tanımlanabilir (Düzer, 2012: 233).

Dönüşümcü lider, astlarına vizyon kazandırır; kazandırdığı bu vizyona katkıda bulunmaları için ilave misyonlar katar; örgüt kültüründe değişimler yaparak astların potansiyel güçlerini keşfetmesini ve kendilerine güvenmesini sağlar. Dönüşümcü lider, astlara sorumluluk yükleyerek becerilerini geliştirmelerini ve başarılarını artırmalarını sağlar (Eren, 2001: 483). Dönüşümcü liderler, değişimin temsilcisi olarak kendileriyle özdeşleşirler; yürekli ve cesurdurlar; insanlara inanırlar; örgütsel değerleri sürdürürler; bir ömür boyu öğrencilerdir;



karmaşıklık ve belirsizlikle uğraşmada yeteneğe sahiptirler; ileri görüşlüdürler (Keçecioğlu, 1998: 30).

2.4. Etkileşimci Liderlik

Bass, liderlikle ilgili yapılan açıklama ve sınıflamaların yetersiz kaldığını öne sürmüş ve etkileşimci liderliği; liderlerin astlarından ne beklediklerini açık bir biçimde belirten, kendilerinden beklenen performansı göstermeleri halinde nasıl bir ödül alacaklarını açıklayan lider olarak tanımlamıştır (Bass, 1985: 12). Kurama göre lideri izleyenler, onun umut, beklenti, vaat, övgü ve ödülleriyle güdülenirler ya da onun olumsuz geri bildirimi, azarlama, tehdit ve disiplin uygulamalarıyla doğru davranmaya yönlendirilir. Bu liderlik modelinde, liderler yerine getirilmesi gereken işlerin izleyiciler tarafından gerçekleştirilme durumuna göre tepki göstermektedirler (Taslak, 2008: 127). Etkileşimci liderler, astlarının daha çok çaba sarf etmeleri için yetkilerini para ve statü verme biçiminde kullanırlar (Eren, 2000: 440). Etkileşimci liderler, astlarının alt düzey gereksinmelerini karşılamaya yönelirler ve bu gereksinmeleri karşılamaya yönelik olarak sağlanan ödüllerde astların performans düzeyleri önemli bir rol oynar. Eğer, izleyiciler kendilerinden beklenen performans düzeyine ulaşamazlarsa, bu başarısızlıklarının niteliğine bağlı olarak değişik cezalarla karşılaşır (Budak ve Budak, 2010: 106).

2.5. Güç Mesafesi

Güç mesafesi, 1960'lerde kişilerarası güç dinamiklerini araştırmak için deneyler yapan Hollandalı sosyal psikolog Mulder'dan alınmış bir kavramdır. Muldar'ın tanımından hareketle güç mesafesi, hiyerarşide bir üst ve ast arasında, üstün astın davranışını belirleyebilme derecesi ile astın üstün davranışını belirleyebilme derecesi arasındaki fark, şeklinde tanımlanabilir (Hofstede 2001'den aktaran Bolat, 2011: 114). Örgütsel açıdan bakılacak olursa güç mesafesi, bir örgütte güçsüz olan bireylerin, gücün eşit bir şekilde dağıtılmadığına inanmamaları halinde ortaya çıkan bir mesafeyi anlatmaktadır. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda, insanlar buldukları pozisyona göre güç sahibidir ve statü önemlidir. Güç mesafesi düşük olan toplumlarda ise, güçlü insanlar kendilerini olduğundan daha güçsüz gösterirler; statü, güç mesafesi yüksek olan toplumdaki gibi önemli değildir (Mooij ve Hofstede, 2002: 63). Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda patronlar, rütbeliler, üst mevkilerde bulunurlar; haklı olmak için doğruyu bilmek zorunda değildirler; çünkü haklılıkları, sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır (Sargut, 2001: 182). Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda bireyler, statüsü kendisinden yüksek olanların kendilerine adaletsiz davranmalarını doğal karşılarlar. Statü bakımından kendisinden daha üst konumda bulunan biri ona göre daha güçlüdür ve bu nedenle uğradığı haksızlığı doğal karşılamaktadır.

