



# DÖNÜŞÜMSSEL VE İŞLEMSEL LİDERLİK TEORİLERİ

## Transformational And Operational Leadership Theories

Sibel ORHAN

Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Öğrencisi, Tekirdağ/Türkiye  
ORCID ID: 0000-0002-2892-3865

Muhammet GÜMÜŞ

Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Öğrencisi, Sivas/Türkiye  
ORCID ID:0000-0003-1278-6234

Emine KIZILKAYA

Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Öğrencisi, Karaman/Türkiye  
ORCID ID: 0000-0002-3678-0905

**Cite As:** Orhan, S.; Gümüş, M. & Kızılkaya, E. (2021). "Dönüşümsel Ve İşlemsel Liderlik Teorileri", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 7(44): 880-885.

### ÖZET

Dönüşümcü liderlik, bireylerde ve sosyal alanda değişime neden olan bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. İdeal haliyle gelişmeyi hedefleyen takipçilerde değerli ve olumlu değişimler yaratır. Özgün biçimiyle, hayata geçirilen dönüşümsel liderlik motivasyonu ve morali artırır. Aynı zamanda, çeşitli mekanizmalar aracılığıyla takipçilerin performansı üzerinde de önemli derecede etkisi bulunmaktadır. Kuruluşun misyonuna ve kolektif kimliğine bağlı olarak, takipçiler için bir rol model oluşur ve onlara ilham verir. Dönüşümcü liderler, takipçileri çalışmalarına daha fazla sahip çıkmaya teşvik ederler. Takipçilerin güçlü ve zayıf yönleri tespit edilir. Böylece lider, takipçileri performanslarını optimize eden görevlerle donatabilir. İşlemci liderler ise, takipçilerinin ilham kaynağını ödül ve ceza sistemiyle ortaya koymaktadır. Takipçileri, liderini her yönüyle örnek alıyorsa ödülü hak eder. Fakat, liderinin aksine daha farklı yönlere ona uyum sağlayamazsa cezalandırılır.

İşlemsel ve dönüşümsel liderlik stilleri, son zamanlarda birçok araştırmacının ilgisini çekmektedir. Bir kısım insan bu kavramların benzer olduklarını düşünürken, diğerleri farklılıkların da olduğunu savunmaktadır. Bu araştırma, literatürdeki kanıtlardan yola çıkarak dönüştürücü ve işlemsel liderlik arasındaki farka giriş niteliğinde bir bakış açısı sunmaktadır. Çalışmada, dönüştürücü liderlik ve işlemsel liderlik kavramsal olarak farklı olmalarına rağmen, işlemsel liderliğin bazı unsurlarının dönüşümsel liderlikte yer aldığı sonucuna varılmaktadır. Yapılan bu çalışmada, öncelikli olarak konu ile ilgili literatürde yer alan çalışmalara ulaşılmış, ulaşılan araştırma bulguları derlenerek rapor haline getirilmiştir. Araştırmanın literatürdeki boşluğu doldurması beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, İşlemsel Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Karizmatik Liderlik.

### ABSTRACT

Transformational leadership is defined as a leadership approach that causes change in individuals and in the social field. It creates valuable and changes in followers who aim to develop in their ideal state. Learning the transformational leadership motivation and morale that are brought to life in its original form. At the same time, to learn word for word of realizations at the right time. It consists of a role model for followers and inspires them, depending on the organization's mission and collective. Transformational leaders encourage followers to take ownership of their work more. The strengths and weaknesses of the followers are determined. Thus, the leader can equip his followers with tasks that optimize their performance. Processor leaders, on the other hand, reveal the source of inspiration of their followers with the reward and punishment system. If the guide takes its leader as an example in all aspects, it deserves the award. But if his leader cannot adapt to him from different directions, he will be punished.

Transactional and transformational leadership structures attract the attention of many researchers. One of the media's views of these concepts similarly argues for others. This research draws from the evidence in the literature to provide an introductory perspective on the difference between transformation and transactional leadership. It is concluded that transformational leadership and transactional leadership are conceptually different, and some elements of transactional leadership have a place in transformational leadership. In this study, first of all, the studies in the literature on the subject were reached, and the research cloud reached was compiled and turned into a report. The research is expected to fill the gap in the literature.

