



Research Journal of Business and Management

Year: 2017 Volume: 4 Issue: 4



THE EFFECTS of STRATEGIC THINKING and POLITICAL SKILLS on TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP¹

DOI: 10.17261/Pressacademia.2017.757

RJBM-V.4-ISS.4-2017(6)-p.496-513

Elif Kara Ozturk¹, Oya Erdil²

1 Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon, Kocaeli, Turkey. elifkara@gmail.com

2 Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon, Kocaeli, Turkey. erdil@gtu.edu.tr

To cite this document

Kara Ozturk, E., Erdil, O. (2017). The effects of strategic thinking and political skills on transformational leadership. Research Journal of Business and Management (RJBM), V.4, Iss.4, p.496-513.

Permanent link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2017.757>

Copyright: Published by PressAcademia and limited licensed re-use rights only.

ABSTRACT

Purpose - The basic motivation of this research is the observation of the effects of strategic thinking and political skills on transformational leadership. There are some researches and investigations about these three factors in the literature, but there is no study that investigates these three factors with their dimensions. This study aims to contribute to this gap in the literature.

Methodology - The research has been conducted with 496 companies located in İstanbul, Bursa and Kocaeli which are selected from 562 companies in Marmara Region from the list of 1000 largest industrial establishment of Turkey. Nearly 500 questionnaires were sent to those companies and 283 responses were collected. The survey results have been analysed with exploratory and confirmatory factor analysis and the hypothesis are tested with structural equation modelling.

Findings- According to the results of structural equation modelling; it has been observed that the sub-dimensions of strategic thinking and political skills has positive and significant effects on the sub-dimensions of transformational leadership. Variables with no positive and significant effects were discussed in the conclusion.

Conclusion- The observed effects are the behaviours that are expected from transformational leaders. Improving the skills of the leaders is essential for a successful transformation of businesses. The research results were supported with theoretical and practical suggestions for the development of those skills and behaviours.

Keywords: Strategic thinking, political skills, transformational leadership, structural equation modelling

JEL Codes: M10, M16, M19

STRATEJİK DÜŞÜNMENİN ve POLİTİK YETENEKLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

ÖZET

Amaç - Bu çalışmanın temel motivasyonu stratejik düşünme ve politik yeteneklerin dönüşümcü liderlik üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Literatürde bu üç faktörün araştırıldığı çalışmalar olmakla birlikte, bu üç faktörün alt boyutlarıyla ele alındığı çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma ile literatürdeki bu boşluğun doldurulması amaçlanmaktadır.

Yöntem - Çalışma kapsamında Türkiye'nin 1000 büyük sanayi kuruluşu içerisinde, İstanbul, Bursa ve Kocaeli illerinde yer alan 496 işletmeye 500'e yakın anket iletilmiş ve 283 yanıt alınmıştır. Anket verileri açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulup modelin anlamlılığı kontrol edilmiş, araştırma hipotezleri yapısal eşitlik modellemesi uygulanarak test edilmiştir.

Bulgular - Uygulanan yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre; stratejik düşünmenin ve politik yeteneklerin alt boyutlarının, dönüşümcü liderliğin alt boyutları üzerinde büyük oranda pozitif ve anlamlı etkileri gözlemlenmiştir. Aralarında pozitif ve anlamlı etki gözlemlenemeyen değişkenler sonuç bölümünde tartışılmıştır.

Sonuç- Araştırma sonucunda gözlemlenen etkiler, dönüşümcü liderlerden beklenen ve geliştirilmesi hedeflenen davranışlardır. Liderlerin ilgili becerilerini geliştirmeleri, işletmelerinde dönüşümü sağlıklı ve başarılı bir şekilde yürütmeleri için gereklidir. Araştırma sonuçları ilgili davranışların geliştirilmesine yönelik teorik ve pratik önerilerle desteklenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik düşünme, politik yetenekler, dönüşümcü liderlik, yapısal eşitlik modeli

JEL Kodları: M10, M16, M19

¹ This article is a part of the PhD thesis titled "The Effects of Strategic Thinking and Political Skills on Transformational Leadership" written in Gebze Technical University, The Department of Business Administration.

1. GİRİŞ

İşletmelerin günümüz dünyasında varlıklarını sürdürüp, yaşamlarına pozitif ivmede devam etmeleri gün geçtikçe zorlaşmakta, yaşanan değişim ve belirsizlikler içerisinde liderlerin sorumlulukları artmakta, başarılı olmak için sıradan yöneticilerden farklı olmaları gerekmekte ve bu hızla değişen dünyada değişimin yaratacağı dönüşümü yönetmek için dönüşümcü liderlere ihtiyaç artmaktadır (Bass ve Avolio, 1994; Leithwood, Jantzi, ve Steinbach, 1999). Bireysel olarak kendileri ve işletmelerini gelecekte daha iyi bir noktaya taşımak üzere etkili bir vizyona sahip, bu vizyon ile işletme çalışanlarına ilham veren ve model olan, çalışanların dönüşüm sürecinde motive biçimde çalışmalarını sağlamak üzere sağlıklı iletişim kuran, onları anlayan, saygı uyandıran, destekleyen ve her birini işletme amaç ve hedefleri ve potansiyelleri doğrultusunda ileri taşımak için motive eden dönüşümcü liderler, günümüz işletmeleri için daha fazla önem kazanmaya başlamaktadır (Burns, 1978; Bass, 1985; Podsakoff ve diğerleri, 1990; Bass ve Avolio, 1994).

Dönüşümcü liderlerin dönüşümü doğru yönetebilmesi için; geleceği doğru okuyup bu doğrultuda planlamalar yapmak üzere; sistematik düşünebilme, olaylara farklı bir açıdan hem bütünsel hem de parçalara ayırarak bakabilme, geçmiş tecrübe ve deneyimlerinden yararlanarak olayları yorumlama becerilere; yani stratejik düşünme becerisine sahip olmaları oldukça önemlidir. Tüm bunları gerçekleştiren dönüşümcü liderler için; kendilerine ve işletmelerine fayda sağlayacak önemli kişiler ile iletişimde ve iyi ilişkiler içinde olmaları, bireyler üzerinde etkileyicilik kapasitelerinin yüksek olması, olayları ve kişileri doğru yorumlayarak duruma göre doğru davranışları sergileyecek esnek bir tutuma sahip olmaları ve çalışanların hem bireysel olarak kendilerine hem de liderlerine güvenmelerini sağlayacak bir iletişim içerisinde olmaları; yani politik yeteneklere sahip olmaları önemlidir. Bu bakış açısı ile, günümüzde dönüşümcü liderlik oldukça önemli bir liderlik biçimi ve dönüşümcü liderlik için stratejik düşünme ve politik yeteneklerin önemli becerilerdir.

Dönüşümcü liderliği etkileyen etmenlerle ilgili birçok çalışma yapılmış olmakla birlikte bu alanın yeni araştırmalarla desteklenmesinin hem literatüre hem de profesyonel iş yaşamında faaliyet gösteren liderlere faydalı olacaktır. Bu doğrultuda stratejik düşünme ve politik yeteneklerin dönüşümcü liderliği nasıl etkilediği konusunda çalışılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülerek bu üç alan araştırma konusu olarak seçilmiştir. Bu konuda yapılmış olan literatür taramasında bu üç değişkenin ayrı ayrı ele alındığı ya da farklı değişkenlerle birlikte araştırıldığı birçok çalışmaya rastlanmış, ancak değişkenlerin alt boyutlarının dönüşümcü liderlik üzerindeki etkilerinin incelendiği hiçbir çalışma gözlemlenmemiştir.

Stratejik düşünme ve liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde stratejik düşünme ve liderlik ilişkisi konusunun çalışıldığı birçok araştırma mevcut olmakla birlikte (Nasi, 1991; Liedtka, 1998; Bonn, 2001; Oelkers ve Elsev 2004; Pisapia ve diğerleri 2005; Nemanich ve Keller, 2007; Amitabh ve Sahay 2008; Goldman ve Casey, 2010; Norzailan, Md Yusaf, ve Othman, 2016), stratejik düşünme ve dönüşümcü liderlik özelindeki çalışma sayısı azdır. Bu konuda yapılmış çalışmalarda, stratejik düşünmenin dönüşümcü liderlik üzerinde doğrudan etkisinin incelendiği çalışmaların (Alimo-Metcalfe ve Alban-Metcalfe, 2001; Khatri ve diğerleri 2012; Dartey-Baah, 2015; Kazmi ve diğerleri, 2016) yanı sıra; dönüşümcü liderliğin stratejik düşünme becerilerinin geliştirilmesine olan etkisinin ele alındığı (Conger ve Kanungo, 1998; Alimo-Metcalfe ve Alban-Metcalfe, 2001; Gross, 2016) çalışmalar da mevcuttur. Gerçekleştirilmiş olan tüm çalışmalarda stratejik düşünmenin dönüşümcü liderlik üzerinde pozitif ve olumlu etkisi olduğu sonucu gözlemlenmektedir.

Politik yetenekler ve liderlik ilgili yapılan akademik çalışmalar incelendiğinde ise; literatürde bulunan birçok makalede araştırmacılar politik yeteneklerin liderliği etkileyen önemli bir faktör olduğunu tespit etmişlerdir (House ve Aditya, 1997; Ammeter ve diğerleri, 2002; Treadway ve diğerleri, 2004; Ferris ve diğerler, 2005a; Treadway ve diğerleri, 2010; Ferris ve diğerleri, 2005b; Gentry ve diğerleri, 2013; Brouer ve diğerleri, 2016). Spesifik olarak politik yetenekler ve dönüşümcü liderlik ile ilgili çalışmalar incelendiğinde politik yeteneklerin doğrudan dönüşümcü liderlik üzerindeki etkilerinin incelendiği araştırmaların yanı sıra (Sunindijo, 2012; Blickle ve diğerleri, 2014; Mencl ve diğerleri, 2016) politik yeteneklerin farklı faktörlere etkilerinde dönüşümcü liderliğin aracılık etkisi de incelenmiştir (Ewen ve diğerleri, 2013; Brouer ve diğerleri, 2016). Yapılmış olan çalışmalarda politik yeteneklerin dönüşümcü liderlik için pozitif ve olumlu etkisi olduğu sonucuna gözlemlenmektedir.

Araştırma motivasyonunun yukarıda belirtilmiş olan çeşitli geçmiş araştırmalarla da desteklendiği bu çalışmada; mevcut çalışmalardan farklı olarak, stratejik düşünmenin ve politik yeteneklerin alt boyutlarının, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarına doğrudan etkisi incelenerek literatüre katkı sağlanacaktır.

Çalışmanın literatür incelemesi bölümünde stratejik düşünme ile dönüşümcü liderlik ve politik yetenekler ile dönüşümcü liderlik ilişkisi ele alınacaktır. Çalışmada ele alınan konularla ilgili literatür incelemesinin ardından, araştırma modeli ve hipotezlerine yer verilecek, araştırmanın ana kütlesi, örnekleme ve kullanılan ölçerler açıklanacaktır. Araştırmada kullanılan ölçüm modeli ve yapısal model, uygulanan analizler ve analiz sonuçlarıyla aktarılacak, kavramlar arasındaki ilişkiler ortaya koyulacaktır. Araştırma sonuçlarına literatür ile karşılaştırmalı olarak yorumlanacak, sonuçlar doğrultusunda liderler için teorik ve pratik öneriler paylaşılacaktır. Son olarak araştırmanın sınırlılıkları ve gelecek araştırmalar için önerilere yer verilecektir.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

2.1. Stratejik Düşünme, Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik

Liderlik yüzyıllardır incelenen en eski bilim alanlarından biridir. Liderliğin çalışanların örgütsel bağlılığına, çalışan performansına ve çalışan motivasyonuna etkileri gibi çalışmaların yanı sıra, liderliği hangi kişilik özelliklerinin ve becerilerin etkilediği de yıllardır araştırmaların konusu olmuştur (Brouer, 2007). Araştırmacılar liderlik araştırmalarının sadece liderin ya da izleyenlerinin davranış ya da eğilimleri ya da sadece liderin üyeleriyle ilişkisi üzerine yapılamamasını, liderlikle ilgili akla gelebilecek tüm etmenlerin ve çıktılarının birlikte ele alınması gerekliliği önemle vurgulanmakta (Avolio, 2007; Bennis, 2007), liderlik çalışmalarının daha geniş modellerle ele alınması, izole edilmemesi, liderliği etkilediği düşünülen olasılıkların değerlendirilmesi gerektiğini ifade edilmektedir (Bennis, 2007).

Yapılmış olan birçok araştırmada stratejik düşünme yeteneğine sahip olmak ve stratejik düşünmek liderler için önemli bir gereklilik olarak ifade edilmekte; liderlerin işletmelerde başarılı stratejiler oluşturup uygulayabilmeleri için, stratejik düşünme yeteneğinin önemi vurgulanmaktadır (Steiner ve diğerleri, 1982; Goldman, 2007). Strateji kelimesi ordu anlamına gelen liderlik etme ve yönetme anlamına gelen "stratos" ve "agein" şeklinde iki klasik Yunan kelimesinden türemiştir (Cummings, 1995). M.Ö. 450'lerde liderlik rollerini ifade etmek için psikolojik ve davranışsal yetenekleri bir araya getirerek komutanlık sanatı olarak strateji kavramının gelişmesine katkıda bulunmuş, strateji kavramı o dönemde yönetme, liderlik etme, gücünü kullanma, yapılacak işi bilme gibi becerileri kapsayacak şekilde kullanılmıştır (Horwath, 2006). Bu dönemden başlayarak farklı araştırmacı stratejik düşünmeyi ve liderliğe etkilerini ele aldığı çalışmalar gerçekleştirmişlerdir.