2.6. Güç Mesafesi ile Örtük Liderlik Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi

Etik yaklaşım, güç mesafesi ve işgörenlerin zihnindeki örtük liderlik kalıbı ilişkisini açıklamada bu çalışmanın kuramsal temelini oluşturmaktadır. Ele alınan konuya ya da kavrama dışarıdan bakışı ifade eden *etik yaklaşım*, incelenen konuya da kavrama ilişkin evrensel düzenliliklerin olacağını varsaymakta; bunların bütün kültürlerde ya da toplumlarda farklı düzeylerde de olsa bulunacağını iddia etmektedir (Erkenekli 2012:224). Tam tersi bir yaklaşımı ifade eden *emik yaklaşım* ise, belirli bir kültürde var olan davranış ve tutumların, o kültürün kavramlarıyla açıklanabileceğini ileri sürmektedir. Emik yaklaşım, yapısı gereği evrenselciliği dışlar ve diğer kültürlerle karşılaştırma yapılması olasılığını ortadan kaldırır (Erkenekli 2012:223).



Çalışmamızda, Hofstede'in ulusal kültür boyutlarından güç mesafesi boyutu dikkate alınarak, bu kültür boyutunun hemen hemen tüm kültürlerde ve toplumlarda farklı düzeylerde ve miktarlarda olabileceği (yüksek ve düşük güç mesafesi) ve bireylerin düşünme, hissetme ve davranışta bulunmasını belirli bir yönde etkileyecekleri iddia edilmektedir. Dolayısıyla Türkiye'de de bireylerin güç mesafesi düzeylerinin, onların zihinlerindeki örtük liderlik kalıpları üzerinde etkili olacağı ve onları güç mesafesi düzeylerine bağlı olarak dönüşümcü ya da etkileşimci liderlik tarzlarından birine doğru düşünmeye yönlendireceği öngörülmektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda; ebeveynler çocuklarına eşitleri olarak davranır, çocuklar da ebeveynlerini eşitleri olarak görürler, aile içi anlaşmazlık ve çatışmalar hayatın parçası olarak kabul edilir, çocuklar "hayır" kelimesini kullanmayı erken yaşta öğrenir ve çocukların mümkün olduğu kadar kendi kendine yetebilen bağımsız bir birey olması çok önemlidir (Hofstede, 1997: 37; Özmen, 2009: 95). Ayrıca bu toplumlarda güçlü insanlar kendilerini olduğundan daha güçsüz gösterirler; statü, güç mesafesi yüksek olan toplumdaki gibi önemli değildir; işgörenler, patron/yöneticinin emirlerinin doğru olduğuna inandıkları için uyarlar (Seymen, 2008: 86; Mooij ve Hofstede, 2002: 63; Sebor, 2009: 119).

Bu bilgiler ışığında; dönüşümcü liderlerin, astlara talimat vermek yerine sorumluluk yükleyip aralarında güçlü bir bağ oluşturarak bire bir ilişkiler kurması, astların uygulama esaslarını belirleme gibi konularda sorgulama ve katılım içinde olmasını sağlaması, onları karşılaştıkları haksızlıklar karşısında mücadele etmeye ve mevcut durumu değerlendirmeye teşvik etmesi (Bolat, 2008: 50; Bass, 1985: 12; Bass, 2003: 44; Sebor, 2009: 119; Eren, 2000: 440; Taslak, 2008: 127) gibi özellikleri göz önünde bulundurulduğunda, güç mesafesinin insanların zihnindeki dönüşümcü liderlik kalıplarının oluşumunda etkili olacağı düşünülerek aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