**Keywords:** Leadership, Operational Leadership, Transformational Leadership, Charismatic Leadership.

### 1. GİRİŞ

Liderlik, yönetimin belki de en önemli yönlerinden biridir (Wehrich, vd, 2008). Bunun nedeni; liderliğin, kuruluşların ve ulusların genel refahına büyük ölçüde katkıda bulunan önemli bir faktör olmasıdır. General Electric ve Chrysler gibi kuruluşlar, Jack Welch ve Lee Iacocca'nın (Robbins & Coulter, 2007) etkin liderliğiyle iflasın eşiğinden dünyanın en kârlı kuruluşlarından ikisi haline gelmiştir. Amerika Birleşik Devleti, İngiltere, Fransa ve Hindistan gibi büyük uluslar, günümüzde etkili liderlik stratejilerine sahip dünyanın en önde gelen ülkelerinden bazılarıdır (Wehrich ve diğerleri, 2008). Sebep olarak, örgütlerdeki ve ülkelerdeki liderlerin işleri gerçekleştirmesinden bahsedebiliriz. Çalışma, liderliği; hedeflere ulaşmak için



grupları etkileme süreci olarak tanımlarken, lider; diğerlerini etkileyebilecek kişidir (Cole, 2006; Robbin and Coulter, 2007; Wehrich et al, 2008).

Liderliğin etkinliğini açıklamak için, birkaç teori ortaya konulmaktadır. En önde gelen liderlik teorilerinden ikisi; dönüşümsel ve işlemsel liderlik teorileridir. 1980'lerin sonlarından bu yana, dönüşümcü ve karizmatik liderlik teorileri yükselişe geçmiştir. Dönüşümsel liderliğin versiyonları, Bass (1985, 1996) da dahil olmak üzere birçok teorisyen tarafından önerilmiştir.

Yazarların çoğu, işlemsel ve dönüşümsel liderliğin kavram ve uygulamada farklı olduğu konusunda hem fikir olsa da, birçok yazar, dönüşümsel liderliğin işlemsel liderliği önemli ölçüde artırdığına ve bunun da daha yüksek düzeyde bireysel, grup ve örgütsel performansa neden olduğuna inanmaktadır (Bass & Avolio, 1994; Howell & Avolio, 1993; Lowe ve diğerleri, 1996). Diğerleri ise, işlemsel liderliğin dönüşümcü liderliğin bir alt kümesi olduğunu savunmaktadır (Wehrich ve diğerleri, 2008).

Bu makalenin amacı; iki liderlik tarzının karşılaştırmalı analizini yapmak için, literatürdeki kanıtları kullanmaktır. Çalışmada, ayrıca iki stilin içsel zayıflıklarının ana hatlarına değinilerek detaylı bir şekilde açıklamalara yer verilecek ve değişiklikler hakkında önerilerde bulunulacaktır.

## 2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Dönüşümcü lider, olağanüstü sonuçlar elde etmeleri için takipçileri teşvik eden ve ilham veren (dönüştüren) kişidir (Robbins ve Coulter, 2007). Bireysel takipçilerin endişelerine ve gelişimsel ihtiyaçlarına dikkat eder; eski sorunlara yeni bir şekilde bakmalarına yardımcı olarak takipçilerin sorunlar hakkındaki farkındalığını değiştirir; ve takipçileri, grup hedeflerine ulaşmak için fazladan çaba göstermeleri yönünde uyandırabilir, heyecanlandırabilir ve ilham verebilir. Dönüşümcü liderlik teorisi, takipçilerde olumlu bir değişim yaratan liderlikle ilgilidir, bu sayede birbirlerinin çıkarlarını gözetirler ve bir bütün olarak grubun çıkarlarına göre hareket ederler (Warrilow, 2012). Dönüşümcü liderlik kavramı, 1978'de James Macgregor Burns tarafından siyasi liderler hakkındaki tanımlayıcı araştırmasında tanıtılmıştır, ancak kullanımı B.M Bass ve J.B Avalio'nun (Jung ve Sosik, 2002) daha fazla modifikasyonu ile örgütsel psikoloji ve yönetim alanına yayılmıştır.