Nasi (1991) stratejik düşünmenin liderlerin stratejilerini oluşturmasını ve gerçekleştirmesini mümkün kılan bir etmen olarak görmekte ve liderler için önemini vurgulamaktadır. Senge (1992) yöneticilerin ve liderlerin zihinsel modellere sahip olmasının önemini vurgulayarak; stratejik düşünmeyi, ortaya çıkarma, test etme ve dünyanın işleyişine dair temel imgeler geliştirilmesinin davranışlara olan etkisi şeklinde açıklanmaktadır. Liedtka (1998) zihinsel modellerin yöneticilerin ve liderlerin işletmelerin iç ve dış durumlarını anlamalarına yardımcı olduğunu dile getirerek, stratejik düşünme becerisi gösteren liderlerin işletmelerin içinde faaliyet gösterdiği çalışma ekosistemini kapsamlı inceleyebilmenin yanı sıra, bütünü oluşturan parçalar arasındaki bağlantıları da birbirleriyle karşılaştırarak değerlendirebilmelerine ve çalışanların sistem içerisindeki rolleri daha kapsamlı belirleyerek, tutumlarının sonuçlar üzerinde olduğu gibi sistemin diğer parçaları üzerindeki etkilerini de gösterebildiklerini belirtmiştir. Bonn (2001) stratejik düşünme sürecinde kutunun dışına çıkma anlayışına sahip olmanın, hayal gücünü ve yaratıcılığı kullanarak işlerin farklı biçimlerde yapılmasına yönelik yeni yollar keşfetmeyi sağlayacağını belirtmiş; başarılı liderlerin, yeni fikirlerinin potansiyelini ilk aşamalarda görebilen, bu fikirleri hayata geçirmek için gerekli adımları atan stratejik düşününen olduğunu dile getirmiştir. Oelkers ve Elsey (2004) liderlerin deneyimler ve sezgisel varsayımları kullanmaktan öteye geçip stratejik düşünmesi ve bu sayede oluşan fırsatlardan faydalanması gerektiğini savundukları çalışmalarında, yeni ürün geliştirme sürecinde stratejik düşünme ve liderlik ilişkilerini yorumlamışlardır. Pisapia ve diğerleri (2005), liderlerin karmaşık durumlara baş etmek için üç önemli bilişsel sürece sahip olması gerektiğini belirtmekte, stratejik düşünme olarak ele aldıkları bu üç süreci sistem düşüncesi, yeniden çerçeveleme ve yansıtma olarak kavramlaştırmakta; karmaşık, belirsiz ve kaotik ortamlarda çalışan stratejik düşünme becerisine sahip olan liderlerin, bu ortamlarda bu beceriye sahip olmayan liderlere göre daha başarılı olabileceklerini belirtmektedirler. Nemanich ve Keller (2007) lider davranışlarının izleyiciler üzerindeki etkisini ifade ederken; güçlü ikna yetenekleri, kendilerine duydukları özgüven, sıra dışı ve aktif davranma özelliklerinin bu etkide rol aldığını ve stratejik düşünmenin de bu etkilemede payı olan önemli bir unsur olduğunu belirtmişlerdir. Amitabh ve Sahay (2008) stratejik düşününenlerin liderlik, uzun dönem gelecek senaryolarını görme, geniş çaplı strateji geliştirme, başkalarını zamanında harekete geçirme, gelişim için çevresel ipuçlarını görme, sezgisel düşünme ile örüntüleri fark etme, yarışın kurallarını yeniden yazma gibi niş davranışlar sergilediklerine değinmiştir. Goldman ve Casey (2010) stratejik düşünmenin işletmelerin geçmiş ve gelecek planlarının yürütülmesinde kritik öneme sahip olduğunu belirtmiş; liderlik seviyesinde sahip olunması gereken bir beceri olduğunu vurgulamıştır.

Spesifik olarak stratejik düşünme becerisi ve dönüşümcü liderlik ilişkisi incelendiğinde bu kavramların birbirleri üzerinde etkilerinin incelendiği çalışmalar gözlemlemek de mümkündür. Alimo-Metcalfe ve Alban-Metcalfe (2001) dönüşümcü liderliğin ölçülmesiyle ilgili yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderliği etkileyen dokuz faktör belirlemiş ve bu faktörlerden biri olarak stratejik düşünmeyi cesaretlendirme ifadesine yer vermiş; stratejik düşünmeyi geleneksel yaklaşımların sorgulanması ve sorunlara yeni yaklaşımlar geliştirmeyi teşvik etme olarak açıklamıştır. Khatri ve diğerleri (2012) dönüşümcü liderliği karizma ve vizyon olarak tanımladıkları çalışmada stratejik düşünmeyi planları nasıl uygulayacağını bilme, mantıklı bir zihne sahip olma, satranç oyuncusu gibi düşünme becerileriyle tanımladıkları araştırmaları sonucunda dönüşümcü liderlerin stratejik düşünceleri gerektiğine vurgu yapmışlardır. Dartey-Baah (2015) esnek liderlik kavramıyla birleştirdiği dönüşümcü ve etkileşimci liderliği etkileyen faktörleri tespit etmek üzere yaptığı literatür çalışmasında, stratejik düşünmenin esnek liderlikte etkili olan önemli etkenlerden biri olarak ele alındığını belirtmiştir. Gross (2016) yaptığı çalışmada dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik tarzları ile stratejik düşünme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit etmiş, dönüşümcü liderlik tarzının stratejik düşünme becerileri açısından olumlu etkilerini, hem liderler hem de bireyler için stratejik düşünmenin işletmelerin geleceği için önemini aktarmıştır. Stratejik düşünme ve dönüşümcü liderliğin yeni ürün geliştirme fikir süreci üzerindeki etkisinin incelendiği Kazmi ve diğerlerinin çalışmasında (2016) dönüşümcü liderlik

lidere bağlanma ve liderin takım güçlendirme yetkinliği, stratejik düşünme ise iletişim ve iş durumu olarak ele alınmış; dönüşümcü liderliğin stratejik düşünceyle bağlantılı olduğu tespit edilmiştir. Norzailan, Md Yusaf, ve Othman (2016) dönüşümcü liderliğin bireysel destek sağlama, entelektüel uyarım, kişiler arası etkileycilik boyutlarının, stratejik düşünme yetkinlikleriyle örtüşüğünü belirtmiş, liderlerin etkili stratejik düşünme becerilerinin olmasının pratikte ve teoride oluşturduğu olumlu etkiyi açıklamışlardır.

Yukarıda da görüldüğü gibi, dönüşümcü liderlerin stratejik düşünme becerilerine sahip olma gerekliliği ya da stratejik düşünmenin dönüşümcü liderliği etkileyen faktörlerden biri olduğu düşüncesi birçok farklı çalışmada tespit edilerek ele alınmıştır. Stratejik düşünme becerilerine sahip liderler olayları hem bütünsel hem de parçalarına ayırarak çok yönlü değerlendirebilme, olaylar arasındaki ilişkileri anlamlandırmak için farklı bakış açıları geliştirebilme, geçmiş deneyimleri ile yeni durumları birlikte ele alarak düşünme gibi birçok konuda sahip oldukları avantajlar ile; öngörülemeyen değişimlerde daha iyi pozisyon alıp karar verebilmektedirler. Bu sebeple dönüşümcü liderlerin stratejik düşünme becerilerini geliştirmeleri dönüşümcü liderlik davranışları doğrultusunda alacakları sonuçları olumlu etkilemektedir (Norzailan, Md Yusaf, ve Othman, 2016). Yapılan çalışmalar da stratejik düşünmenin dönüşümcü liderlik üzerindeki olumlu etkisini göstermektedir (Conger ve Kanungo, 1998; Alimo-Metcalfe ve Alban-Metcalfe, 2001; Khatri ve diğerleri 2012; Dartey-Baah, 2015; Gross, 2016; Kazmi ve diğerleri, 2016).

2.2. Politik Yetenekler, Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik

Liderlik bir etkileme süreci olarak düşünüldüğünde; bu süreçte etkili olabilmek için arzu, motivasyon ve etkide bulunma olarak görülebilecek politik niyete ve başarılı bir şekilde etkide bulunma anlamına gelen politik yeteneklere ihtiyaç duyulmaktadır (Mintzberg, 1983). Politik yetenekler günümüz rekabet koşullarında işletmelerin etkililiği ve verimliliği açısından yöneticiler için gereklidir (Pfeffer, 1992; Kacmar ve Baron, 1999).

Birçok araştırmacı politik yetenekler ve liderlik ilişkisini yaptıkları çalışmalarda farklı açılardan ele almışlardır. House ve Aditya (1997) liderlik çalışmalarında politik perspektifin eksik bırakıldığını düşünmüş, politik yeteneklerin etkili liderlik özelliklerinden biri olarak görülmesi gerektiğine vurgu yapmışlardır. Perrewé ve diğerleri (2000) kaliteli bir lider üye iletişiminde liderin sahip olması gereken kritik özelliklerin başında politik yeteneklerin geldiğini ifade etmiş, politik yeteneğe sahip liderlerin koşulları sağlıklı yönetebilecekleri ve çalışanları güvenlerini kazanacaklarını belirtmişlerdir. Ammeter ve diğerleri (2002) politik yeteneğe sahip olan liderleri düşünülenin aksine manipülatif insanlar olarak görmekten öteye geçip, politik yeteneklerin izleyenlerde ortak bir örgüt görüşü oluşturan etkili liderler haline getirdiğini ifade etmişlerdir. Hogan ve Hogan (2002) liderlerin başarısızlık sebepleri konusunda yaptıkları çalışmada, başarısız liderlerin sosyo-politik zekaya sahip olmamalarını en büyük kusurlardan biri olarak göstermiş, kişiler arası ilişkileri doğru okumanın ve analiz etmenin, amaçları doğru bir şekilde artıranın, güven ortamı oluşturanın, birlikte çalışılan kişilere karşı ödüllendirici olmanın sosyo-politik zekanın temellerini oluşturduğu üzerinde durmuş; sosyo-politik zekanın başarılı liderlik için gerekli olduğunu savunarak politik yeteneklerin liderler için önemli olduğu görüşünü desteklemişlerdir. Davis ve Gardner (2004) politik yeteneğe sahip liderlerin çalışanlarla kaliteli bir ilişki kurabildiklerini ve çalışanlarda olumsuz davranış algılarını azalttıklarını dile getirmiştir. Treadway ve diğerleri (2004) araştırmalarında liderlerin izleyenlerini politik yetenekleri ile etkileme kabiliyetlerini incelemiş ve politik yeteneklerin çalışanları liderlerine daha bağlı ve üretken yaptığını, güven duygusuna ve örgütsel bağlılığa neden olan destek algılarını etkilediğini tespit etmiştir. Brouer (2007) çalışmasında yüksek politik yeteneklere sahip liderlerin izleyenleriyle yüksek kalitede ilişkiler kurduklarını, bunun da organizasyonel bağlılık, motivasyon, lidere olan güven gibi olumlu sonuçlar doğurduğunu tespit etmiştir.

Çalışmalarında spesifik olarak dönüşümcü liderlik ile politik yeteneklerin ilişkilerine yer veren araştırmacılar da bulunmaktadır. Sunindiji (2012) politik yeteneklerin dönüşümcü liderler üzerindeki etkilerini incelemiş ve dönüşümcü liderlerin başarılı sonuçlara ulaşmak için karizmalarını, etkileme yeteneklerini ve ikna kabiliyetlerini kullanmaları gerektiğini ifade ederek politik yetenekleri dönüşümcü liderler için gerekli bir unsur olduğunu ifade etmiştir. Ewen ve diğerleri (2013) politik yeteneklerin dönüşümcü ve işlemsel liderlik üzerindeki etkilerini incelemek ve dönüşümcü ve işlemsel liderliğin politik yetenekler ile liderlik etkililiğini inceledikleri araştırmalarında, politik yeteneklerin dönüşümcü liderlik üzerinde etkili olduğunu ve dönüşümcü liderliğin politik yetenekler ile lider etkililiği arasında aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Blickle ve diğerleri (2014) politik yeteneklerin liderler tarafından algılanan karizma, dönüşümcü liderliğin dönüşümcü-karizmatik liderlik olarak ele alındığı çalışmalarında; liderler ve izleyenleriyle çalışmış hem liderlerden hem de izleyenlerin liderleri hakkında görüşlerinden oluşan araştırma verileri sonucunda, yüksek politik yeteneklerin lider karizmasını, yani dönüşümcü liderliği, bunun da lider etkililiğini yüksek düzeyde etkilediği görüşüne ulaşmışlardır. Brouer ve diğerleri (2016) dönüşümcü liderliğin liderlerin politik yetenekleri ile astların iş performansına aracılık ettiğini tespit ettikleri araştırmalarında; politik yeteneğe sahip dönüşümcü liderlerin; hedeflenen vizyona ulaşılması için izleyenlerine bireysel destek sağlayan, asistanlık yapan; onlardan beklenen yüksek performansı göstermek üzere etkileyen; sosyal becerilikleriyle ortamı doğru okuyan, izleyenlerinin ihtiyaçlarını da gözeterek güvenli bir şekilde risk alan liderler olduklarını ifade etmişlerdir. Mencil ve diğerleri (2016) politik yeteneklerin dönüşümcü liderlik ve liderlerin iş tatmini sağlamalarının gerçekleşmesinde çok büyük bir role sahip olduğunu belirtmiş; politik yeteneklerin dönüşümcü liderleri için geliştirilmesi gereken beceriler olduğu ifade ederek işletmelerin daha etkili sonuçlar alabilmesi ve hedeflenen dönüşümü

sağlayabilmesi için yüksek politik yeteneklere sahip dönüşümcü liderlerle çalışmaları ya da mevcut liderlerinin politik yeteneklerini geliştirmek üzere çalışmalar yapmaları gerektiğini ele almışlardır.