Hipotez 1: Güç mesafesi ile dönüşümcü liderlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde işgörenler, üstlerine, onların emir verme ve bu emirlerin yerine getirilmesini bekleme hakkı olduğu için itaat ederler ve yöneticiler de astlarından kendilerine söyleneni yapmalarını beklerler (Seymen, 2008: 86). Etkileşimci liderler; izleyicilerin itaatkâr olmalarını ister (Morçin ve Morçin, 2013: 73); onları, umut, beklenti, vaat, övgü ve ödüllerle güdümler ya da olumsuz geri bildirim, azarlama, tehdit ve disiplin uygulamalarıyla doğru davranmaya yöneltirler; daha fazla çaba sarf etmeleri için yetkilerini para ve statü verme biçiminde kullanırlar; izleyicileri kendilerinden beklenen performans düzeyine ulaşamazlarsa, bu başarısızlıklarının niteliğine bağlı olarak değişik cezalar uygularlar (Bolat, 2008: 50; Bass, 1985: 12; Bass, 2003: 44; Sebor, 2009: 119). Güç mesafesi yüksek olan yerlerde, insanlar buldukları pozisyona göre güç sahibidir ve statü önemlidir; işgörenler, patrona/yöneticiye, patronun/yöneticinin emir verme ve bunların yerine getirilmesini bekleme hakkı olduğu için itaat ederler (Seymen, 2008: 86; Mooij ve Hofstede, 2002: 63; Sebor, 2009: 119). Yukarıdaki açıklamalardan hareketle güç mesafesinin, insanların zihnindeki etkileşimci liderlik kalıbını etkileyeceği düşünülerek aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

Hipotez 2: Güç mesafesi ile etkileşimci liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

3. YÖNTEM



3.1. Örneklem

Güç mesafesi ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmanın örnekleme, Balıkesir Üniversitesi Hastanesi, İzmir Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İzmir Çiğli Devlet Hastanesi, Elazığ Fırat Üniversitesi Hastanesi, İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Elazığ Baskil Toplum Sağlığı Merkezi sağlık çalışanlarıdır. Bu örgütlerin seçilme nedeni yönetim ve organizasyon bakımından geniş bir örgütlenme yapısına sahip olmasından ve sağlık sektöründe bu alanda çalışmanın olmamasından kaynaklanmaktadır.

3.2. Ölçekler

Araştırmada veri toplamak üzere, üç kısımdan oluşan bir anket formu kullanılmıştır. İlk kısımda, çalışanların daha çok etkileşimci liderlik tarzını mı yoksa dönüşümcü liderlik tarzını mı arzuladıklarını belirlemeye yönelik olarak, Bass'ın (1985) geliştirdiği çok faktörlü liderlik ölçeğini Türk kültürüne uyarlayan Korkmaz'ın (2007) kullandığı etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ölçeği kullanılmıştır. İkinci bölümde, Hofstede'in (2013) geliştirdiği kültürel değerler anketinin güç mesafesi ile ilgili bölümleri kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise katılımcıların demografik değişkenleri araştırılmıştır.

-Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzı Ölçeği: İşgörenlerin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarından hangisini arzuladığını tespit etmek amacıyla, Bass ve Avolio (1985) tarafından hazırlanan çok faktörlü liderlik ölçeğini Türk kültürüne uyarlayan Korkmaz'ın (2007) kullandığı 10 maddeli etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzı ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki ilk beş madde dönüşümcü liderlik tarzını ölçerken; geriye kalan beş madde ise etkileşimci liderlik tarzını ölçmektedir. Liderlik tarzı ölçeğine ilişkin ifadeler örnekler: "İyi bir yönetici, astlarının yararını kendi çıkarının önünde tutmalıdır" ve "İyi bir yönetici, önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınmalıdır", şeklindedir. Ölçeğin güvenilirlik değeri 0.825'dir. İfadelere katılım 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

-Güç Mesafesi Ölçeği: İşgörenlerin güç mesafelerini belirlemek amacıyla, Geert Hofstede'in 1984 ve 1990 yıllarında oluşturduğu kültürel anketinin beş maddeden oluşan güç mesafesi bölümünden yararlanılmıştır. Ölçekte katılımcılardan birbirine zıt iki ifadeden hangisine katıldığı sorulmuştur. İfadelere örnekler: "Çocuklara, görüşlerinin anne-babalarının görüşleri kadar önemli olduğu öğretilmelidir" - "Çocuklara, anne ve babalarının otoritesini asla sorgulamamaları gerektiği öğretilmelidir" şeklindedir. Ölçeğin güvenilirlik değeri 0.851'dir. İfadelere katılım 1-Kesinlikle soldaki görüşe katılıyorum'dan 5-Kesinlikle soldaki görüşe katılmıyorum'a doğru derecelendirilmiştir.