Dönüşümcü liderlik, çeşitli mekanizmalar aracılığıyla takipçilerin motivasyonunu, moralini ve performansını artırır. Liderler, takipçinin kimlik ve benlik duygusunu projeye ve kuruluşun kolektif kimliğine bağlar. Takipçiler için, onlara ilham veren ve ilgilerini çeken bir rol model olur. Takipçileri, çalışmalarına daha fazla sahip çıkmaya; güçlü ve zayıf yönlerini anlamaya ikna eder. Lider, takipçileri performanslarını artıran görevlerle ön plana çıkarır.

Warrilow (2012) Dönüşümcü Liderlik Tarzının Dört Bileşenini Belirlemiştir:

- ✓ Karizma veya İdealleştirilmiş Etki: Liderin takdire şayan davranışlarda bulunma, inançlarını sergileme, takipçilerin net bir değerler dizisine sahip olmasını sağlama ve takipçiler için rol model olan liderle özdeşleşmesini sağlayan tavırları alma derecesidir.
- ✓ İlham Veren Motivasyon: Liderin çekici gelen bir vizyonu ifade etme derecesi, takipçilere gelecekteki hedefler konusunda iyimserlikle ilham vermesi ve eldeki mevcut görevler için çaba sarf ederek belirli bir hedefe ulaşmasıdır.
- ✓ Entelektüel Uyarım: Liderin varsayımlara meydan okuduğu, takipçilerdeki yaratıcılığı teşvik ettiği ve teşvik ettiği derece-takipçilere (lider, organizasyon, birbirlerine ve hedefe) nasıl bağlandıklarını göstermek için bir çerçeve sağlayarak, misyon yolundaki herhangi bir engeli yaratıcı bir şekilde aşabilmesidir.
- ✓ Kişisel Ve Bireysel İlgisi: Liderin, her bir takipçinin ihtiyaçlarına ne ölçüde katıldığı, bir mentor veya koç olarak hareket ettiği, bireyin takıma katkısına saygı ve minnettarlık derecesidir. Bu, her bir ekip üyesinin kendi kendini gerçekleştirme ve kendine değer verme ihtiyacını geliştirir. Böylece, takipçilere daha fazla başarı ve büyüme için ilham verir.

### 2.1. Dönüşümcü Liderliğin Zayıf Yönleri

Yukl (1999), dönüşümcü liderliğin yedi ana zayıflığından bahsetmektedir.

Birincisi; etkilerinin ve süreçlerinin altında yatan belirsizliktir. Teori, dönüşümcü liderlik ile olumlu iş çıktıları arasındaki etkileşimli değişkenleri açıklamada başarısız kalmaktadır. Temel etki süreçleri daha açık

bir şekilde tanımlanırsa ve her bir davranış türünün her bir aracı değişken ve sonucu nasıl etkilediğini açıklamak için kullanılırsa daha güçlü olacaktır.

İkincisi; kuramın ikili düzeydeki liderlik süreçlerine aşırı vurgu yapmasıdır. Başlıca ilgi alanı, liderin grup veya örgütsel süreçler üzerindeki etkisini değil, liderin bireysel takipçiler üzerindeki doğrudan etkisini açıklamaktır. İlgili grup düzeyindeki süreçlerin örnekleri şunları içerir:

- ✓ Personel ve kaynakları kullanmak için işin ne kadar iyi organize edildiği;
- ✓ Birbiriyle ilişkili grup faaliyetlerinin ne kadar iyi koordine edildiği;
- ✓ Hedefler ve öncelikler hakkındaki üye anlaşmasının miktarı;
- ✓ Üyeler arasında karşılıklı güven ve işbirliği;
- ✓ Grup ile üye kimliğinin kapsamı;
- ✓ Üyelerin grubun hedeflerine ulaşma kapasitesine olan güveni;
- ✓ Tedarik ve kaynakların verimli kullanımı;
- ✓ Örgütün diğer bölümleri ve dışarıdan gelenlerle dış koordinasyonudur.

Liderlerin bu grup süreçlerini nasıl etkilediği, dönüşümcü liderlik teorileriyle çok iyi açıklanamamaktadır. Örgütsel süreçler, çoğu dönüşümsel liderlik teorisinde de yeterince ilgi görmemiştir. Liderlik, örgütsel etkililiğin temel belirleyicisi olarak görülmektedir, ancak lider davranışının nihai olarak etkinliği belirleyen örgütsel süreçler üzerindeki nedensel etkileri, dönüşümcü liderlik üzerine yapılan çoğu çalışmada nadiren ayrıntılı olarak açıklanmaktadır (Yukl, 1999). Dönüşümcü liderlik teorileri, liderin grup ve örgütsel süreçler üzerindeki etkisinin daha ayrıntılı bir tanımından faydalanmaktadır.