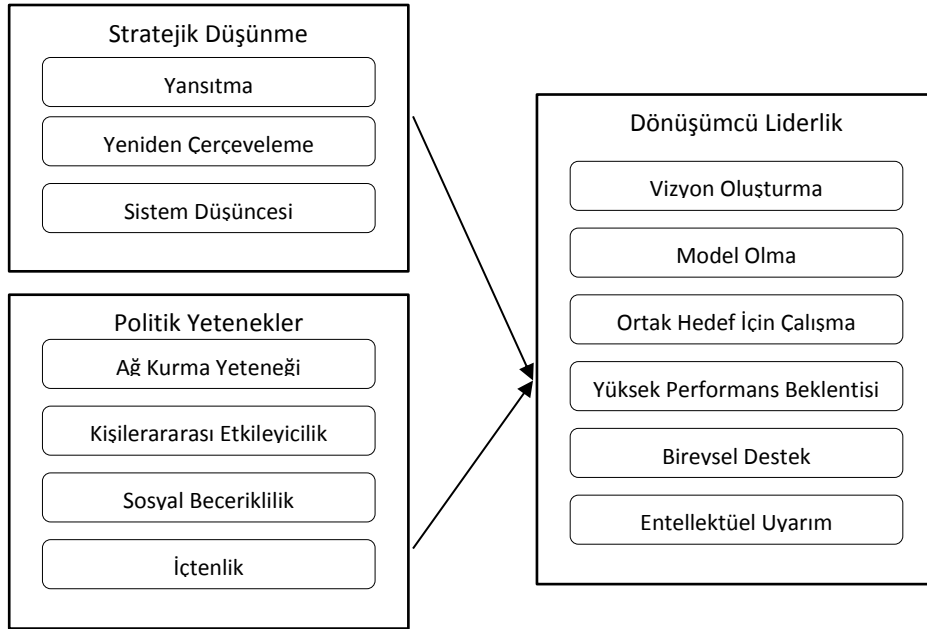
Yukarıda da görüldüğü gibi, dönüşümcü liderler ve izleyenler arasındaki iş birliği ve sağlıklı bir sürecin yürütülmesi için politik yeteneklerin önemi birçok farklı çalışmada tespit edilerek ele alınmıştır. Politik yeteneklere sahip liderler çalışanların yeteneklerini geliştirme, yüksek performans gösteren bir ekip oluşturma, oluşturulan ekipte hem kendi içlerinde hem de dış dünya ile iş birliğini sağlama ve yönetme, iyi gözlem yaparak olayları doğru yorumlama ve bu doğrultuda aksiyon alma, kriz durumlarını ve farklılıkları sağlıklı biçimde yönetme, çalışanları rahatlatma, güven ve uyum içinde çalışmalarını sağlama gibi birçok konuda politik yetenekleri gelişmiş olmamış liderlere göre daha etkin ve başarılı oldukları yapılan çalışmalarla tespit edilmiştir (Sunindijo, 2012; Ewen ve diğerleri, 2013; Gentry ve diğerleri, 2013; Blickle ve diğerleri, 2014; Brouer ve diğerleri, 2016; Mencl ve diğerleri, 2016).

3. VERİ VE METODOLOJİ

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma kapsamında Pisapia ve diğerlerinin (2005) stratejik düşünme modeli, Ferris ve diğerlerinin (2005b) politik yetenekler modeli ve Podsakoff ve diğerlerinin (1990) dönüşümcü liderlik modeli kullanılmıştır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Pisapia ve diğerleri (2005) stratejik düşünmeyi karmaşık durumlarda başarılı olmak için gereken beceriler olarak tanımlayıp sistem düşüncesi, yeniden çerçeveleme ve yansıtma kavramlarıyla ele almıştır. Sistem düşüncesi; sistemin davranışlarını şekillendirecek ve eylemler için alternatifler sunacak özellikleri, kuvvetleri, örüntüleri ve karşılıklı ilişkileri anlayarak, sistemi bütüncül olarak görme yeteneği, yeniden çerçeveleme; yeni görüşler ve eylem alternatifleri oluşturmak için dikkati farklı bakış açıları, zihinsel modeller ve paradigmalara kaydırabilme yeteneği ve yansıtma da algılar, deneyim ve bilgilerin kullanımı aracılığıyla ne olduğuna dair yargıda bulunmak için mantıksal ve rasyonel düşünceyi harmanlayabilme ve daha sonra gelecekteki eylemlere rehberlik edecek sezgisel ilkeler oluşturma yeteneği olarak ifade edilmektedir (Pisapia ve diğerleri, 2005).

Ferris ve diğerleri politik yetenekleri işyerinde başkalarını etkin şekilde anlama, başkalarını etkileme bilgisini kullanma ve başkalarına kişisel ve örgütsel hedeflerini zenginleştirecek şekilde davranma olarak tanımlamış ve bu yeteneğin ağ kurma yeteneği, kişilerarası etkileycilik, sosyal beceriklilik ve içtenlik şeklinde dört boyutla ele alındığını belirtmişlerdir (Ferris ve diğerleri, 2005b). Ağ kurma yeteneği farklı kişilerle iletişim kurmak, dostluk geliştirme, koalisyonlar kurmak ve bu ilişkileri kişisel ve yönetimsel hedeflere ulaşmak için kullanma yeteneği; kişilerarası etkileycilik bireylerin başkaları üzerinde güçlü bir etki yaratma; sosyal beceriklilik farklı sosyal ortamları ve kişileri doğru olarak analiz edebilme ve dikkatli bir şekilde kendilerini bu durumlara ve kişilere uydurma yeteneği ve içtenlik bireylerin çevrelerindeki kişilerle bütünlük sağlama, dürüst, içten ve doğal davranma becerisi olarak ifade edilmektedir (Ferris ve diğerleri, 2005b).

Podsakoff ve diğerleri (1990) dönüşümcü liderliği çalışanların beklenenin üstünde performans göstermelerini sağlama, çalışanların davranışlarında etkin bir rol oynama davranışlarını içeren liderlik biçimi olarak ifade etmiş ve vizyon oluşturma, model olma, ortak hedef için çalışma, yüksek performans beklentisi, bireysel destek ve entelektüel uyarım şeklinde altı boyut ile ifade edilmiştir (Podsakoff ve diğerleri, 1990). Vizyon oluşturma, liderin vizyon belirlemesini ve izleyicilerle paylaşmasını; model olma, liderin kendi davranışıyla izleyicilerine örnek olmasını; ortak hedef için çalışma, belli bir amaç etrafında takipçileri çalışmaya yönlendirmeyi; yüksek performans beklentisi, liderin beklentilerini takipçilerine aktarması ve bu beklentilerini gerçekleştireceklerine inandığını ve güvendiğini ortaya koymasını; bireyselleştirilmiş destek, liderin izleyicilerine saygı duymasını ve düşüncelerini alarak ihtiyaçlarına göre bireysel gelişimlerini yönetmesini ve entelektüel uyarım, liderin izleyicilerini işleriyle ilgili varsayımları sorgulamaları ve performanslarını geliştirmek için yaratıcı yollar bulmaları için teşvik etmesini ifade etmektedir (Podsakoff ve diğerleri, 1990).

Yukarıda ele alınan tüm geçmiş araştırmalarda tespit edilmiş ilişkiler ve kavramsal çerçeve olarak kullanılmasına karar verilmiş modeller doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur. Araştırma değişkenlerin alt boyutlarının birbirleri üzerindeki etkileri esas alınarak gerçekleştirilmiş ve hipotezler aşağıda belirtildiği gibi stratejik düşünme ve politik yeteneklerin alt boyutlarının dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutları üzerindeki etkinin test edileceği şekilde oluşturulmuştur.

- H_{1a}: Sistem düşüncesinin vizyon oluşturma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{1b}: Sistem düşüncesinin model olma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{1c}: Sistem düşüncesinin ortak hedef için çalışma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{1ç}: Sistem düşüncesinin yüksek performans beklentisi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{1d}: Sistem düşüncesinin bireysel destek üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{1e}: Sistem düşüncesinin entelektüel uyarım üzerinde pozitif bir etkisi vardır
H_{1f}: Yeniden çerçevelemenin vizyon oluşturma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{1g}: Yeniden çerçevelemenin model olma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{1h}: Yeniden çerçevelemenin ortak hedefler için çalışma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{1i}: Yeniden çerçevelemenin yüksek performans beklentisi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{1j}: Yeniden çerçevelemenin bireysel destek üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{1j}: Yeniden çerçevelemenin entelektüel uyarım üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{1k}: Yansıtmanın vizyon oluşturma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{1l}: Yansıtmanın model olma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{1m}: Yansıtmanın ortak hedef için çalışma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{1n}: Yansıtmanın yüksek performans beklentisi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{1o}: Yansıtmanın bireysel destek üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{1ö}: Yansıtmanın entelektüel uyarım üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{2a}: Ağ kurma yeteneğinin vizyon oluşturma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{2b}: Ağ kurma yeteneğinin model olma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{2c}: Ağ kurma yeteneğinin ortak hedef için çalışma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{2ç}: Ağ kurma yeteneğinin yüksek performans beklentisi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{2d}: Ağ kurma yeteneğinin bireysel destek üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{2e}: Ağ kurma yeteneğinin entelektüel uyarım üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{2f}: Kişilerarası etkileyciliğin vizyon oluşturma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{2g}: Kişilerarası etkileyciliğin model olma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{2h}: Kişilerarası etkileyciliğin ortak hedef için çalışma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{2i}: Kişilerarası etkileyciliğin yüksek performans beklentisi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{2j}: Kişilerarası etkileyciliğin bireysel destek üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{2j}: Kişilerarası etkileyciliğin entelektüel uyarım üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{2k}: Sosyal becerikliliğin vizyon oluşturma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{2l}: Sosyal becerikliliğin model olma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{2m}: Sosyal becerikliliğin ortak hedef için çalışma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{2n}: Sosyal becerikliliğin yüksek performans beklentisi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{2o}: Sosyal becerikliliğin bireysel destek üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{2ö}: Sosyal becerikliliğin entelektüel uyarım üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{2p}: İçtenliğin vizyon oluşturma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{2r}: İçtenliğin model olma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{2s}: İçtenliğin ortak hedef için çalışma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{2ş}: İçtenliğin yüksek performans beklentisi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{2t}: İçtenliğin bireysel destek üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
H_{2u}: İçtenliğin entelektüel uyarım üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

3.2. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırma evreni İstanbul Sanayi Odası'nın Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu ve Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu olarak yayımlanan işletmeler olarak belirlenmiş, araştırma örnekleme bu kuruluşlar arasından Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren 562 işletme olarak seçilmiştir. Bu işletmeler içerisinde İstanbul, Bursa ve Kocaeli illerinde yer alan 496 işletme üzerinden; kolayda örnekleme yöntemi ile ilgili işletmelerin üst, orta ve alt kademe yöneticilerine 500'e yakın anket ulaştırılmış ve geri dönüş alınan 283 anketten 260'ı ile analize uygun bulunarak analiz yapılmıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında oluşturulmuş olan ankette; araştırmanın bağımsız değişkenlerinden stratejik düşünme değişkeni için Pisapia ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen 25 maddelik stratejik düşünme ölçeği ve politik yetenekler değişkeni için Ferris ve diğerleri (2005b) tarafından geliştirilen 18 maddelik politik yetenekler ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan dönüşümcü liderliği ölçmek için ise Podsakoff ve diğerleri (1990) tarafından geliştirilen 23 maddelik dönüşümcü liderlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırma kapsamındaki ölçeklerin tamamı 5'li Likert ölçeği ile ölçülmüştür (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum).

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik verilerine bakıldığında çoğunun erkek (%65), 36-45 yaşlarında (%42,3), evli (%79,6), üniversite mezunu (%65,8), meslekte 21 yıl ve üzeri tecrübeli (%35) olduğu görülmüştür.