3.3. Analiz Yöntemi

Verilerin analiz edilmesi amacıyla SPSS 21 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırmada ele alınan değişkenler arası ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.



4. BULGULAR

4.1. Ortak Yöntem Varyans Analizi

Dönüşümcü-etkileşimci liderlik ve güç mesafesi değişkenleri ile ilgili toplam 15 ifadeye döngüsüz faktör analizi yapılmıştır. Analiz neticesinde öz değeri 1'den büyük olan 3 boyut elde edilmiştir. Elde edilen boyutlar toplam varyans olan %63'ün, sırası ile %28, %23 ve %12'sini açıklamaktadır. Analiz sonucu ulaşılan sonuçlar çalışmada, ortak yöntem varyansı sorununun olmadığını göstermektedir.

4.2. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik: Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzı ölçeğini sınavabilmek amacıyla faktör analizi yapılarak verilerin analize uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity testi ile belirlenmiştir. KMO değeri 0,846'dır. Bartlett Sphericity testi sonucu da anlamlıdır. ($x^2 = 963,419$; $p < 0,000$). Hem KMO hem de Bartlett Sphericity testi sonuçları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağını göstermiştir.

Tablo 1: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları
(n=222)

Ölçek Maddeleri	DL	EL
İyi bir yönetici, problemleri çözmeye farklı yaklaşımlar aramalıdır.	0,579	
İyi bir yönetici, kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlamalıdır.	0,576	
İyi bir yönetici, astlarını yetiştirmek ve yönlendirmek için yoğun zaman ayırmalıdır.		
İyi bir yönetici, astlarının yararını kendi çıkarının önünde tutmalıdır.	0,531	
İyi bir yönetici, bana kendisine saygı oluşturacak biçimde davranmalıdır.		
İyi bir yönetici, sadece benden beklediklerini yerine getirdiğim zamanlarda memnuniyetini ifade etmelidir.	0,490	0,749
İyi bir yönetici, dikkatinin tamamını yalnızca olumsuzluklar üzerinde yoğunlaştırmalıdır.	0,591	0,722
İyi bir yönetici, bütün hataların kaydını tutup izlemelidir.		
İyi bir yönetici, sadece çaba gösterdiğim zamanlarda bana yardımcı olmalıdır.		0,491
İyi bir yönetici, önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınmalıdır.		0,752
		0,765
Faktör eigen değerleri	4,036	2,210
Faktörlere ait açıklanan varyans değerleri (%)	40,355	22,095
Açıklanan Toplam Varyans (%)	62,450	
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü	0,846	
Bartlett Yüzeysellik Testi	Ki Kare: 963,419	
Anlamlılık: 0,000		

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonuçlarına göre özdeğeri birden büyük olan iki faktör elde edilmiştir. Bu faktörler, toplam varyansın %62,450'sini izah etmektedir.

Güç Mesafesi: Güç mesafesi ölçeğinin yapı geçerliliğini sınavabilmek maksadıyla faktör analizi yapılarak verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity testi ile belirlenmiştir. KMO değeri 0,831'dir. Bartlett Sphericity testi sonucu da anlamlıdır ($x^2 = 458,032$; $p < 0,000$). Hem KMO hem de Bartlett Sphericity testi sonuçları, güç mesafesi ölçeği ile ilgili verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağını göstermiştir.