Üçüncüsü; davranışları farklılaştırmanın teorik mantığı net bir şekilde açıklanmamıştır. Dönüşümsel davranışlar arasında bulunan kısmen örtüşen içerik ve yüksek karşılıklı korelasyon, yapı geçerliliği hakkında şüpheler uyandırır. Örneğin, entelektüel uyarım, operasyonel olarak, bir astın geleneksel inançları sorgulamasına, sorunlara farklı bir şekilde bakmasına ve sorunlara yenilikçi çözümler bulmasına neden olmak olarak tanımlanır. İçerik çeşitli ve belirsizdir. Liderin astların bilişsel süreçlerini veya davranışlarını etkilemek için, gerçekte ne söylediği veya yaptığı konusunda net bir açıklama yoktur.

Dördüncü olarak; Yukl (1999), ampirik kanıtların alakalı olduğunu gösterdiği orijinal dönüşümsel liderlik teorisinden birkaç dönüşümsel davranışın ihmal edildiğini tespit etmiştir. Bunlardan bazıları ilham vermeyi (işe anlam aşılacak), geliştirmek (takipçi becerilerini ve kendine güveni geliştirmek) ve güçlendirmeyi (takipçilere önemli bir ses ve takdir yetkisi sağlamak) içerir.

Beşincisi; dönüşümcü liderlikte durumsal değişkenlerin yetersiz tanımlanmasıdır. Dönüşümsel liderlik teorisinin temel bir varsayımı, başlangıçtaki liderlik süreçlerinin ve sonuçlarının tüm durumlarda aynı olmasıdır. Bass (1998), dönüşümsel liderliğin duruma bakılmaksızın, hem takipçiler hem de kuruluşlar için faydalı olduğunu öne sürmektedir. Araştırmalar, durumsal faktörlerin dönüşümcü liderliğin takipçiler ve iş sonuçları üzerindeki etkilerini göstermiştir.

Yukl (1999), dönüşümsel liderlik ve takipçiler arasında şu durumsal değişkenleri önermiştir:

- ✓ Çevrenin istikrarı,
- ✓ Organik yapı (mekanik bürokrasi yerine),
- ✓ Girişimci bir kültür,
- ✓ Teknik çekirdek üzerindeki sınırları kapsayan birimlerin hâkimiyetidir.

Altıncı olarak; teori, dönüşümcü liderliğin zararlı olduğu herhangi bir durumu açıkça tanımlamamaktadır. Çeşitli araştırmalar, dönüşümsel liderliğin hem takipçiler hem de organizasyon üzerinde zararlı etkileri olabileceğini göstermiştir. Stevens ve diğerleri (1995), dönüşümcü liderliğin üst düzey yönetimler, sahipler ve yöneticiler lehine önyargılı olduğuna inanmaktadır. Takipçiler, zamanla işin içinde o kadar yüksek düzeyde duygusal katılıma maruz kalabilir ki, bu durum yüzünden stresli ve bitkin hale gelirler. Bireysel liderler, gerekli olmadığında yüksek düzeyde duygusal katılım yaratarak takipçileri (farkında olmadan bile) sömürebilirler (Yukl, 1999). Bir örgütün üyeleri, rakip vizyonlara sahip farklı liderlerden etkilenirse, sonuç artan rol belirsizliği ve rol çatışması olacaktır. Alt birimleri ve hedefleri ile güçlü bir özdeşleşme oluşturan liderler, üye motivasyonunu artırabilir, ancak kuruluşun farklı alt birimleri arasında aşırı rekabet ortaya

çıkabilir. Örgütsel hedeflere ulaşmak için, birimler arası işbirliği gerekli olduğunda, sonuç örgütsel etkililikte bir düşüş olabilir. Dönüşümcü liderliğin olumsuz sonuçlara sahip olma olasılığı, bu tür etkileri tespit etmek için tasarlanmış araştırma yöntemleriyle araştırılmalıdır.