Tablo 1: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişken / Soru	Faktör Yükleri	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonları	Güvenilirlik (Cronbach's Alpha)	Açıklanan Varyans
Sistem Düşüncesi			0,802	%9,388
S1 Bir işi yaparken ya da karar verirken konuyla ilgili var olan bilgilerden; olaylar arasındaki ilişkileri saptamaya çalışırım.	0,704	0,612		
S2 Bir probleme çözüm ararken, problemi parçalarına ayırmadan önce bütünüyle tanımlarım.	0,706	0,538		
S3 Bir işi yaparken ya da karar verirken uzun vadeli düzeltici temel önlemler ararım.	0,502	0,502		
S4 Bir işi yaparken ya da karar verirken detayları incelemeden önce büyük resme bakarım.	0,753	0,594		
S5 Bir işi yaparken ya da karar verirken harekete geçmeden önce sebebini araştırırım.	0,688	0,579		
S9 Bir işi yaparken ya da karar verirken gerçeklerin birbirleriyle ilişkilerini anlamaya çalışırım.	0,543	0,555		
Yansıtma			0,671	%4,448
S21 Bir işi yaparken ya da karar verirken durum çözüme ulaştıktan sonra, onu nasıl ele almış olduğumu düşünürüm.	0,798	0,506		
S23 Bir problem çözüme ulaştıktan sonra, çözümün nasıl ve neden işe yaradığını anlamaya çalışırım.	0,817	0,506		
Ağ Kurma Yeteneği			0,829	%9,246
P26 İşyerindeki diğer çalışanlarla iletişim ağı (network) kurmaya olabildiğince çok zaman ayırır ve çaba gösteririm.	0,616	0,554		
P27 İşyerindeki önemli kişilerle başarıyla bağlantı kurarım.	0,667	0,645		
P28 İşyerinde işlerle ilgili, gerçekten ihtiyaç duyduğumda destek alabileceğim geniş bir meslektaş ve çalışma arkadaşı ağı geliştirdim.	0,721	0,574		
P29 İşyerinde çok sayıda önemli insan tanıyorum ve iyi bağlantılarım var.	0,698	0,647		
P30 İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimimi geliştirmek için olabildiğince çok zaman ayırırım.	0,618	0,606		
P31 İşyerinde işlerin sonuçlandırılması için bağlantılarımı ve ilişkilerimi kullanmada başarılıyım.	0,628	0,574		
Kişilerarası Etkileycilik			0,733	%4,792
P32 Birlikte çalıştığım mesai arkadaşlarımın çoğunun, kendisini rahat ve huzurlu hissetmesini sağlayabilirim.	0,520	0,543		
P34 Çoğu insanla dostça ilişkiler geliştirebilirim.	0,712	0,618		
P35 Benim için insanların benden hoşlanmalarını sağlamak çok kolaydır.	0,715	0,516		
Sosyal Beceriklilik			0,781	%6,872
P37 Diğer insanların özellikle temel motivasyonlarını ve gizli gündemlerini iyi sezerim.	0,734	0,585		
P38 Kendimi başkalarına nasıl takdim edeceğim konusunda sağlam bir sezgi ve kavrayışa sahibim.	0,733	0,635		

Değişken / Soru	Faktör Yükleri	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonları	Güvenilirlik (Cronbach's Alpha)	Açıklanan Varyans
P39 Başkalarını etkilemek için daima ne söylenmesi veya nasıl davranılması gerektiğini içgüdüsel olarak bildiğime inanıyorum.	0,734	0,626		
P40 İnsanların yüz ifadelerini dikkatle incelerim.	0,560	0,504		
İçtenlik			0,853	%7,285
P41 Başkaları ile iletişim kurarken ifadelerim ve davranışlarımla içten olmaya çalışırım.	0,753	0,694		
P42 İnsanların söylediklerim ve yaptıklarım konusunda içten olduğuma inanmaları önemlidir.	0,824	0,749		
P43 İnsanlara ilgimin içten olmasına gayret ederim.	0,773	0,731		
Vizyon Oluşturma			0,771	%6,676
D45 İşimde nereye gittiğim konusunda net bir anlayışa sahibim.	0,581	0,505		
D46 Gelecekle ilgili planlarımla başkalarına ilham veririm.	0,677	0,698		
D47 Çalışanların kendilerini gelecekle ilgili hayallerime adanmalarını sağlayabilirim.	0,774	0,648		
D48 Organizasyon için her zaman yeni fırsatlar ararım.	0,594	0,502		
Ortak Hedef İçin Çalışma			0,922	%9,388
D52 Çalışma grupları arasında iş birliğini teşvik ederim.	0,765	0,765		
D53 Çalışanları "takım oyuncusu" olmaya teşvik ederim.	0,793	0,857		
D54 Çalışanların aynı amaç için birlikte çalışmasını sağlarım.	0,757	0,823		
D55 Çalışanlar arasında bir takım ruhu ve tutumu geliştiririm.	0,793	0,837		
Yüksek Performans Beklentisi			0,799	%6,067
D56 Çalışanlardan çok şey beklediğimi gösteririm.	0,758	0,680		
D57 Çalışanların performanslarının en iyisini sergilemeleri konusunda ısrarcı olurum.	0,832	0,720		
D58 Çalışanların potansiyelinden daha az performansla çalışmasına razı olmam.	0,681	0,541		
Bireysel Destek			0,715	%4,517
D60 Çalışanların kişisel duygularına saygı gösteririm.	0,720	0,561		
D61 Çalışanların kişisel ihtiyaçlarını düşünerek hareket ederim.	0,868	0,561		
Toplam Açıklanan Varyans = %67,817				
KMO Örneklem Yeterliliği= .895 Barlett's Küresellik Testi Anlamlılık Düzeyi= 0,000 Tahmini $\chi^2 = 4646,063$				
Rotasyon Metodu= Varimax (Kaiser normalizasyonu ile) Rotasyon Sayısı= 8				

Araştırma modelinin yapı geçerliliğini test etmek için SPSS 22.0 yazılımında değişkenler açıklayıcı faktör analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 1'de sunulmuştur. Analiz sonucunda tüm boyutların varyansın %67.817'lik (sistem düşüncesi %9.388, yansıtma %4.448, ağ kurma yeteneği %9.246, kişilerarası etkileycilik %4.792, sosyal beceriklilik %6.872, içtenlik %7.285, vizyon oluşturma %6.676, ortak hedef için çalışma %9.388, yüksek performans beklentisi %6.067 ve bireysel destek %4.517) kısmını açıkladığı görülmüştür (KMO=.895; $\chi^2 = 4646.063$; $df=741$; $p=0,000$). Açıklayıcı faktör analizi kalitesini sağlamak için faktör yüklerinde ± 0.5 kabul edilebilir seviye olarak esas alınmış (Hair ve diğerleri, 2010); dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından model olma ve entellektüel uyarıma ait maddeler bu yeterliliği sağlayamadığı için bu boyutlar analiz dışında bırakılmıştır. Diğer tüm boyutlarda minimum .502 ile bu yeterlik sağlamıştır. Ölçeklerin güvenilirliği ölçmek için kullanılan Cronbach's Alpha değerleri için literatürde kabul edilen en düşük seviye olan .60 esas alınmış (Field, 2009; Hair ve diğerleri, 2010); stratejik düşünmenin alt boyutlarından yeniden çerçeveleme bu yeterliliği sağlayamadığı için analiz dışı bırakılmıştır. Diğer tüm alt boyutların Cronbach's Alpha katsayıları minimum $\alpha = .671$ ile kabul değerlerinin üzerinde kalarak kalan tüm boyutlar içsel tutarlılığa sahip oldukları görülmüştür. Bu testlerin dışında ayrıca ölçek ve maddeleri arasındaki korelasyonu ifade eden madde-toplam korelasyonlarının literatürde kabul edilen minimum sınırının $r=.30$ olması (Field, 2009; Nunnally ve Bernstein, 1994) kontrol edilmiş ve en düşük madde-toplam korelasyonu $r=.502$ ile bu yeterlilik sağlanmıştır.

Tablo 2: Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişken	(x)	(±)	α	SİD	Y	AKY	KE	SZ	İ	VO	OHİÇ	YPB	BD
SİD	4,25	0,54	0,802	1									
Y	3,98	0,71	0,671	0,354	1								
AKY	3,97	0,66	0,829	0,435	0,199	1							
KE	3,97	0,63	0,733	0,385	0,258	0,555	1						
SZ	3,83	0,62	0,781	0,286	0,224	0,426	0,360	1					
İ	4,42	0,56	0,853	0,417	0,251	0,327	0,392	0,277	1				
VO	3,90	0,62	0,771	0,302	0,200	0,417	0,400	0,538	0,359	1			

Değişken	(x)	(±)	α	SİD	Y	AKY	KE	SZ	İ	VO	OHİÇ	YPB	BD
OHİÇ	4,33	0,62	0,922	0,454	0,244	0,465	0,504	0,352	0,522	0,523	1		
YPB	3,94	0,72	0,799	0,356	0,184	0,388	0,260	0,387	0,275	0,431	0,516	1	
BD	4,10	0,66	0,715	0,308	0,194	0,368	0,342	0,206	0,346	0,263	0,367	0,282	1

(x) ortalamayı, (±) standart sapmayı, α ise Cronbach's Alpha değerini ifade etmektedir.

SİD: Sistem Düşüncesi, Y: Yansıtma, AKY: Ağ Kurma Yeteneği, KE: Kişilerarası Etkileycilik, SZ: Sosyal Beceriklilik, İ: İçtenlik, VO: Vizyon Oluşturma, OHİÇ: Ortak Hedef İçin Çalışma, YPB: Yüksek Performans Beklentisi, BD: Bireysel Destek alt boyutlarını ifade etmektedir.

Tüm değerler için $p < 0,01$ seviyesinde anlamlıdır.

Veri seti aynı zamanda güvenilirlik analizine tabi tutulmuş; tüm yapıların güvenilirlik katsayısı Tablo 2'de görüldüğü gibi minimum .60'dan büyük ve literatürde yer alan kabul edilebilir sınırlarda (Field, 2009; Hair ve diğerleri, 2010) tespit edilmiştir. Bu doğrultuda değişkenlerin içsel tutarlılıklarının güvenilir olduğu görülmüştür. Veri setine uygulanan korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki birlikte değişim ilişkileri, ortalama, standart sapma gibi tanımlayıcı istatistikler test edilmiş ve Tablo 2'de sunulmuştur. Stratejik düşünmenin alt değişkenleri arasındaki korelasyon katsayıları $r = .354$; politik yeteneklerin alt boyutları arasındaki korelasyon katsayıları $r = .206$ ve $r = .555$ arasında; dönüşümcü liderliğin alt boyutları arasındaki korelasyon katsayıları $r = .263$ ve $r = .523$ arasında değişmektedir ve tüm boyutlarda alt boyutlar arasındaki korelasyon literatürde kabul eden oranlara göre büyük oranda orta seviyededir (Field, 2009). Tüm bu değerler değişkenler arasında öngörülen mantıksal geçerliliğin sağlandığını göstermiştir (Hair ve diğerleri, 2010).

Veri setine ayrıca yapı geçerliliğini test etmek üzere AMOS 20.0 programı ile doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak ölçüm modelini oluşturmuş değişkenler ile faktörler arasındaki ilişki araştırılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ($\chi^2 = 896,15$, normlaştırılmış $\chi^2 = 1,535$, RMR = .034, RMSEA = .045, TLI = .916, CFI = .926, GFI = 0,847 ve NFI = 0,817) literatürde genel kabul görmüş istatistiksel referans değerleri ile karşılaştırıldığında sınırlar çerçevesindedir (Hair ve diğerleri, 2010; Joreskog ve Sorbom, 1993; Kline, 2011) Doğrulayıcı faktör analizi uyum değerleri bir bütün olarak ele alındığında, oluşturulmuş olan modelin veriyle iyi bir uyum sağladığı sonucuna varılmıştır.

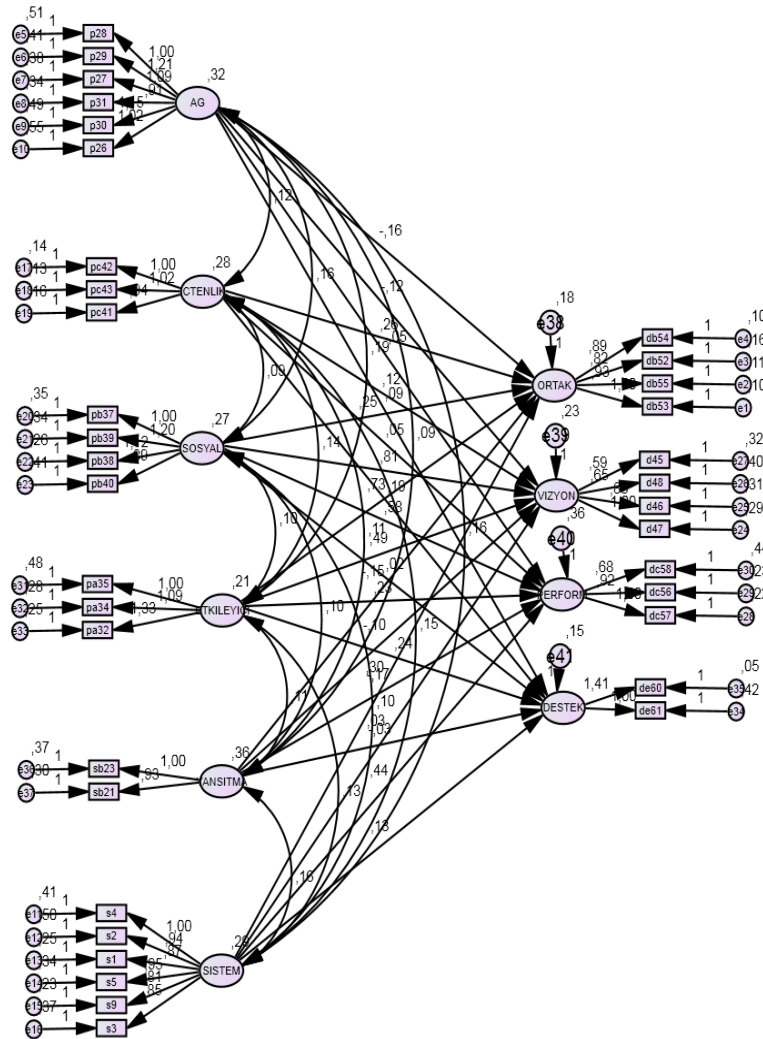
Tüm analiz koşulları sağlandıktan sonra hipotezler AMOS 20.0 programında gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesi ise test edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre Tablo 3'de görüldüğü gibi $\chi^2 = 947,555$, Normlaştırılmış $\chi^2 = 1,606$, RMR = .037, RMSEA = .048, TLI = .905, CFI = .915, GFI = .839, NFI = .806 değerleri ile literatürde kabul edilen uyum aralığındadır (Bentler ve Bonnett, 1980; Doll, Xia, ve Torkzadeh, 1994; Hair ve diğerleri, 2010; Washington ve diğerleri, 2010). Yapısal eşitlik modellemesi uyum indeksleri sonuçlarına göre modelin veriye uygun olduğu tespit edilmiş ve araştırma hipotezleri test edilmiştir.