**Tablo 2: Güç Mesafesi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

(n=222)

Ölçek Maddeleri		GM
-Çocuklara, görüşlerinin anne-babalarının görüşleri kadar önemli olduğu öğretilmelidir.	-Çocuklara, anne ve babalarının otoritesini asla sorgulamamaları gerektiği öğretilmelidir.	0,600
-Çocuklara, ailedeki ya da diğer kurumlardaki şeyleri kesin doğrular olarak kabul etmemesi gerektiği öğretilmelidir.	-Çocuklara, büyüklerin ve önemli kişilerin otoritesini kabul etmesi gerektiği öğretilmelidir.	0,698
-Bir işletmede çalışanlar kendi konumlarını yaratabilmelidir.	-Bir işletmede, tüm çalışanların açıkça tanımlanmış rolleri olmalıdır.	0,617
-İnsanlar, yöneticilerin aldığı kararları kesin doğrular olarak kabul etmemeli, onların eylemlerini her zaman sorgulamalıdır.	-Yönetici, tüm kararları almalı, işletmedeki çalışanlar da bu kararları kabul etmeli ve yöneticiye saygı duymalıdır.	0,672
-Politik bir sistemi değiştirmenin en etkili yolu; toplumsal tartışmalar ve özgür seçimlerdir.	-Politik bir sistemi değiştirmenin en etkili yolu; yerine gelecek yeni sistem için zorlayıcı güçleri kullanmaktır.	0,575
Faktör eigen değerleri		3,162
Faktörlere ait açıklanan varyans değerleri (%)		
Açıklanan Toplam Varyans (%)	63,232	63,232
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü	0,831	
Bartlett Yüzeysellik Testi	Ki Kare: 458,032	
Anlamlılık: 0,000		

Güç mesafesi ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonuçlarına göre özdeğeri birden büyük olan bir faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktör, toplam varyansın %63,232'sini izah etmektedir.

4.3. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik ile Güç Mesafesine İlişkin Bulgular

Tablo 3'te güç mesafesi, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik arasındaki ilişkileri ve bu değişkenlerin ortalamaları ile standart sapmalarını gösterilmektedir. Sonuçlara göre güç mesafesi ile dönüşümcü liderlik arasında ($r = -0.134, p < 0.05$) anlamlı ve negatif bir ilişki; etkileşimci liderlik ile ise ($r = 0.189, p < 0.01$) anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 3: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik ile Güç Mesafesi İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3
1. Güç Mesafesi	1.79	0.74	1		
2. Dönüşümcü Liderlik	4.27	0.68	-0.134(*)	1	
3. Etkileşimci Liderlik	2.31	0.74	0.189(**)	0.317(**)	1

Not:* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, $n = 222$.

Regresyon Analizi

Korelasyon analizi ile değişkenler arası ilişkiler belirlendikten sonra, değişkenler arasındaki sebep ve sonuç ilişkisini ortaya koyabilmek için regresyon analizine tabi tutulmuştur. Bağımsız değişkeni güç mesafesi, bağımlı değişkeni ise dönüşümcü liderlik olan bir regresyon analizi yapılarak Tablo 4'te görülen değerler elde edilmiştir. Sonuçlara göre, güç mesafesi, dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ve negatif bir sebep sonuç ilişkisi elde edilmiştir ($\beta = -0.124, p < 0.05$). Bu sonuçlara göre, "Güç mesafesi ile dönüşümcü liderlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır" şeklindeki **hipotez 1 kabul edilmiştir**.



Tablo 4: Güç Mesafesi ile Dönüşümcü Liderlik İlişisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Dönüşümcü Liderlik
	<i>B</i>
1.Güç Mesafesi	-0.124*
<i>F</i>	3.999
<i>R</i> ²	0.018
Düzeltilmiş <i>R</i> ²	0.013

Not: * $p < .05$, standart beta değerleri kullanılmıştır, $n = 222$

Tablo 5’da güç mesafesinin bağımsız değişken olduğu, etkileşimci liderlik davranışının bağımlı değişken olduğu regresyon analizinin sonuçları görülmektedir. Bulgular, güç mesafesi ve etkileşimci liderlik değişkenleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir ($\beta = 0.191$, $p < 0.05$). Bu sonuçlara göre, “Güç mesafesi ile etkileşimci liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” şeklindeki *hipotez 2 kabul edilmiştir*.

