



T.C.

Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

**ALGILANAN LİDERLİK DAVRANIŞI ÖZELLİKLERİNİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ÇALIŞMASI**

Oğuzhan YAZICI

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2016

ALGILANAN LİDERLİK DAVRANIŞI ÖZELLİKLERİNİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ÇALIŞMASI

Oğuzhan YAZICI

T.C.

Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2016

KABUL VE ONAY

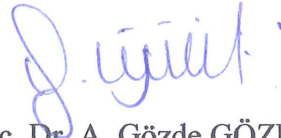
Oğuzhan YAZICI tarafından hazırlanan "Algılanan Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması" başlıklı bu çalışma, 02 Şubat 2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Yrd. Doç. Dr. Cavit ELGEZDİ (Başkan)



Yrd. Doç. Dr. Leyla G. ÖNDER (Danışman)



Yrd. Doç. Dr. A. Gözde GÖZÜM (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü


BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

† Tezimin/Raporumun 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tarih ve İmza

02 Şubat 2016



Oğuzhan YAZICI

TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlanmasında çok büyük emeği ve katkısı olan, kıymetli vaktini harcayarak desteğini esirgemeyen, bilgisi ve sabrıyla örnek aldığım tez danışmanım ve değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Leyla G. ÖNDER'e sonsuz Őukranlarımı sunarım.

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve tecrübelerinden istifade ettiğim değerli hocalarım Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY, Prof. Dr. Türkmen DERDİYOK, Prof. Dr. Ő. Şule ERÇETİN, Doç. Dr. Cemal ÖZTAŐ, Doç. Dr. Mazlum ÇELİK, Yrd. Doç. Dr. A. Gözde GÖZÜM, Yrd. Doç. Dr. Cavit ELGEZDİ, Yrd. Doç. Dr. M. Ali AKTAŐ, Yrd. Doç. Dr. A. Nilgün ERTUĞRUL, Yrd. Doç. Dr. Halil SEVAL ile Ufuk Üniversitesi'nin değerli öğretim üyelerine saygılarımı sunarım. Tez savunmamda yer alan ve değerli vakitlerini ayırarak önemli katkılarda bulunan saygı değer öğretim üyelerine de ayrıca teşekkür ederim.

Zorlu yüksek lisans eğitimim müddetince bana anlayış gösterip fedakârlıkta bulunan ve her türlü konuda yardımcı olan sevgili eŐim Gönül YAZICI ve oğlum Hasan'a sabır ve hoşgörülerinden dolayı teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

YAZICI, Oğuzhan. Algılanan Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2016.

Bu çalışmanın amacı; farklı mesleklerde görev alan çalışanların kurumlarındaki liderler ile ilgili algılarını ölçmek ve bu algılarda demografik özellikleri bakımından farklılık olup olmadığını belirlemektir.

Çalışmanın birinci bölümünde lider ve liderlik kavramının tanımı, liderliğe ihtiyaç duyulma nedenleri, lider-yönetici ayrımı, liderde olması gereken nitelikler, yetke (otorite) kavramı ve türleri, örgütlerde güç kavramının tanımı, güç kaynakları ve gücün dayandığı temeller konularına değinilmektedir.

İkinci bölümde, liderlik yaklaşımları ve bunların tarihsel gelişimi, özellikler yaklaşımı, davranışsal liderlik yaklaşımı, durumsal liderlik yaklaşımı, modern liderlik yaklaşımları incelenmektedir.

Üçüncü bölümde, liderlik davranışı algılarını ölçmek için Tengilimoğlu (2005) tarafından “Hizmet İşletmelerinde Liderlik ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmada uygulanan ölçek kullanılarak yapılan araştırma yer almaktadır. Bu ölçek üç tip liderlik davranışını belirlemeye yönelik olarak 36 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte ilişki/iş gören odaklı, değişim odaklı ve görev odaklı liderlik davranışlarını ölçen üç boyut yer almaktadır.

Araştırma bulgularına göre, çalışanların kurumlarındaki liderler ile ilgili algılarında demografik özellikler bakımından bazı boyutlarda farklılık olduğu, bazı boyutlarda ise farklılık olmadığı görülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, Liderlik Yaklaşımları, Yetke (Otorite), Güç Kaynakları, Gücün Dayandığı Temeller.

ABSTRACT

YAZICI, Oğuzhan. Perceived Determination of Leadership Behavior A Field Study, Post Graduate Thesis, Ankara, 2016.

The purpose of this study is to measure the perception of employees from discrete work fields about the leaders in their institutions and to determine whether differences in demographic characteristics exists or not.