Tablo 3: Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

Yapısal Yollar	Standartlaştırılmamış Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar	Standart Hata	t Değeri
VO ← SİD	0,035	0,026	0,13	0,268
OHİÇ ← SİD	0,296	0,241	0,108	2,742**
YPB ← SİD	0,443	0,315	0,151	2,943**
BD ← SİD	0,129	0,145	0,089	1,438*
VO ← Y	-0,098	-0,082	0,11	-0,893
OHİÇ ← Y	-0,147	-0,134	0,09	-1,633
YPB ← Y	-0,168	-0,133	0,123	-1,365
BD ← Y	-0,033	-0,042	0,072	-0,46
VO ← AKY	-0,117	-0,093	0,163	-0,716
OHİÇ ← AKY	-0,157	-0,136	0,136	-1,158
YPB ← AKY	-0,053	-0,04	0,177	-0,299
BD ← AKY	0,09	0,107	0,107	0,844
VO ← KE	0,493	0,321	0,211	2,343*
OHİÇ ← KE	0,726	0,512	0,188	3,855***
YPB ← KE	0,229	0,14	0,223	1,027
BD ← KE	0,243	0,236	0,14	1,73
VO ← SZ	0,809	0,593	0,139	5,832***
OHİÇ ← SZ	0,254	0,201	0,096	2,643**
YPB ← SZ	0,577	0,397	0,139	4,155***
BD ← SZ	0,021	0,023	0,077	0,267
VO ← İ	0,122	0,092	0,116	1,052
OHİÇ ← İ	0,264	0,214	0,095	2,784**
YPB ← İ	0,053	0,038	0,128	0,417
BD ← İ	0,192	0,215	0,083	2,327*

Yapısal Yollar	Standartlaştırılmamış Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar	Standart Hata	t Değeri
$\chi^2 = 947,555$, $df = 590$, p değeri = 0,000, Normlaştırılmış $\chi^2 = 1,606$ RMR= 0,037, RMSEA= 0,048, GFI= 0,839, CFI= 0,915, NFI= 0,806, TLI= 0,905				
* ile belirtilen t değerlerinde $p < 0,05$ olarak ele alınmıştır.				
** ile belirtilen t değerlerinde $p < 0,01$ olarak ele alınmıştır.				
*** ile belirtilen t değerlerinde $p < 0,001$ olarak ele alınmıştır.				
SID: Sistem Düşüncesi, Y: Yansıtma				
AKY: Ağ Kurma Yeteneği, KE: Kişilerarası Etkileycilik, SZ: Sosyal Beceriklilik, İ: İçtenlik				
VO: Vizyon Oluşturma, OHİÇ: Ortak Hedef İçin Çalışma, YPB: Yüksek Performans Beklentisi, BD: Bireysel Destek alt boyutlarını ifade etmektedir.				

Şekil 2: Yapısal Eşitlik Modeli



(Standardize edilmiş β katsayıları ile birlikte gösterilmiştir; $\chi^2 = 947,555$, $df = 590$, p değeri = 0,000, Normlaştırılmış $\chi^2 = 1,606$; RMR= 0,037, RMSEA= 0,048, GFI= 0,839, CFI= 0,915, NFI= 0,806, TLI= 0,905 şeklindedir.)

Araştırma modelinde ve hipotezlerde test edilmesi planlanan 42 hipotez, araştırma verileriyle yapılan açıklayıcı faktör analizinde dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından model olma ve entellektüel uyarımın yeterli faktör yüklerine sahip olmamaları; stratejik düşüncenin alt boyutlarından yeniden çerçevelemenin yeterli güvenilirlik seviyesini sağlayamadığı için analiz dışı bırakılması sebebiyle başta ölçümlenmesi planlanan 42 hipotezden 12 tanesi test edilememiş ve Tablo 3'de de görüldüğü gibi geri kalan 24 hipotez test edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre stratejik düşünmenin alt boyutlarından sistem düşüncesinin ortak hedef için çalışma ($\beta = 0,241$, $p < 0,01$), yüksek performans beklentisi ($\beta = 0,315$, $p < 0,01$) ve bireysel destek ($\beta = 0,145$, $p < 0,05$) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır ancak vizyon oluşturma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur. Stratejik düşünmenin alt boyutlarından yansıtma ise, dönüşümcü liderliğin hiçbir boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip değildir. Model sonuçları politik yeteneklerin alt boyutlarından ağ kurma yeteneğinin dönüşümcü liderliğin hiçbir alt boyutunda pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Politik yeteneklerin alt boyutlarından kişilerarası etkileycilik vizyon oluşturma ($\beta = 0,321$, $p < 0,05$) ve ortak hedef için çalışma ($\beta = 0,512$, $p < 0,001$) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip iken; yüksek performans beklentisi ve bireysel destek üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki sağlayamamıştır. Politik yeteneklerin bir diğer alt boyutu olan sosyal beceriklilik vizyon oluşturma ($\beta = 0,539$, $p < 0,001$), ortak hedef için çalışma ($\beta = 0,201$, $p < 0,01$) ve yüksek performans beklentisi ($\beta = 0,397$, $p < 0,001$) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olmuş, bireysel destek üzerinde ise pozitif ve anlamlı bir etki görülmemiştir. Politik yeteneklerin alt boyutlarından içtenlik ise ortak hedef için çalışma ($\beta = 0,214$, $p < 0,001$) ve bireysel destek ($\beta = 0,215$, $p < 0,005$) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olmuş, ancak vizyon oluşturma ve yüksek performans beklentisi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki göstermemiştir.

Tablo 4: Hipotezlerin Sonuçları

Hipotez	Standardize Edilmiş Katsayılar	Sonuç
H _{1a} Sistem düşüncesinin vizyon oluşturma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,026	Desteklenmedi
H _{1b} Sistem düşüncesinin ortak hedef için çalışma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,241**	Desteklendi
H _{1c} Sistem düşüncesinin yüksek performans beklentisi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,315**	Desteklendi
H _{1ç} Sistem düşüncesinin bireysel destek üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,145*	Desteklendi
H _{1d} Yansıtmanın vizyon oluşturma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	-0,082	Desteklenmedi
H _{1e} Yansıtmanın ortak hedef için çalışma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	-0,134	Desteklenmedi
H _{1f} Yansıtmanın yüksek performans beklentisi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	-0,133	Desteklenmedi
H ₁ Yansıtmanın bireysel destek üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	-0,042	Desteklenmedi
H ₉ Ağ kurma yeteneğinin vizyon oluşturma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	-0,093	Desteklenmedi
H ₁₀ Ağ kurma yeteneğinin ortak hedef için çalışma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	-0,136	Desteklenmedi
H ₁₁ Ağ kurma yeteneğinin yüksek performans beklentisi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	-0,04	Desteklenmedi
H ₁₂ Ağ kurma yeteneğinin bireysel destek üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,107	Desteklenmedi
H ₁₃ Kişilerarası etkileyciliğin vizyon oluşturma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,321*	Desteklendi
H ₁₄ Kişilerarası etkileyciliğin ortak hedef için çalışma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,512***	Desteklendi
H ₁₅ Kişilerarası etkileyciliğin yüksek performans beklentisi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,14	Desteklenmedi
H ₁₆ Kişilerarası etkileyciliğin bireysel destek üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,236	Desteklenmedi
H ₁₇ Sosyal becerikliliğin vizyon oluşturma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,593***	Desteklendi
H ₁₈ Sosyal becerikliliğin ortak hedef için çalışma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,201**	Desteklendi
H ₁₉ Sosyal becerikliliğin yüksek performans beklentisi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,397***	Desteklendi
H ₂₀ Sosyal becerikliliğin bireysel destek üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,023	Desteklenmedi
H ₂₁ İçtenliğin vizyon oluşturma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,092	Desteklenmedi
H ₂₂ İçtenliğin ortak hedef için çalışma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,214**	Desteklendi
H ₂₃ İçtenliğin yüksek performans beklentisi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,038	Desteklenmedi
H ₂₄ İçtenliğin bireysel destek üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,215*	Desteklendi

* ile belirtilen t değerlerinde $p < 0,05$ olarak ele alınmıştır.
** ile belirtilen t değerlerinde $p < 0,01$ olarak ele alınmıştır.
*** ile belirtilen t değerlerinde $p < 0,001$ olarak ele alınmıştır.

5. SONUÇ

5.1. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Araştırma sonuçlarında stratejik düşünme ve politik yeteneklerin tüm alt boyutlarının dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olması beklenmekteyken, Tablo 4'de görülebileceği gibi toplam 24 hipotezden 10'u desteklenmiş, 14'ü ise desteklenmemiştir. Bu sonuç başlangıçta araştırılmak üzere yola çıkılan fikrin tamamıyla doğru olmadığı görüşünü oluşturmamış, aksine, dönüşümcü liderlerin kendilerini geliştirmek istedikleri alanlarla ilgili hangi beceri ve yetkinlikler üzerinde odaklanmaları gerektiğinin tespit edilmesini ve çalışanlarını belirli alanlarda etkilemek ve onların belirli davranışları gerçekleştirmeleri için yönlendirmek üzere, hangi becerilerin etken olduğunun spesifik olarak anlaşılmasını sağlamıştır.

Sistem düşüncesi liderlerin sistem davranışlarını şekillendiren özellikleri, kuvvetleri, örüntüleri ve birbirleriyle olan ilişkilerini anlamaları ve sistemi bütüncül olarak görebilme yetenekleridir (Pisapia ve diğerleri, 2005). Araştırma sonuçlarına göre stratejik düşüncesinin alt boyutlarından sistem düşüncesinin, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından ortak hedef için çalışma, yüksek performans beklentisi ve bireysel destek üzerinde etkisi varken, vizyon oluşturma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Sistem düşüncesinin liderin çevresi, ilişkileri ve izleyenlerinin her birinin ayrı ayrı rolü ve bunların işletme döngüsüne nasıl uyduğunu, sistemdeki bağlantıların önemi ve bu bağlantıların sistemdeki tesirinin anlaşılması,

sistemdeki girdi ve çıktılarının işletme ekosistemini nasıl etkilediğiyle ilgili bir farkındalık yarattığı görüşü (Pisapia ve diğerleri 2005) sistem düşüncesine sahip bireylerin bu farkındalıkla, çalışanlarının her birinden ayrı ayrı sergileyecekleri en yüksek performans konusunda beklentisini belirlemesi ve onlara bu konuda destek sağlamaları açısından etken olarak görülmesini sağlayarak, araştırma sonuçlarında sistem düşüncesi ile yüksek performans beklentisi ve bireysel destek arasındaki pozitif ilişkiyi açıklayabilir. Sistem düşüncesine sahip olan liderlerin; işletmeyi uçtan uca değer yaratma sitemi olarak görmesine yönelik zihinsel modele sahip olmaları, karşılıklı bağımlılıkları ve ilişkileri anlamaları, dikkatlerini yoğunlaştırarak dikkat dağıtıcı etmenlere direnir, bir hedefe ulaşmak için konsantre olmalarını sağlayacak stratejik niyet ile hareket etmeleri (Liedtka, 1998); algılanan durum ile var olan durum arasındaki farkları anlamaları, bu doğrultuda var olan eksiklikleri gidermek için gerçekleştirilmesi gereken eylemleri tespit ederek kalıcı iyileştirmeler için çalışmalarına yönelik zihinsel yapıları (Senge, 1992; Pisapia ve diğerleri, 2005); liderlerin hedef belirleme ve bu doğrultuda doğru yönlendirme yapma konusundaki etkililiklerini göstermektedir. Sistem düşüncesine sahip liderlerin dikkatlerini organizasyonların basamakları arasında ileri ve geriye doğru kaydırabilme, sistemin bir basamağında gerçekleşen değişimin diğer basamaklara ve sistemin diğer parçalarına etkilerini ve aralarındaki ilişkilerin yaratacağı sonuçları tahmin etme yeteneği de liderlerin organizasyonu bütün olarak ele alıp her bir parçasının dönüşüme katkısını anlayarak bir hedef belirlemesi ve bu hedef için her bir parçanın katkısının ne olması gerektiğini anlamasını sağlamaktadır. Sistem düşüncesine ait bu görüşler, sistem düşüncesinin ortak hedef için çalışma konusunda etken olarak görülmesi görüşüyle örtüşmesini sağlayarak, araştırma sonuçlarında sistem düşüncesi ile ortak hedef için çalışma arasındaki pozitif ilişkiyi açıklayabilir.