Son olarak, çoğu liderlik teorisi gibi, dönüşümsel liderlik teorisi de kahramanca liderlik klişesini varsayar. Bir birey, grup veya organizasyonun etkili performansının, doğru yolu bulma ve başkalarını onu almaya motive etme becerisine sahip bir bireyin liderliğine bağlı olduğu varsayılır. Dönüşümsel liderlik teorisinin çoğu versiyonunda, etkili bir liderin takipçileri kendi fedakârlıklarını yapmak ve olağanüstü çaba sarf etmek için emek harcamak zorundadır. Etki tek yönlüdür ve liderden takipçiye akar. Dönüşümsel liderlik ile alt bağlılık veya performans arasında bir korelasyon bulunduğunda, sonuçlar liderin astları daha iyi performans göstermeleri için etkilediğini ortaya koymaktadır. Karşılıklı etki süreçlerini veya ortak liderliği tanımlamaya olan ilgi gittikçe azalmıştır.

Araştırmacılar, liderlerin takipçileri liderin vizyonuna meydan okumaya veya daha iyi bir vizyon geliştirmeye nasıl teşvik ettiklerini değil, liderlerin takipçileri nasıl motive ettiklerini veya direnişlerinin üstesinden nasıl geldiklerini sorgulamışlardır.

Dönüşümcü liderliğe yönelik çok sayıda eleştiriye rağmen, popüleritesi son zamanlarda artmıştır (Yukl, 1999). Örneğin, araştırmalar, ordu ve iş dünyası da dahil olmak üzere farklı ortamlardaki yöneticilerin, dönüşümcü liderlerin işlemsel meslektaşlarına göre daha etkili, daha yüksek performanslı, daha teşvik edilebilir ve kişilerarası ilişkilerde daha fazla duyarlı olarak değerlendirildiğini göstermiştir (Rubin ve diğerleri, 2005; Yargıç ve Bono, 2000). Ampirik kanıtlar arasında sayılan; daha düşük devir oranları, daha yüksek verimlilik seviyesi, çalışan memnuniyeti, yaratıcılık, hedefe ulaşma ve takipçi refahı dönüşümsel liderliğin, çalışanların iş sonuçlarıyla güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu kanıtlamıştır. (Eisenbeiß ve Boerner, 2013; Garcí a-Morales ve diğerleri, 2008; Piccolo ve Colquitt, 2006; Keller, 1992).

### 3. İŞLEMSEL LİDERLİK

Yönetimsel liderlik olarak da bilinen işlemsel liderlik, denetim, organizasyon ve grup performansının rolüne odaklanırken; işlemsel liderlik, liderin takipçilerinin hem ödülleri yoluyla hem de cezalar yoluyla takipçilerinin uyumluluğunu teşvik eden bir liderlik tarzı olarak bilinmektedir. Dönüşümsel liderliğin aksine, işlemsel yaklaşımı kullanan liderler geleceği değiştirmekten yana değillerdir, sadece işlemleri aynı tutmaya çalışmaktadırlar. Bu liderlerin, hataları ve kırılma nedenlerini bulmak için takipçilerinin çalışmalarına dikkat ettikleri görülmektedir. Bu tür liderlik krizlerde, acil durumlarda ve projelerin belirli bir şekilde yürütülmesinde etkili olarak görülmektedir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında, işlemsel liderlik, hiyerarşinin daha alt kademelerinde temel ihtiyaçların karşılanması memnuniyetine odaklanmaktadır. İşlem liderleri, iyi iş veya olumlu sonuçlar için ödülleri verildiği değişim modeli olarak kullanılmaktadır. Tersine, liderlik tarzına sahip insanlar, sorun düzeltilene kadar kötü işlemlerle veya olumsuz sonuçlarla cezalandırılmaktadır. İşlemsel liderliğin alt seviyedeki ihtiyaçlara odaklanmasının diğer bir yolu, belirli bir görev performansını vurgulamaktadır (Hargis ve diğerleri, 2001). İşlem liderleri, her bir bölümü ayrı ayrı yöneterek belirli görevleri yerine getirmede etkili olmaktadır.