In the first chapter of the study following subjects of the definitions of leader and leadership concept, reasons why leadership is required, the difference between leader-manager, qualifications that a leader must bear, concept and types of authority, definition of power in organisations, sources of power and the foundations that power depend are referred.

In the first chapter of the study following subjects of the definitions of leader and leadership concept, reasons why leadership is required, the difference between leader-manager, qualifications that a leader must bear, concept and types of authority, definition of power in organisations, sources of power and the foundations that power depend are referred.

In the second chapter ; approaches of leadership and their historical evolution, characteristics approach, behavioural leadership approach, situational leadership approach and modern leadership approaches are being studied.

In the third chapter, an application study made with the involvement of a scale used in a study by Tengilimoğlu (2005) as “A Study for Defining the Relation Between Job Satisfaction and Leadership in Service Institutions” for measuring perceptions about leadership behaviour is contained. Mentioned scale consists of 36 expressions for defining three types of leadership behaviour. The scale contains three dimensions measuring relation/ worker focused, change focused and duty focused leadership behaviours.

According to the research findings; differences were observed in workers perceptions' about leaders in some dimensions regarding demographic attributes while no differences were observed in other dimensions.

Key Words: Leadership, Leadership Approaches, Authority, Sources of Power, Foundations Which Power Depend.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1.1. LİDERLİK KAVRAMININ TANIMI.....	2
1.2. LİDER İLE YÖNETİCİ AYRIMI.....	5
1.3. LİDERDE OLMASI GEREKEN NİTELİKLER.....	10
1.4. YETKE KAVRAMI VE TANIMI.....	14
1.4.1. Otorite Türleri.....	15
1.5. ÖRGÜTLERDE GÜÇ KAVRAMI.....	16
1.5.1. Güç Kavramının Tanımı.....	18
1.5.2. Güç Kaynakları.....	19
1.5.3. Gücün Dayandığı Temeller.....	20

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

2.1. YAKLAŞIMLARIN SINIFLANDIRILMASI VE TARİHSEL GELİŞİMİ.....	26
2.2. ÖZELLİKLER YAKLAŞIMI	30
2.3. DAVRANIŞSAL LİDERLİK YAKLAŞIMI.....	34
2.3.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	37
2.3.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	40
2.3.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi	43
2.3.4. Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri	47
2.3.5. Likert'in Sistem 4 Modeli	50
2.4. DURUMSAL LİDERLİK YAKLAŞIMI.....	53
2.5. MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	57
2.5.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	58
2.5.2. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik Yaklaşımı.....	63
2.5.3. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik Yaklaşımı.....	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN LİDERLİK DAVRANIŞI ÖZELLİKLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ÇALIŞMASI UYGULAMALI ARAŞTIRMA

3.1. KONUNUN ÖNEMİ.....	73
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE KISITLARI	75
3.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	75
3.3.1. Örnekleme Süreci	75
3.3.2. Ön Çalışma	76
3.3.3. Veri Toplama Yöntem ve Aracı	76

3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	79
3.5. VERİLERİN ANALİZİ.....	80
3.5.1. Demografik Özellikler.....	80
3.5.2. Güvenirlilik Analizi.....	81
3.5.3. Faktör Analizi.....	81
3.5.4. Liderlik Davranışı Algılarının Çalışanların Cinsiyetleri Bakımından Karşılaştırılması.....	83
3.5.5. Liderlik Davranışı Algılarının Çalışanların Öğrenim Düzeyleri Bakımından Karşılaştırılması.....	84
3.5.6. Liderlik Davranışı Algılarının Çalışanların Medeni Durumları Bakımından Karşılaştırılması.....	89
3.5.7. Liderlik Davranışı Algılarının Çalışanların Yaş Grupları Bakımından Karşılaştırılması.....	90
3.5.8. Liderlik Davranışı Algılarının Çalışanların Gelir Düzeyleri Bakımından Karşılaştırılması.....	96
3.5.9. Liderlik Davranışı Algılarının Çalışanların Meslek Grupları Bakımından Karşılaştırılması.....	102
3.5.10. Liderlik Davranışı Algılarının Çalışanların Mesleki Deneyimleri Bakımından Karşılaştırılması.....	110
SONUÇ.....	117
KAYNAKÇA.....	121
EK-1 ALGILANAN LİDERLİK DAVRANIŞI ÖZELLİKLERİ ANKETİ	127
ÖZGEÇMİŞ.....	129