Yansıtma liderlerin algıları, deneyimleri ve bilgilerini kullanarak, yaşanan durum ile ilgili ne olduğuna dair yargıda bulunmaları ve gelecek eylemlerini şekillendirirken bu yargılarını mantıksal ve rasyonel düşünceyle harmanlayarak sezgisel ilkeler oluşturma yetenekleridir (Pisapia ve diğerleri, 2005). Araştırma sonuçlarına göre stratejik düşüncenin alt boyutlarından yansıtmanın, dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan vizyon oluşturma, ortak hedef için çalışma, yüksek performans beklentisi ve bireysel destek olmak üzere hiçbirini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki görülmemiştir.

Ağ kurma yeteneği liderlerin farklı kişilerle iletişim kurma, dostluk geliştirme ve bu ilişkileri kişisel ve yönetsel hedeflere ulaşmak için kullanma yetenekleridir (Ferris ve diğerleri, 2005b). Araştırma sonuçları politik yeteneklerin alt boyutlarından ağ kurma yeteneğinin dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan vizyon oluşturma, ortak hedef için çalışma, yüksek performans beklentisi ve bireysel destek olmak üzere hiçbirini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olmadığını göstermiştir. Ferris ve diğerlerinin (2007) politik yeteneklerin tüm boyutlarının örgütlerde farklı ve benzersiz bir etkisi olduğunu öne sürdükleri savı, elde edilmiş olan bu araştırma bulgusunu desteklemiştir.

Kişiler arası etkileycilik liderlerin başkaları üzerinde olumlu bir algı ve düşüncelerini aktarıp istediklerini gerçekleştirmek konusunda etki yaratma yetenekleridir (Ferris ve diğerleri, 2005a; Ferris ve diğerleri, 2005b). Araştırma sonuçlarına göre politik yeteneklerin alt boyutlarından kişiler arası etkileyciliğin dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından vizyon oluşturma ve ortak hedef için çalışma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi varken; yüksek performans beklentisi ve bireysel destek üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi gözlemlenmemiştir. Kişiler arası etkileycilikleri yüksek liderler izleyenlerin kendilerinden hoşlanmalarını sağlama, çok çaba harcamadan izleyenlerince yetkin algılanma, izleyenleriyle bağlantılar ve etkin ilişkiler kurma becerileriyle (Ferris ve diğerleri, 2010) izleyenlerince takdir görür; izleyenleri için ilham ve motivasyon sağlama, değer aşılama, liderliklerini paylaşarak izleyenlerini güçlendirme ve hedefleri açıkça ifade ederek bu hedefi empoze etme becerileriyle (Ferris ve diğerleri, 2007; Perrewé ve diğerleri, 2000; Ewen ve diğerleri, 2013) izleyenleri için paylaşılan bir vizyon oluşmasını sağlarlar. Literatürde bu konuda yer alan tespitler kişiler arası etkileyciliğin vizyon oluşturma konusunda etken olarak görülmesi görüşüyle örtüşmekte, araştırma sonuçlarında kişiler arası etkileycilik ile vizyon oluşturma arasındaki pozitif ilişkiyi açıklamaktadır. Kişiler arası etkileyciliği yüksek liderlerin kendi hedeflerine ulaşabilmek için farklı ortamlarda farklı kişilere yönlendirebilme becerileri, belirledikleri hedefe odaklanıp bu doğrultuda çalışmaları, istedikleri sonuca ulaşmak için mevcut koşulları ve kaynakları kullanarak sonucun gerektirdiği davranış biçimini bilinçli ve kasıtlı bir şekilde sergilemeleri (Pfeffer, 1992; Conger ve Kanungo, 1998; Ferris ve diğerleri, 2005a; Ferris ve diğerleri 2005b; Ferris ve diğerleri, 2010), liderlerin hedefi izleyenlerine empoze etmelerini kolaylaştıracaktır. Kişiler arası etkileycilik yetkinliğine ait bu görüşler, kişiler arası etkileyciliğin ortak hedef için çalışma konusunda etken olarak görülmesi görüşüyle örtüşmesini sağlayarak, araştırma sonuçlarında kişiler arası etkileycilik ile ortak hedef için çalışma arasındaki pozitif ilişkiyi açıklamaktadır.

Sosyal beceriklilik liderlerin ortamları ve kişileri doğru olarak analiz edebilme ve kendilerini bu durumlara ve kişilere uydurma yeteneğidir (Ferris ve diğerleri, 2005b). Araştırma sonuçlarına göre politik yeteneklerin alt boyutlarından sosyal becerikliliğin dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından vizyon oluşturma, ortak hedef için çalışma ve yüksek performans beklentisi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi varken; bireysel destek üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi gözlemlenmemiştir. Ferris ve diğerlerinin (2007) yaptığı çalışmada sosyal beceriklilik ile vizyon ilişkisi doğrudan ortaya koyulmuş (2007); vizyonun oluşturulması ve izleyenlere aktarılması konusunda sosyal becerikliliğin öneminin altı çizilmiştir. Sosyal beceriklilik yetkinliğinin, liderin kendine güvenmesiyle birleştiğinde, vizyonun oluşturulup izleyenlerce benimsenmesinin sağlanması konusunda başarılı sonuçlar vereceği belirtilmiştir. Sosyal beceriklilikle ilgili bu görüşler, sosyal becerikliliğin vizyon oluşturma konusunda etken olarak görülmesi görüşüyle örtüşmekte, araştırma sonuçlarında sosyal beceriklilik ile vizyon oluşturma arasındaki pozitif ilişkiyi açıklamaktadır. Politik yeteneğe sahip liderler izleyenleri için vizyon

oluşturduktan sonra onlara ilham ve motivasyon sağlar, benimsedikleri değerleri yerleştirip liderliklerini paylaşarak izleyenlerini güçlendirir, net hedefler belirler ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda hem kendilerini hem de izleyenlerini sorumlu tutarlar (Ferris ve diğerleri, 2007). Bunu yaparken sosyal beceriklilik yetkinlikler sayesinde durumları doğru analiz ederek hedeflerin gerçekleşmesi ve gerçekleştiğinde izlenecek uygun davranış konusunda doğru hareket ederler. Ayrıca sosyal becerikliliğe sahip liderler izleyenlerini okuyarak her bir izleyenine istediği hedefe ulaşmak için nasıl davranması gerektiğini ve davranışının sonucunda nasıl tepki alacağını bilir (Valle, 2006), kendi çıkarları ile izleyenlerinin çıkarlarını bağdaştıracak aksiyonlar alma konusunda yetkinlik gösterebilir (Pfeffer, 1992). Tüm bu sosyal beceriklilik yetkinlikleri liderlerin sosyal beceriklilik yetenekleri ile durumu doğru okuyup doğru hedefler belirleme, bu hedefleri çalışanlarına doğru bir şekilde aktarma ve hedefin başarılması için doğru yöntemlerle beklenti ve ödüllendirme sistemi geliştirmeleri sağlar. Sosyal beceriklilikle ilgili bu tespitler, sosyal becerikliliğin ortak hedef için çalışma konusunda etken olarak görülmesi görüşüyle örtüşmekte, araştırma sonuçlarında sosyal beceriklilik ile ortak hedef için çalışma arasındaki pozitif ilişkiyi açıklamaktadır. Ferris ve diğerlerinin (2005b) yaptığı bir başka çalışmada ise sosyal beceriklilik, liderlerin çalışanlarının iş performansını değerlendirmesi için etken olan tek politik yetenek alt boyutu olarak önerilmiş ve belirtilen hipotez desteklenmiştir. Araştırmada sosyal becerikliliğin çalışanların davranışlarını mümkün olan en iyi şekilde sunma konusunda etken olduğu, sosyal beceriklilik sahibi bireylerin durumları ve insanları okuyarak başkalarını etkilemek için girişimde bulunurken bu verileri girdi olarak kullandıkları belirtilmektedir. Sosyal beceriklilikle ilgili tespit edilen bu sonuç, sosyal becerikliliğin yüksek performans beklentisi konusunda etken olarak görülmesi görüşüyle örtüşmekte, araştırma sonuçlarında sosyal beceriklilik ile yüksek performans beklentisi arasındaki pozitif ilişkiyi açıklamaktadır. Ayrıca araştırma sonucunda yüksek performans beklentisini etkileyen tek politik yeteneğin sosyal beceriklilik oluşu da Ferris ve diğerlerinin (2005b) araştırma sonuçları ile örtüşmektedir.

İçtenlik liderlerin çevrelerindeki kişilerle bütünlük sağlama, dürüst, içten ve doğal davranma becerileridir (Ferris ve diğerleri, 2005b). Araştırma sonuçlarına göre politik yeteneklerin alt boyutlarından içtenliğin dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından ortak hedef için çalışma ve bireysel destek üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi varken; vizyon oluşturma ve yüksek performans beklentisi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi gözlemlenmemiştir. İçtenlik sayesinde liderlerin davranışları ve eylemleri izleyenleri tarafından manipüle edici ya da zorlayıcı olarak yorumlanmaz, bu durum da liderlerin kendi hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırmak için izleyenlerine güven verir ve izleyenlerinin liderlerine bu konuda duyduğu güveni artırır (Ferris ve diğerleri, 2005b). İçtenlik yetkinliğinin hedeflere ulaşma konusundaki etkililiğinin belirtilmesi, içtenliğin ortak hedef için çalışma konusunda etken olarak görülmesi görüşüyle örtüşmekte, araştırma sonuçlarında içtenlik ile ortak hedef için çalışma arasındaki pozitif ilişkiyi açıklamaktadır. İçtenlik izleyenlerin her koşulda liderlerine güvenmeleri, onların davranışlarını samimi ve dürüst olduklarını kabul etmelerini sağlamakta, liderin izleyenlere karşı her koşulda gerçek bir endişe göstermesini ve güven oluşturacak bir şekilde etkileşime girmesini sağlamaktadır (Ferris ve diğerleri 2005b; Ferris ve diğerleri, 2007). Aynı zamanda içtenlik politik yeteneklerin alt boyutları içerisinde etkileme potansiyeli en yüksek beceri olarak görülmekte, bu sayede izleyenlerinin güven ve desteklerini almaları kolaylaşmaktadır (Ferris ve diğerleri, 2007). İçtenlik yetkinlikleri ile karşılıklı güven ilişkisini sağlayıp izleyenlerinden destek alan liderler, aynı samimiyetle izleyenlerine de destek sağlayabilir, izleyenlerine gösterdikleri ilgiyi onları ihtiyaç duydukları alanlarda destekleyerek kullanabilirler. İçtenlik yetkinliğiyle ilgili bu tespitler, içtenliğin bireysel destek sağlama konusunda etken olarak görülmesi görüşüyle örtüşmekte, araştırma sonuçlarında içtenlik ile bireysel destek arasındaki pozitif ilişkiyi açıklamaktadır. Ferris ve diğerleri (2005b) çalışmalarında liderin içtenlik derecesinin izleyenlerinin lider konusunda algılarının bir sonucu olduğunu belirtmişlerdir. Liderin kendini değerlendirdiği bir ölçüm ile, liderin izleyenlerinin algılarına göre ne kadar içten davrandığının ölçümü farklı sonuçlar sunabilir. Bu sebeple içtenliğin izleyenler tarafından değerlendirildiği bir araştırma gerçekleşmesi durumunda, dönüşümcü liderliğin diğer boyutları ile de pozitif ilişkiler tespit edilebilmesi muhtemeldir.

Stratejik düşünme ve politik yeteneklerin alt boyutlarının dönüşümcü liderliğin alt boyutlarında ayrı ayrı etkileri farklı farklı olmakla birlikte; yukarıda detaylı olarak ele alındığı ve farklı araştırmacıların araştırma sonuçları ışığında belirtildiği gibi, stratejik düşünmenin dönüşümcü liderlik üzerindeki olumlu etkisi (Conger ve Kanungo, 1998; Alimo-Metcalfe ve Alban-Metcalfe, 2001; Khatri ve diğerleri 2012; Dartey-Baah, 2015; Gross, 2016; Kazmi ve diğerleri, 2016) ve politik yeteneklerin dönüşümcü liderlik üzerindeki olumlu etkisi (Sunindijo, 2012; Ewen ve diğerleri, 2013; Gentry ve diğerleri, 2013; Blickle ve diğerleri, 2014; Brouer ve diğerleri, 2016; Mencl ve diğerleri, 2016) literatürde ve pratikte kabul edilmiş bir olgudur. Bu çalışmada yürütülen literatür incelemesi ve elde edilen araştırma sonuçları da bu görüşü desteklemiştir.

5.2. Liderler İçin Öneriler

Araştırma sonuçları yukarıda da ifade edildiği gibi, liderlerin kendileriyle ilgili geliştirmek istedikleri alanların nasıl geliştirilebileceğine yönelik izlenimlerin yanı sıra; izleyenlerinin spesifik olarak belirli konularda liderin hedeflediği şekilde davranış sergilemeleri ve bu konuda gelişerek daha ileri gitmeleri için üzerinde durmaları gereken beceri ve yetenekleri konusunda sonuçlar sunmuştur.

Dönüşümcü liderliğin alt boyutları, ele alınmış vizyon oluşturma, ortak hedef için çalışma, yüksek performans beklentisi ve bireysel destek konusunda etkileyici olarak tespit edilmiş stratejik düşünme becerileri ve politik yeteneklerin geliştirilmesi,

dönüşümcü liderlerin hedefledikleri dönüşümü daha kolay ve başarılı sonuçlarla gerçekleştirmeleri için sürecin hızlı ve kolay yürütülmesini sağlayacaktır.