Tablo 5: Güç Mesafesi ile Etkileşimci Liderlik İlişisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Etkileşimci Liderlik
	<i>B</i>
1. Güç Mesafesi	0.191*
<i>F</i>	8.157
<i>R</i> ²	0.036
Düzeltilmiş <i>R</i> ²	0.031

Not: * $p < .05$, standart beta değerleri kullanılmıştır, $n = 222$

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Güç mesafesinin insanların zihinlerindeki liderlik modellerinin oluşumunda etkili olacağı varsayılarak; bağımsız değişken olarak, güç mesafesi; güç mesafesine bağlı olarak arzu edileceği düşüncesiyle ise dönüşümcü ya da etkileşimci liderlik davranışı bağımlı değişken olarak belirlenmiştir ve araştırmalar neticesinde aşağıdaki sonuçlar tespit edilmiştir:

- Dönüşümcü liderlik ($\bar{x} = 4,2712$) ile ilgili ortalama oldukça yüksektir; etkileşimci liderlik ($\bar{x} = 2,3072$) ve güç mesafesi ($\bar{x} = 1,7946$) ile ilgili ortalamalar ise düşüktür.
- Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda; etkileşimci ve dönüşümcü liderlik anketinin Cronbach’s Alpha katsayısı 0,825, güç mesafesi anketinin Cronbach’s Alpha katsayısı 0,851 değeri ile her bir boyutun içsel tutarlılığının yüksek olduğu anlaşılmaktadır.
- Dönüşümcü liderlik ile güç mesafesi arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır ($r = -0.134$, $p < 0.05$)



- Etkileşimci liderlik ile güç mesafesi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır ($r = 0.189, p < 0.01$)

Öneriler: İnsanların zihninde yatan liderlik kalıplarını bilmek, örgütler açısından çok önemlidir. Çünkü örgütler çalışanların arzuladıkları ve onların lider olarak kabul edecekleri kişileri lider olarak konumlandırırlarsa, verimlilik, lider – üye uyumu ve etkinlik artacak; böylece örgüt amaçlarına ulaşarak devamlılığını sağlayabilecektir. Epitropaki ve Martin (2005), izleyicilerin örtük liderlik kalıpları ile liderin özellikleri arasındaki uyum arttıkça izleyiciler ile liderin yüksek kalitede uyum sağladıklarını göstermişlerdir. Bu nedenle örgütler faaliyette bulunduğu toplumun kültürel değerlerini iyi bilmeli, çalışanların zihinlerinde yatan liderlik modellerini belirleyip onların arzuladığı özelliklere sahip kişileri lider olarak konumlandırmalıdır. Araştırmada insanların dönüşümcü liderlik tarzını arzuladıkları görülmüştür. Buradan hareketle; araştırmaya konu olan örgütlerin etkileşimci liderlik davranışı gösteren kişileri değil dönüşümcü liderlik davranışı gösteren kişileri lider olarak konumlandırmaları gerektiği söylenebilir. Ayrıca güç mesafesi düşük insanların etkileşimci liderlik davranışlarından hoşlanmadıkları; dönüşümcü liderlik tarzını daha fazla benimsedikleri görülmüştür. Bu sonuçlar ışığında güç mesafesi düşük çalışanlara sahip örgütlerin, etkileşimci liderlik tarzına sahip kişileri lider olarak belirlemelerinin verimlilik ve lider-üye uyumu açısından olumsuz sonuçlar doğuracağı bu nedenle güç mesafesi düşük çalışanları olan örgütlerin dönüşümcü liderlik tarzına sahip kişileri lider olarak belirlemeleri daha doğru bir karar olacaktır.

Bu çalışma, Balıkesir Üniversitesi Hastanesi, İzmir Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İzmir Çiğli Devlet Hastanesi, Elazığ Fırat Üniversitesi Hastanesi, İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Elazığ Baskil Toplum Sağlığı Merkezi sağlık çalışanları ile bir araştırma yapılmıştır. Zaman darlığı ve maddi sınırlılıklar sebebiyle araştırma sonuçları yalnızca adı geçen örgütleri kapsamaktadır. Bu nedenle oluşturulan anketlerin güvenilirliklerinin artırılabilmesi için amacıyla gelecekte yapılacak olan araştırmaların diğer sektörleri ve meslek gruplarını içeren örgütlerde denenmesi önerilmektedir.