İşlem liderleri, ileri görüşlü fikirlerden ziyade süreçlerle ilgilenmektedir. Bu tür liderler, koşullu ödüllendirmeye (koşullu olumlu pekiştirme olarak da bilinmektedir) veya koşullu cezalandırmaya (koşullu olumsuz pekiştirme olarak da bilinmektedir) odaklanmaktadır. Koşullu ödüller (övgü gibi), belirlenen hedeflere vaktinden önce ulaşıldığında veya astların kendilerini geliştirmesi için farklı zamanlarda iyi bir tempoda çalışmasını sağlamak için verilmektedir. Koşullu cezalar ise (askıya alma gibi), performans kalitesi veya üretim miktarının belirli bir standardın altına düştüğünde veya hedefler ve görevler ile hiç karşılanmadığında verilmektedir. Çoğu zaman, koşullu cezalar, yanlış giden bir şey olduğunda yönetim esasına göre verilmektedir. İstisna bazlı yönetim içinde, aktif ve pasif olarak iki yol olduğu bilinmektedir. İstisna yolunda etkin yönetim, liderin sürekli olarak her bir astın performansını takip etmesi ve süreç boyunca düzeltmeler yapmak için astın da çalışmasında değişiklikler yapması anlamına gelmektedir. İstisna bazlı pasif yönetim liderleri, sorunları çözmeden önce sorunların ortaya çıkmasını beklemektedir. İşlemsel liderlik alt düzey ihtiyaçlara daha yönetimsel bir tarzda uygulandığından, yüksek düzeydeki ihtiyaçlar için geçerli olan dönüşümsel liderliğin temeli olarak bilinmektedir.

#### 3.1. İşlemsel Liderliğin Nitelikleri

İşlem liderleri, takipçilerinin uyum sağlaması için ödül ve ceza sistemini kullanmaktadırlar. Bunlar, takipçilerinde en az uyum sağlamayan dışsal motivasyonlardır. Mevcut organizasyonun hedeflerini, yapısını ve kültürünü kabul etmektedirler. İşlem liderleri, yol gösterici ve eylem odaklı olma eğilimindedirler.

İşlem liderleri, mevcut sistem dâhilinde çalışmaya ve kuruluşun hedeflerine ulaşmak için çaba göstermeye isteklidirler. Sorunları çözerken problemin içinde düşünme eğilimindedirler.

İşlemsel liderlik öncelikli olarak pasiftir. Bu liderlikte en çok ilişkilendirilen davranışlar, takipçilerini ödüllendirmek ve süre gelen durum için kriterler oluşturmaktır.

İşlemsel liderlik içinde iki faktör bulunmaktadır:

- ✓ Koşullu Ödül
- ✓ İstisnai Yönetim

Koşullu ödül, çaba için ödüller sağlar ve iyi performans için takdir edilmeyi ön görür.

İstisnaya dayalı yönetim, durumu korur, astlar kabul edilebilir performans düzeylerini karşılamadığında müdahale eder ve performansı iyileştirmek için düzeltici eylemde bulunur.

#### 4. DÖNÜŞÜMSEL VE İŞLEMSEL LİDERLİK ARASINDAKİ KARŞILAŞTIRMA

James Macgregor Burns, işlem liderleri ile dönüşümsel liderler arasında ayırım yaparak şunları açıklamaktadır: İşlem lideri, takipçilerin işi ve sadakati için somut ödüllerin alışverişinde bulunan liderlerdir. Dönüşümcü liderler ise, takipçileri ile etkileşim kuran, daha yüksek düzeydeki iç ihtiyaçlara odaklanan ve belirli sonuçların önemi ve bu sonuçlara ulaşabileceği yeni yollar hakkında bilinç uyandıran liderlerdir (Hay, 2012). Dönüşümcü liderler, bir misyon duygusu sağlamayı içeren aktif davranışlar sergilerken, işlem liderleri daha pasif olma eğilimindedirler.

Tablo 1. Dönüşümsel Ve İşlemsel Liderlik Arasındaki Karşılaştırma

İŞLEMSEL	DÖNÜŞÜMSEL
Liderlik duyarlı.	Liderlik proaktif.
Örgüt kültürü içinde çalışır.	Yeni fikirler uygulayarak örgüt kültürünü değiştirmeye çalışır.
Çalışanlar, lider tarafından belirlenen ödüller ve cezalar yoluyla hedeflere ulaşırlar.	Çalışanlar daha yüksek idealler ve ahlaki değerlerle hedeflere ulaşırlar.
Kendi çıkarlarına hitap ederek takipçileri motive eder.	Grup çıkarlarını ön planda tutmaya teşvik ederek takipçileri motive eder.
İstisnalara göre yönetim, statükoyu sürdürmek ve performansı artırmak için doğru eylemleri vurgular.	Bireyselleştirilmiş Değerlendirme: Her davranış, düşünmeyi ve desteği ifade etmek için her bireye yönlendirilir. Entelektüel Teşvik: Sorunları çözmek için yaratıcı ve yenilikçi fikirleri teşvik eder.