Stratejik düşünme becerilerinden sistem düşüncesi ve politik yeteneklerden sosyal beceriklilik; dönüşümcü liderliği en çok etkileyen kilit faktörlerdir. Liderlerin aşağıda ele alınacak yöntemlerle, belirtilen tüm yetkinliklere önem vermesi; özellikle de etkilerinin diğer yetkinliklere göre daha fazla olması sebebiyle sistem düşüncesi ve sosyal beceriklilik yetkinliklerine daha fazla odaklanması, hedefledikleri dönüşümün gerçekleşmesinde kendilerine kolaylık ve fayda sağlayacaktır.

Araştırma sonuçları doğrultusunda dönüşümcü liderlerin vizyonlarını oluşturmak, bu vizyonu ifade etmek ve izleyenlerin de bu vizyonu benimseyerek gerçekleştirmek üzere odaklanmalarını sağlamak için; kişiler arası etkileyciliklerini üst düzeyde tutacak şekilde kendilerini geliştirmeleri ve sosyal becerikliliğe önem vermeleri gerekmektedir. İyi bir vizyona sahip olan dönüşümcü liderler, işletmelerinin geleceğe yönelik amaçlarını ve hedeflerini belirleyip bunları doğru adımlarla uygulamak için akılcı yaklaşımlar sergileyerek izleyenler için ilham kaynağı olurlar (House, 1977; Bradford ve Choen, 1984; Bass, 1985; Bennis ve Nanus, 1985; Conger ve Kanungo, 1998; Kouzes ve Posner, 1987; Podsakoff ve diğerleri, 1990). Dönüşümcü liderlerin vizyonlarını izleyenlere aktarırken; kişiler arası etkileycilik becerilerini ön plana çıkarmak üzere; izleyenlerin rahat ve huzurlu olmalarını sağlayacak bir ortam oluşturmalı, onlarla iyi ilişkiler ve dostluklar kurmalı ve böylece izleyenlerinin kendilerini sevmeleri ve saygı duymalarını doğal olarak sağlamalıdır. İzleyenleriyle iletişimde akılcı bir tarz sergilemeli, her koşulda menfaatlerini gözetecek ve bunu izleyenlerine belli ederek onları etkilemelidir (Ferris ve diğerleri, 2007; Ferris ve diğerleri, 2010). Vizyonu aktarırken etkili olmak ve izleyenlerinin de bu vizyonu benimsemelerini sağlamak için; ikna, manipülasyon ve müzakere konusunda yetkinlik kazanmalıdır (Mintzberg, 1983). Dönüşümcü liderlerin vizyonlarını izleyenlerine aktarırken sosyal becerikliliklerinden faydalanmak için ise, yüksek sezgi ve kavrayış yetenekleri ile izleyenleri etkilemek için ne yapılması ve söylenmesi gerektiğini bilmelidir. (Ferris ve diğerleri, 2007; Ferris ve diğerleri, 2010). Bunun için her bir izleyenini ayrı ayrı tanıyıp, onları doğru bir şekilde okumalı, her birinin vizyonu benimsemesi için kişiye özel yollar kullanmalı, izleyenlerinin hoşuna gidecek, eğilimlerine cevap verecek biçimde davranarak vizyonu benimsemelerini sağlamalıdır.

Araştırma bulgularına göre dönüşümcü liderlerin hedefledikleri dönüşüme hizmet edecek ortak hedefi belirleyip, çalışanlarının bu ortak hedef doğrultusunda çalışmalarını sağlamaları için; sistem düşüncesine sahip olmaları, kişiler arası etkileyciliklerini ve sosyal beceriklilik yetkinliklerini geliştirmeleri ve içten davranmaları önemlidir. Dönüşümcü liderler hedefledikleri dönüşümü gerçekleştirmek için elbette ki oluşturdukları vizyon doğrultusunda uygulanabilir hedefler geliştirmeli, izleyenlerinin de bu doğrultuda hep birlikte bu hedefi gerçekleştirmek üzere hareket etmelerini sağlamalıdır (Bradford ve Choen, 1984; Bennis ve Nanus, 1985; Kouzes ve Posner, 1987; Podsakoff ve diğerleri, 1990). Dönüşümcü liderler ortak hedef için çalışırken; önce ulaşılması arzulanan ortak hedefi doğru belirlemek için mevcut durumu iyi yorumlamalı; organizasyonu, hedefleri ve izleyenleri birbirinden bağımsız ele alıp yorumlamak yerine, bir bütün olarak görüp, bu bütünün gerekliliklerini anlamalı, bu bütünde var olan ölümleri kavramalı, bütünün parçaları yani izleyenler ve hedefler arasında uyum sağlamaya çalışacak şekilde hareket etmelidirler (Pisapia ve diğerleri, 2005). Ortak hedefi belirlerken sırasıyla nerede olmak istiyoruz, oraya vardığımızı nasıl anlayacağız, şu an neredeyiz, oraya nasıl gideceğiz, bizi bu süreçte hangi değişiklikler bekliyor ve bunlara nasıl uyum sağlayacağız sorularıyla yola çıkmak; liderlerin süreci hem parça parça hem de bütün olarak görmelerini sağlayarak büyük resmi anlamlandırmalarını kolaylaştıracaktır (Haines, 2016). Bu yöntemlerle ortak hedef doğru tespit edilip belirlendikten sonra; sistem yaklaşımı felsefesiyle, bir şeyi başarmak için en iyi yol tek bir yolun olmadığı fikrini benimseyip (Pisapia ve diğerleri, 2005); belirlenen ortak hedefi gerçekleştirmek için izlenecek yol konusunda izleyenlerinin fikirlerini almak, onların da arzu ettiği yol ve yöntemleri kullanmak dönüşümcü liderler için faydalı olacaktır. Dönüşümcü liderler bu sayede ortak hedefler için çalışırken sistem düşüncesine sahip olmanın avantajlarından faydalanabilirler. Dönüşümcü liderler izleyenlerinin aynı ortak hedef için çalışmalarını sağlamak üzere kişiler arası etkileyciliklerini kullanırken; izleyenleriyle pozitif ilişkiler geliştirerek kendine izleyenler arasından müttefikler oluşturmaları faydalı olacaktır (Pfeffer, 1992). Bu sayede ortak hedefi aktarırken yalnız kalmaz, fikrini benimseyip empoze edecek kişilerden faydalanabilirler (Ferris ve diğerleri, 2007; Ferris ve diğerleri, 2010). Belirlenen ortak hedeflere ulaşmak üzere gerektiğinde duruma ve koşullara göre esnek davranabilmek (Pfeffer, 1992) de dönüşümcü liderlerin koşullara göre hareket etmesini sağlayacak ve izleyenlerini etkileyecektir. Dönüşümcü liderler ortak hedefi benimsetmek üzere; sosyal beceriklilik yetkinliklerinden de faydalanabilirler. Sosyal beceriklilik yetkinlikleri ile; izleyenlerinin davranışlarındaki niyet ve motivasyonu, gizli gündemlerini anlamaya çalışıp, izleyenlerinin bu gündemleri doğrultusunda onları anlayıp önemseyeceğini gösterecek davranışlar sergileyebilirler (Ferris ve diğerleri, 2007; Ferris ve diğerleri, 2010; Braddy ve Campell, 2013). Böylece izleyenlerin arzu, istek ve hedefleri ile, belirlenen ortak hedefin örtüşmesini sağlayacak paydalar bulmaya çalışmak, bu ortak paydada buluşulmasını sağlayabilir. Sosyal beceriklilik yetkinliği sayesinde, izleyenlerine duyarlı davranıp (Pfeffer, 1992), onların da bu duyarlılığa, belirlenen ortak hedefe kanalize olarak olumlu karşılık vermelerini sağlanabilir. Dönüşümcü liderler izleyenlerinin ortak hedef için çalışmasını sağlamak üzere içtenlik yetkinliğinden de faydalanabilir. İzleyenleriyle bire bir ilgilenip, onlara samimi ve yakın davranmak, izleyenlerin lideri kendilerine yakın hissetmeleri sağlamak, izleyenlerin liderin görüşlerini benimseyerek uygulamalarını da kolaylaştıracaktır (Ferris ve diğerleri, 2007; Ferris ve diğerleri, 2010; Braddy ve Campell, 2013).

Araştırma sonuçları dönüşümcü liderlerin çalışanlarından yüksek performans beklentisine sahip olup, bunu çalışanlarına aktarmaları ve bunun karşılığında çalışanlarından performanslarını en iyi şekilde kullanmalarını sağlamaları için sistem düşüncesine ve sosyal beceriklilik yetkinliğine sahip olmaları gerektiğini göstermektedir. Dönüşümcü liderler hedeflenen dönüşümün gerçekleştirilmesi için izleyicilerinin mükemmeliyete önem vermesi, kaliteli iş çıkarması, performansını en üst seviyede kullanması gibi beklentilere sahip olup bunu izleyenlerine aktarırlar (House, 1977; Bass, 1985; Podsakoff ve diğerleri, 1990). Dönüşümcü liderler sistem düşüncesi ile sahip oldukları bütüncül düşünme ve örüntüleri ve ilişkileri anlamlandırma becerilerini geliştirerek, her bir çalışanın spesifik özelliklerini fark edip, her bir izleyenin potansiyelini tanıyarak (Pisapia ve diğerleri, 2005), onları doğru bir iş bölümü ile sistemin etkin bir parçası haline getirebilirler (Podsakoff ve diğerleri, 1990). Bu da izleyenlerin hepsinin her işi yaparak zaman kaybetmesi yerine, doğru bir planlama ile, her izleyenin zaten başarılı olduğu ve keyifle gerçekleştirdiği bir işi yapmasını, bu sayede hedefe daha hızlı ulaşılmasını sağlayacaktır. Dönüşümcü liderler yüksek performans beklentilerini belli etmek ve sonucunda izleyenlerden yüksek bir performans sergilemelerini sağlamak üzere sosyal beceriklilik yetkinliklerini kullanabilirler. Bunun için öncelikle izleyenlerini her koşulda anladıklarını, içinde buldukları durumu gördüklerini belli etmek için onları aktif bir şekilde, sözlerini kesmeden dinlemeli, zaman zaman ne söylediklerini kendi cümleleriyle tekrar ederek onları anladığını göstermelidir. Böylece söylenilenin kendileri için de önemli olduğunu hissettirebilir ve izleyenlerinin düşünce tarzlarına saygı gösterdiğini fark ettirerek kendi düşüncesine de saygı duyulmasını sağlayabilirler (Ferris ve diğerleri, 2007; Ferris ve diğerleri, 2010). Bu sayede izleyenler için liderin beklentilerini dile getirebileceği ve izleyenleri rahatsız etmeyecek bir ortam yaratılabilir. Liderler sergileyecekleri yüksek benlik bilinci ile, kendini izleyenlerinin yerine koyup empati kurmalı (Podsakoff ve diğerleri, 1990), gerektiğinde duruma göre davranış değiştirerek (Ferris ve diğerleri, 2007; Ferris ve diğerleri, 2010) koşullara uygun olan izleyenlerinden beklediği performansı artırmalı ya da azaltmalı ve böylece izleyenlerinden maksimum verim ve faydayı sağlamalıdır. Ayrıca izleyenleri neyin motive ettiğini anlayıp yüksek performans durumlarında onlara bu motivasyon araçlarıyla karşılık verilmesi izleyenlerin ileriki dönemler için güdülenmesini sağlayacaktır (Braddy ve Campell, 2013).

Araştırma bulgularına göre dönüşümcü liderlerin hedefledikleri dönüşümü sağlamak üzere çalışırken, çalışanlarına önem verip her birini bireysel olarak ileriye taşımak, dolayısıyla hedefe daha hızlı ulaşılmasını sağlamak üzere bireysel destek sağlamaları için sistem düşüncesine sahip olmaya ve çalışanlarına içten davranmaya önem göstermeleri gerekmektedir. İzleyenlerine bireysel destek sağlayan dönüşümcü liderler, izleyenlerine saygı gösterir, düşüncelerini dikkate alır, gereksinimlerine duyarlı olur, kişisel gelişimlerine destek olur ve izleyenlerine koçluk yaparak hedeflenen dönüşümün sağlanmasında izleyenlerinin katkılarının artmasını sağlarlar (Bass, 1985; Conger ve Kanungo, 1998; Podsakoff ve diğerleri, 1990; Bass ve Avolio, 1994). Dönüşümcü liderler sistem düşüncesi yaklaşımı kapsamında izleyenlerinin her birini sistemin birer parçası olarak görerek ayrı ayrı ele almalı, sistemin sağlıklı çalışması için bu bireysel parçaların her birinin önemini anlayarak izleyenlerinin olumlu ve olumsuz davranışlarını, davranışlarına sebep olan etmenleri, örüntüleri ve ilişkileri anlamaya çalışmalıdır (Pisapia ve diğerleri, 2005). Olumlu davranışların devamını sağlayıp, olumsuz davranışları azaltmaya çalışmak üzere her birine bireysel olarak destek olmak hedeflenen dönüşüm için sistemin sağlıklı işlemlerini sağlayacaktır. Bunun yanı sıra liderler sistemin önemli elementlerinden birinin geribildirim olduğunu bilmeli, olumlu ve olumsuz geribildirim sistemi besleyen ve fayda sağlayan bir unsur olduğunu kabul etmelidir (Senge, 1992; Pisapia ve diğerleri, 2005). Geribildirim önemi ve katkısı doğrultusunda izleyenlerinin davranışlarını gözlemlemeli, her birine bireysel olarak, onlara katkı sağlayacak ve gelişimlerine destekleyecek yapıcı geribildirimler vermelidir. Dönüşümcü liderler samimi ve içten görünmenin önemini yeterince anlamalı, insancıl ve nazik bir düşünce yapısına ile izleyenlerini dikkatlice dinlemelidir. İzleyenleri bir fikir paylaşırken duyarlı davranmak, onlarla konuşurken aktif göz teması kurmak, onları dinlerken vücut hareketleri ve mimikleri ile onaylamak ve izleyenin dinlendiğini anlamasını sağlamak (Ferris ve diğerleri, 2005a; Ferris ve diğerleri, 2010) liderin izleyenleri tarafından içten bir şekilde kabul görmesini sağlayacaktır. Lider izleyenleriyle arasında olumlu ilişkiler geliştirip onları anlamalı ve güven vermeli, ihtiyaç duydukları zamanlarda onlara destek sağlamalıdır. Bu sayede lider izleyenleri buldukları noktadan daha ileriye gitmeleri için mentörlük edebilirler. Dönüşümcü liderlerin izleyenleriyle toplantılarını, zaman zaman ofis yerine izleyenlerinin keyif alacağı farklı ortamlarda yapmaları; izleyenlerinin rahatlamaları ve keyifli hissetmelerini sağlayabilir. Oluşan bu ortam liderin izleyenle şeffaf bir iletişimle sorunlarını dinleyerek onlara destek olmak üzere harekete geçmesini kolaylaştırır (Braddy ve Campell, 2013).