Örtük liderlik kavramı ülkemiz ve dünya yazınları için yeni konulardır. Sınırlı Zaman ve maliyet sınırlılıkları nedeniyle bu çalışma yalnızca dönüşümcü ve etkileşimci tarzları ve ulusal kültür boyutlarından yalnızca güç mesafesi ele alınarak yapılmıştır. Bu nedenle kuram çerçevesinde diğer liderlik tarzları ve kültür boyutları ile ilişkileri ortaya koyacak araştırmalara ihtiyaç vardır. Bu çalışma, yapılacak yeni çalışmalara yol gösterecek nitelikte olduğundan önemlidir.

KAYNAKÇA

- Ackhoff, Russell. L. (1999). Transformational Leadership, Strategy & Leadership. General Review, 27(1), 20-25.
- Bass, Bernard M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations, The Free Press, New York.
- Bass, Bernard M. (2003). New Paradigms in Leadership. “The New Paradigma and the Ethics of Authentic and Pseudotransformational Leadership”. Safty, A. And Güven, H. (Ed.). Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Basu, Raja ve Green, Stephan G. (1997). Leader – Member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative



Behaviors in Leader – Member Dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6), 477-499.

- Bolat, Oya İnci (2011). Öz Yeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bolat, Tamer (2008). Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bolat, Tamer ve Seymen, Oya Aytemiz (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Bolden, Richard. (2004). What is Leadership?, Centre for Leadership Studies, University of Exeter, England.
- Budak, Gülay ve Budak, Gönül (2010). İşletme Yönetimi (6. Basım), Barış Yayınları, İzmir.
- Calder, Bobby J. (1977). “An Attribution Theory of Leadership”, Staw, B. M. Ve Salancik, G. R. (Ed), *New Directions in Organizational Behavior*, IL: St. Clair Pres, Chicago, 1977, 177-204.
- Duman, Bilal (2004). Attribution Theory (Katkı = Anlam Yükleme Teorisinin) Öğrenme – Öğretme Sürecinde Öğrencilerin Öğrenilmiş Çaresizliği Üzerindeki Etkisi. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6 – 9 Temmuz, Malatya.
- Erçetin, Şefika Ş. (1998). Lider Sarmalında Vizyon. Önder Matbaacılık, Ankara.
- Eren, Erol (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Eren, Erol (2001). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Eroğlu, Kemal (2014). Örtük Liderlik Üzerine Bir Analiz: İmalat Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin Liderlik Algılarına Etkisi. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 105-147.
- Heider, Fritz (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Wiley, New York.
- Heider, Fritz (1983). *The Life of A Psychologist: An Autobiography*. Lawrence: The University Press of Kansas.
- House, Robert J., Hanges Paul J., Javidan, Mansour, Dorfman, Peter W. ve Gupta, Vipin (2004). Culture, Leadership and Organizations, The GLOBE Study of 62 Societies içinde Javidan, M., House, R. J. ve Dorfman, P. W., *A Nontechnical Summary of GLOBE Findings*, ss. 29–49, Sage Publications, London.
- Keçecioğlu, Tamer (1998). Liderlik ve Liderler. Kalder Yayınları, İstanbul.
- Kenney, Robert A., Blascovich, Jim ve Shaver, Phillip R. (1994). Implicit Leadership Theories: Prototypes for New Leaders. *Basic And Applied Social Psychology*, 15(4), 409-437.
- Kızıloğlu, Ali (2011). Örtük Liderlik Kuramı Bağlamında, Sosyoekonomik Statü (SES) Gruplarının Liderlik Algılaması (Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu).
- Koçel, Tamer (2013). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Korkmaz, Mehmet (2007). Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stilllerinin Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 49, 57-91.
- Kuhnert, Karl W. ve Lewis, Phillip (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive, Developmental Anaysis. *Academy of Management Review*, 12 (4), 648-657.