Kaynak: Hay,2012

Douglas McGregor'un teorisi olan X ve Y teorileri, bu iki liderlik tarzıyla karşılaştırılabilir. X Teorisi yöneticilerin korku ile yönetmeleri gereken işlemsel liderlik ile karşılaştırılmaktadır. Bu tarz olumsuz davranışlar cezalandırılır ve çalışanlar teşviklerle motive edilir.

Y Teorisinin de, dönüşümcü liderlikle benzer olduğu bilinmektedir. Çünkü yöneticilerin çalışanlarını cesaretlendirmek için çalışanların fikirlerini desteklemektedir. Liderler, çalışanlarının en iyisini üstlenir. Kendine güvenen, saygılı ve kendi kendini motive eden personel olduklarına inanır. Liderler, takipçilere üstünlük sağlamaları için, ihtiyaç duydukları aracı sağlamaya yardımcı olmaktadır.

#### 5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Dönüşümsel ve işlemsel liderlik teorileri, araştırmacıların liderliğin doğasını ve etkisini açıklamaya yönelik cesur girişimlerini temsil etmektedir. Her iki teorinin de güçlü ve zayıf yönleri vardır. Ancak, durumsal değişkenlerin her iki liderlik tarzı bağlamında, liderlik sonuçları üzerindeki etkisi göz ardı edilmemelidir. Bu iki kavramı daha net anlamak için, daha fazla kavramsal ve istatistiksel çalışma yapılarak literatür zenginleştirilmelidir.

#### KAYNAKÇA

Bass, B. M. (1996). *Anew paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: U. S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cole, G.A. (2006) *Management Theory and Practice*.(6th Ed.) London: Book Power Eisenbeiß, S. A. and Boerner, S. (2013) A Double-edged Sword: Transformational Leadership and Individual Creativity. *British Journal of Management*. 24(1): 54–68.
- García-Morales, V.J., Llorens-Montes, F.J. and Verdu Jover, A.J. (2008) The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation. *British Journal of Management*. 19(4): 299–319.
- Hargis, M. B., Wyatt, J.D., Piotrowski, C. (2001). Developing Leaders: Examining the Role of Transactional and Transformational Leadership across Contexts Business. *Organization Development Journal* 29 (3): 51–66.
- Hay, I (2012) *Transformational Leadership Characteristics and Criticisms*. Retrieved 17th March, 2013. <http://www.leadingtoday.org/weleadinlearning/transformationalleadership.htm>
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Judge, T. A. and Bono, J. E. (2000) Five-Factor Model of Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*. Pp 751 – 765.
- Jung, D.D., and Sosik, J.J. (2002). Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance. *Small Group Research*. 33, 313 – 336.
- Keller, R.T (1992) Transformational leadership and the Development of Research and Development Project Groups. *Journal of Management*. 489 – 501.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Piccolo, R.F, and Colquitt, J.A. (2006) Transformational Leadership and Job Behavior: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*. Pp 327 – 340.
- Robbins, S. P. and Coulter, M. (2007) *Management (9th ed.)*. London: Prentice- Hall.
- Rubin, R.S., Munz, D.D and Bommer, W.H. (2005) Leading from Within: effects of Emotional Recognition and Personality on transformational Leadership Behavior. *Academy of Management Journal*. Pp 845 – 858.
- Warrilow. S (2012) Transformational Leadership Theory - The 4 Key Components in Leading Change&ManagingChange.[Retrieved15/03/2013].<http://EzineArticles.com/?expert=Steph+Warrilow>.
- Wehrich, H., Cannice, M.V. and Koontz, H. (2008) *Management (12th ed.)*. New Delhi: Mc Graw Hill.
- Yukl, G. (1999) An Evaluation of the Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*. 10(2), 285–305.