TABLOLAR DİZİNİ

	Sayfa No
Tablo 1. Lider ve Yönetici Kavramlarının Karşılaştırılması.....	9
Tablo 2. Liderlik Yaklaşımlarının Sınıflandırılması	28
Tablo 3. Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi	29
Tablo 4. Likert'in Sistem 4 Modeli	52
Tablo 5. Liderlik Davranışı Boyutları ve Değişkenleri	77
Tablo 6. Cevaplayıcıların Demografik ve Ekonomik Özellikleri	80
Tablo 7. Güvenirlilik İstatistiği	81
Tablo 8. KMO ve Bartlett's Testi	81
Tablo 9. Liderlik Davranışı Faktörleri	82
Tablo 10. Cinsiyete Göre Liderlik Davranışı Algıları.....	83
Tablo 11. Varyansların Homojenlik Testi.....	84
Tablo 12. Ortalamaların Eşitliğinin Testi.....	84
Tablo 13. İlişki Odaklı Liderlik Davranışı Algılarının Öğrenim Düzeyleri Bakımından Karşılaştırılması.....	85
Tablo 14. Varyansların Homojenlik Testi.....	86
Tablo 15. Ortalamaların Eşitliğinin Testi.....	86
Tablo 16. Değişim Odaklı Liderlik Davranışı Algılarının Öğrenim Düzeyleri Bakımından Karşılaştırılması.....	87
Tablo 17. Varyansların Homojenlik Testi.....	88
Tablo 18. Ortalamaların Eşitliğinin Testi.....	88
Tablo 19. Görev Odaklı Liderlik Davranışı Algılarının Öğrenim Düzeyleri Bakımından Karşılaştırılması.....	89
Tablo 20. Medeni Duruma Göre Liderlik Tarzı Algıları.....	90

Sayfa No

Tablo 21. Varyansların Homojenlik Testi	90
Tablo 22. Ortalamaların Eşitliğinin Testi	91
Tablo 23. İlişki Odaklı Liderlik Davranışı Algılarının Yaş Grupları Bakımından Karşılaştırılması	91
Tablo 24. Varyansların Homojenlik Testi	92
Tablo 25. Ortalamaların Eşitliğinin Testi	93
Tablo 26. Değişim Odaklı Liderlik Davranışı Algılarının Yaş Grupları Bakımından Karşılaştırılması	93
Tablo 27. Varyansların Homojenlik Testi	94
Tablo 28. Ortalamaların Eşitliğinin Testi	95
Tablo 29. Görev Odaklı Liderlik Davranışı Algılarının Yaş Grupları Bakımından Karşılaştırılması	95
Tablo 30. Varyansların Homojenlik Testi	96
Tablo 31. Ortalamaların Eşitliğinin Testi	96
Tablo 32. İlişki Odaklı Liderlik Davranışı Algılarının Gelir Düzeyleri Bakımından Karşılaştırılması	97
Tablo 33. Varyansların Homojenlik Testi	98
Tablo 34. Ortalamaların Eşitliğinin Testi	98
Tablo 35. Değişim Odaklı Liderlik Davranışı Algılarının Gelir Düzeyleri Bakımından Karşılaştırılması	99
Tablo 36. Varyansların Homojenlik Testi	100
Tablo 37. ANOVA Testi	100
Tablo 38. Görev Odaklı Liderlik Davranışı Algılarının Gelir Düzeyleri Bakımından Karşılaştırılması	101
Tablo 39. Varyansların Homojenlik Testi	102

Sayfa No

Tablo 40. Ortalamaların Eşitliğinin Testi	102
Tablo 41. İlişki Odaklı Liderlik Davranışı Algılarının Meslek Grupları Bakımından Karşılaştırılması	103
Tablo 42. Varyansların Homojenlik Testi	104
Tablo 43. Ortalamaların Eşitliğinin Testi	105
Tablo 44. Değişim Odaklı Liderlik Davranışı Algılarının Meslek Grupları Bakımından Karşılaştırılması	105
Tablo 45. Varyansların Homojenlik Testi	107
Tablo 46. Ortalamaların Eşitliğinin Testi	107
Tablo 47. Görev Odaklı Liderlik Davranışı Algılarının Meslek Grupları Bakımından Karşılaştırılması	108
Tablo 48. Varyansların Homojenlik Testi	110
Tablo 49. Ortalamaların Eşitliğinin Testi	110
Tablo 50. İlişki Odaklı Liderlik Davranışı Algılarının Mesleki Deneyim Bakımından Karşılaştırılması	111
Tablo 51. Varyansların Homojenlik Testi	112
Tablo 52. Ortalamaların Eşitliğinin Testi	112
Tablo 53. Değişim Odaklı Liderlik Davranışı Algılarının Mesleki Deneyim Bakımından Karşılaştırılması	113
Tablo 54. Varyansların Homojenlik Testi	114
Tablo 55. Ortalamaların Eşitliğinin Testi	114
Tablo 56. Görev Odaklı Liderlik Davranışı Algılarının Mesleki Deneyim Bakımından Karşılaştırılması	115
Tablo 57. Hipotez Kabul/Ret Tablosu	116