- Künter, Nuri (2014). Askeri Liderlik: Kavramlaştırma ve Askeri Liderin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Ölçek Geliştirme Çalışması (Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu).
- Lord, Robert G., Emrich, Cynthia G. (2000). Thinking outside the box by looking inside the box: Extending the Cognitive Revolution in Leadership Research. *Leadership Quarterly*, 11(4), 551-579.
- Lord, Robert G., Foti, Roseanne J. ve De Valder, Christy L. (1984). A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing and Leadership Perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343-378.
- Lord, Robert G., Foti, Roseanne J. ve Phillips, James S. (1982). A Theory of Leadership Categorization. Carbondale, IL, Southern Illinois Univ. Press.
- Lord, Robert G. ve Maher, Karen J. (1993). Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance. Routledge, New York.
- Luthans, Fred (1995). *Organizational Behavior*. Mc-Graw Hill, Singapore.
- McElroy, James C. (1982). A Typology of Attribution Leadership Research. *The Academy of Management Review*, 7, 413-417.
- Mooij, Marieke ve Hofstede, Geert (2002). Convergence and Divergence in Consumer Behavior: Implications for International Retailing, 78, 61 – 69.
- Morçin, S. Erdoğan ve Morçin, İlhami (2013). Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Adana'daki Seyahat Acenteleri Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (4), 71-86.
- Özmen, İbrahim (2009). Liderlik Davranışlarını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi (Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi).
- Phillips, James S. ve Lord, Robert G. (1986). Notes on Practical and Theoretical Consequences of Implicit Leadership Theories for the Future of Leadership Measurement. *Journal of Management*, 12 (1)1, 31-41.
- Ramirez, Andrea R. (2014). Acculturation, Cultural Intelligence, and Implicit Leadership Theories. Submitted to Regent University School of Business & Leadership.
- Rosch, Eleanor (1978). "Principles of Categorization", Rosch, Eleanor Ve Lloyd, Barbara B. (Ed.), *Cognition and Categorization* içinde, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Sargut, A. Selami (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara : İmge Kitabevi.
- Schyns, Birgit ve Schilling, Jan (2011) Implicit leadership theories: Think leader, think effective? *Journal of Management Inquiry* 20(2): 141–150
- Seborna, Terrance C. (2009). Implicit Leadership in Thailand: A Sub-Cultural Comparison. İçinde Koufopoulos, Dimitrios N. ve Argyropoulou, Maria (Ed), *Doing Business in the Global Economy*. Athens: Athens Institute.
- Settle, Robert B. ve Golden Linda L. (1974). Attribution Theory and Advertiser Credibility, *Journal of Marketing Research*, 11 (2), 181-185.
- Seymen, Oya Aytemiz ve Bolat, Tamer (Ed.), (2005). Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik içinde Aydın, Belgin A., Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Çeşitlilik ve Etkileri, ss. 153-180. Nobel Yayıncılık, Ankara.



- Spilka, Bernie, Shaver, P. ve Kırkpatrick, Lee A. (1985). A General Attribution Theory for the Psychology of Religion. *Journal For The Scientific Study Of Religion*, 24, 1-20.
- Tabak, Akif, Şeşen, Harun ve Türköz Tolga (Ed.), (2012). Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler içinde Kızıoğlu, A., Tabak, A., ve Erkenekli, M., Örtük Liderlik Kuramı, ss. 111-157. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Tabak, Akif, Şeşen, Harun ve Türköz Tolga (Ed.), (2012). Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler içinde Düzer, A., Algısal Liderlik, ss. 227-264. Ankara : Detay Yayıncılık.
- Taslak, Soner (2008). Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 121-144.
- Werner, Isabel (1993). Liderlik ve Yönetim. Çev.: Vedat Üner, İstanbul : Rota Yayın Yapım Dağıtım.
- Yılmaz, Serkan (2005). Bilgi İşleme Modeline Dayalı Bir Dersin Fen Bilgisi Öğretmen Adaylarının Manyetizma Konusundaki Başarılarına Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 236-243.