5.3. Sınırlılıkları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Araştırmada çeşitli istatistiksel yeterlilikleri sağlayamadığı için analiz dışı bırakılmak durumunda kalan üç alt boyut vardır. Stratejik düşünmenin alt boyutu olan yeniden çerçevelemenin etkileri ve dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan model olma ve entelektüel uyarımın etkileyenlerinin tespiti için gelecekte yapılacak yeni araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilmesi durumunda, analiz dışı bırakılmış olan bu üç alt boyut ile ilgili sonuçlar tekrar değerlendirilerek literatüre katkı sağlanabilir ve liderlerin bu becerileri geliştirmesine yönelik pratik ve uygulanabilir öneriler sunulabilir.

Araştırma 283 yöneticinin cevapladığı anketlerden, 260 ankete ait veriler esas alınarak gerçekleştirilmiştir. İleride yapılacak yeni çalışmalarda daha fazla yöneticiye aynı çalışma uygulanarak araştırma sonuçları tekrar değerlendirilebilir ve daha fazla veri ile daha spesifik sonuçlar elde edilebilir, aynı zamanda bu araştırmanın sonuçlarının güvenilirliği test edilebilir.

Araştırma kapsamında veriler doğrudan yöneticilerden toplanmıştır. Dolayısıyla yöneticilerin kendilerine yönelik stratejik düşünme ve politik yeteneklerini kullanma becerilerini ve dönüşümcü liderlik yetkinliklerinin kendi öz değerlendirmesini içermektedir. Gelecekte yapılacak farklı araştırmalarda, çalışanların liderlerinin stratejik düşünme, politik yetenek ve dönüşümcü liderlik becerilerini değerlendirmesi istenerek, karşılıklı bir analiz gerçekleştirilebilir. Araştırmanın bu şekilde çift taraflı yürütülmesi konuya farklı bir bakış açısı geliştirilmesini sağlayacak, algılanan stratejik düşünme, politik yetenek ve dönüşümcü liderlik ile gerçekleşen stratejik düşünme, politik yetenek ve dönüşümcü liderlik karşılıklı olarak değerlendirilmesinin yanı sıra, tüm değişkenler ve birbirleri üzerindeki etkilerinin karşılaştırılması olarak incelenmesine olanak tanıyarak literatüre farklı bir katkı sağlayacaktır.

Bu araştırmanın temel hedefleri arasında bulunmadığı için incelenmemiş olmakla birlikte; liderin yöneticilik seviyesi, kendisine bağlı çalışan sayısı, cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu ve meslekteki tecrübe yılı gibi demografik özelliklerinin liderlerin stratejik düşünme becerisi, politik yetenekleri ve dönüşümcü liderlikleri yetkinlikleri ve bunları etkileyen alt boyutlar üzerinde bir farklılığa sebep olup olmadığı gelecekte yapılacak çalışmalar ile istatistiksel olarak incelenebilir.

Gelecekte bu konuda çalışacak araştırmacılar dönüşümcü liderliğe etki eden beceriler olarak ele alınmış olan stratejik düşünme ve politik yeteneklerin yanı sıra; aynı zamanda dönüşümcü liderliği de bireysel bir beceri olarak ele alıp, dönüşümcü liderliğin somut sonuçlarının işletme performansı, takım performansı, örgütsel performans, örgütsel bağlılık gibi doğrudan ölçülebilir faktörlere etkisini inceleyerek literatüre katkı sağlayabilir.

Araştırma sağlık, eğitim, üretim, araştırma-geliştirme, teknoloji, kamu gibi belirli sektörler esas alınıp, veriler spesifik olarak araştırma grubu olarak belirlenen sektörlerden toplanarak, stratejik düşünme ve politik yeteneklerin bu sektörler özelinde etkileri incelenebilir. Ayrıca farklı sektörlerde yapılan incelemeler karşılaştırılarak, bu konuda sektörün bir farklılık yaratıp yaratmadığı ele alınabilir. Eğer farklılık gözlemlenirse sektörün hangi özelliğinin bu farklılığa sebep olduğu da yeni araştırmalarla ayrıca incelenebilir.

KAYNAKLAR

- Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, R. J. (2001). The development of a new transformational leadership questionnaire. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 74(1), 1-27.
- Amitabh, M., & Sahay, A. (2008, May). Strategic Thinking: Is Leadership the missing link: An Exploratory Study. In 11th Annual Conversation of the Strategic Management Forum, Kanpur, India.
- Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W.L., Hochwarter, W.A. ve Ferris, G.R. (2002). Toward a political theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, (13)6, 751-796.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: The Free Press.
- Bass, B.M. ve Avolio B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bennis, W. ve Nanus, B. (1985) *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bennis, W. 2007. The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62: 2-5.
- Bentler, P.M. ve Bonett, D.G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Blickle, G., Meurs, J. A., Wihler, A., Ewen, C., & Peiseler, A. K. (2014). Leader inquisitiveness, political skill, and follower attributions of leader charisma and effectiveness: Test of a moderated mediation model. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(3), 272-285.
- Bonn, Ingrid (2001). *Developing Strategic Thinking As a Core Competency*, *Management Decision*, 39(1), 63.
- Braddy, P. ve Campbell, M. (2013). Using political skill to maximize and leverage work relationships. Retrieved July, 31, 2014.
- Bradford, D. L., ve Cohen, A. R. (1984). *Managing for excellence: The guide to developing high performance in contemporary organizations*. New York: Wiley.
- Brouer, R. L. (2007). *The role of political skill in the leadership process-work outcomes relationships* (Doctoral dissertation, The Florida State University).
- Brouer, R. L., Chiu, C. Y. ve Wang, L. (2016). Political skill dimensions and transformational leadership in China. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1040-1056.
- Burns, M. G. (1978). *Leadership*, Harper-Row, Newyork.
- Conger, J. A., ve Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. California, USA7 Sage.

- Cummings, S. (1995). Pericles of Athens—Drawing from the essence of strategic leadership. *Business Horizons*, 38(1), 22-27.
- Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: a transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*, 6(1), 99-112.
- Davis, W.D. ve Gardner, W.L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynism: An attributional and leader-member Exchange perspective, *The Leadership Quarterly*, Vol. 15(4), 439-465.
- Doll, W.J., Xia, W. ve Torkzadeh, G. (1994). A confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instrument, *MIS Quarterly* 18(4), 357–369.
- Ewen, C., Wihler, A., Blickle, G., Oerder, K., Ellen, B. P., Douglas, C., & Ferris, G. R. (2013). Further specification of the leader political skill–leadership effectiveness relationships: Transformational and transactional leader behavior as mediators. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 516-533.
- Ferris, G. R., Davidson S. L., Perrewé P. L. ve Atay, S. (2010). *İş Yaşamında Politik Yeti*, 2. Basım, Namar Yayınları, İstanbul.
- Ferris, G. R., Davidson, S. L. ve Perrewé P. L. (2005a). *Political skill at Work: Impact on Work Effectiveness*. Mountain View: Davies-Black Publishing.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J. ve Douglas, C. (2005b). Development and Validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management*, 31 (1), 126-152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R., L., Douglas, C. ve Lux, S. (2007). Political Skill in Organizations, *Journal of Management*. Vol.33, No.3, June 2007, 290–320.
- Field, A. (2009), *Discovering Statistics Using SPSS*, 3rd Edition, London: SAGE Publications Ltd.
- Gentry, A., Leslie, W., B., Gilmore J., C., D., Parker Ellen III, B., R., Ferris G. ve Treadway C., D. (2013). Personality and political skill as distal and proximal predictors of leadership evaluations. *Career Development International*, 18(6), 569-588.
- Goldman, E. F. ve Casey, A. (2010). Building a culture that encourages strategic thinking. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(2), 119-128.
- Goldman, Ellen F. (2007). Strategic Thinking At the Top, *MIT Sloan Management Review*, 48(4), Summer 2007, 75-81.
- Gross, R., PhD. (2016). Towards an understanding of the relationship between leadership styles and strategic thinking: A small and medium enterprise perspective. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(2), 22-39.
- Haines, S. (2016). *The systems thinking approach to strategic planning and management*. CRC Press.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C, Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*, 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hogan, J. and Hogan, R. (2002), *Leadership and sociopolitical intelligence*, in R. E Riggio, S. E., Murphy, and F. J. Pirozzolo, (Eds.), *Multiple Intelligences and Leadership*, (s. 75-88). San Francisco: Jossey- Bass.
- Horwath, R. (2006). The origin of strategy. *Strategic Thinking Institute*, 1-5.
- House, R. J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R. J., ve Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- Joreskog, K. G. ve Sorbom, D. (1993). *LISREL: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*, Chicago, IL: Scientific International Software.
- Kacmar, K. M. ve Baron, R.A. (1999). Organizational Politics: The state of the field, links to the related processes, and an agenda for future research. In G.R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 17, 1-19. Stamford, CT: JAI Press.
- Kazmi, S. A. Z., Naarananoja, M., Wartsila, J. K. (2016). Integrating Strategic Thinking and Transformational Leadership for NPD Idea Support Process. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 387-397.
- Khatri, N., Templer, K. J., Budhwar, P. S. (2012). Great (transformational) leadership= charisma+ vision. *South Asian Journal of Global Business Research*, 1(1), 38-62.
- Kline, R. B. (2011), *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*, 3rd. Edition, NY: Guilford Press.
- Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leithwood, K., Jantzi, D. ve Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*, Buckingham: Open University Press.
- Liedtka, J. M. (1998). Linking Strategic Thinking with Strategic Planning, *Strategy and Leadership*, Vol.26, No.4, 30-35.
- Menci, J., Wefald, A. J., & van Ittersum, K. W. (2016). Transformational leader attributes: interpersonal skills, engagement, and well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 635-657.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations* (Vol. 142). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Nasi, J. (1991). *Arenas of Strategic Thinking*, Foundation for Economic Education, Helsinki, Finland.

- Nemanich, L. A. ve Keller R.T (2007). Transformational Leadership in an Acquisition: A Field Study of Employees. *Leadership Quarterly*, 18, 49-68.
- Norzailan, Z., Yusof, S. M., & Othman, R. (2016). Developing Strategic Leadership Competencies. *Journal of Advanced Management Science* Vol, 4(1).
- Nunnally, J. C. ve Benstein, I. (1994). *Psychometric Theory*, Newyork, NY: Mc-Graw Hill.
- Oelkers, G., & Elsey, B. (2004). The 'Strategic Magnifier'-a Cognitive Tool for Strategic Thinking (Doctoral dissertation, Sumy State University).
- Perrewé, P. L., Ferris, G. R., Frink, D. D. ve Anthony, W. P. (2000). Political skill: An antidote for workplace stressors. *Academy of Management Executive*, 14: 115-123.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pisapia, John, Reyes-Guerra, Daniel ve Coukos-Semmel, Eleni (2005). Developing the Leader's Strategic Mindset: Establishing the Measures, Kravis Leadership Institute, *Leadership Review*, Spring 2005, Vol. 5, 41-68.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., ve Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, Organizational Citizenship Behaviors, *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Senge, Peter M. (1992). *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması*, Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Steiner, G. A., Miner, J. B. ve Gray, E. R. (1982). *Management Policy and Strategy (2nded.)*. New York: Macmillan.
- Sunindijo, R. Y. (2012). Integrating emotional intelligence, political skill, and transformational leadership in construction. *Civil Engineering Dimension*, 14(3), 182-189.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P., Buckley, M. R. (2004). Leader political skill and employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 493-513.
- Treadway, D. C., Jacob W. B., Garry L. A., Allison B. D. ve Laura A. W. (2010). The Interactive Effects of Political Skill and Future Time Perspective on Career and Community Networking Behavior, *Social Networks*, 32(2), May 2010, 138-147.
- Valle, M. (2006). The power of politics: Why leaders need to learn the art of influence. *Leadership in Action*, 26(2), 8-12.
- Washington, S. P., Karlaftis, M. G. ve Mannering, F. (2010). *Statistical and econometric methods for transportation data analysis*. CRC press.