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa No
Şekil 1. Yönetici ile Lider Farklılaşması	8
Şekil 2. Çeşitli Lider Davranışları	39
Şekil 3. Lider - İzleyiciler Yetki İlişkileri.....	42
Şekil 4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi	43

GİRİŞ

Liderlik konusu yönetim bilimi içerisinde son zamanlarda fazla yer edinen ve üzerinde çokça araştırma yapılan konu başlıkları içerisinde yer almaktadır. Rekabet ortamının giderek acımasızlaştığı ve güçsüzlere yaşam hakkının tanınmadığı günümüz örgütlerinde, liderlerin de bu zor şartlara uygun davranışlar sergilemesi zorunludur. Liderlerin hangi koşullar altında ne tür davranış sergiledikleri, durum ve ortama bağlı olarak takındıkları tavırların belirlenmesi yönetim bilimi bakımından da önem taşımaktadır.

Çalışmanın amacı, örgütlerde görev alan yöneticilerin algılanan liderlik davranışı özelliklerini incelemek, bu özelliklerle çalışanların demografik özellikleri bakımından farklılıklar bulunup bulunmadığını belirlemektir.

Araştırma giriş kısmı, üç ana bölüm ve sonuç bölümünden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde örgütlerde etkili liderlere neden ihtiyaç duyulduğu, literatür taraması yoluyla şimdiye kadar yapılan lider ve liderlik kavramları, lider ile yönetici kavramları arasındaki farklar açıklanmakta, modern organizasyonlarda lider ile yönetici arasındaki tercihin lider özellikli yöneticiden yana olması gerektiği vurgulanmaktadır.

İkinci bölümde, liderlik yaklaşımları ve bunların tarihsel gelişiminden bahsedilmektedir.

Üçüncü bölümde, algılanan liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesi için Ankara'da yaşayan çalışanlara uygulanan bir anket çalışmasına ve bu çalışmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1.1. LİDERLİK KAVRAMININ TANIMI

Lider ve liderlik kelimelerinin etimolojik yapıları incelendiğinde bu kelimelerin Anglosakson kökenli olduğu ve “yol, yön, gitmek” anlamlarına geldiği; Pers, Mısır ve Yunancada da aynı manayı taşıdıkları görülmektedir (Tabak ve Sığırı, 2013:377). Lider sözcüğünün Yunan dilindeki karşılığı “hegemon”dur. Romalılarda ise “dux” sözcüğü lider manasına gelmektedir. Lider kelimesi 1755 yılında Samuel Johnson tarafından ilk defa bir İngilizce sözlükte “kaptan, kumandan, önden giden kimse” anlamında tanımlanmıştır. Liderlik ise ilk defa 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğünde yer almış, “liderin durumu, koşulları” olarak tanımlanmıştır (İbicioğlu vd., 2009:3). Lider kelimesinin anlamı Türk Dil Kurumu Genel Türkçe Sözlükte (2016) “önder, şef”, “bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse”, “bir yarışmada başta bulunan takım veya yarışmacı” anlamlarına gelmektedir. Dilimize Fransızcadan geçme bir sözcüktür. Liderlik ise “liderin görevi”, “önderlik” anlamlarına gelmektedir (TDK, İnternet, 2016).

Liderlik ile ilgili günümüze kadar birçok çalışma yapılmış ve çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır;

- Liderlik, insanların planları ve kararları, eyleme dönüştürme sanatıdır. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bireyleri ve kümeleri koordinasyon aracıdır (Ergun ve Polatoğlu, 1984:152).
- Liderlik kavramının güç kavramı ile ilişkili olduğu düşünülürse; liderlik bireyler arasındaki etkileşimi gerçekleştirebilmek için sahip olunan gücü kullanabilme sürecidir ve bu kabiliyete sahip olan kişiye de lider denir. Başka bir ifadeyle lider; takım arkadaşlarını, belirlenen hedefler doğrultusunda başarıya ulaştırmak için yönlendiren, astlarının eylemlerini koordine ve kontrol eden, bu çabaları gerçekleştirmek için gerekli olan vasıf ve kabiliyetlere sahip olan kişidir (Erdoğan, 1991).

- Liderlik, belirli bir anda, durum ve şartlar altındaki bir grubun; örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalarını destekleyen, ortak hedeflere ulaşmasına yardımcı olan, bireylerinin uygulanan liderlik türünden memnun olmasını sağlayan bir etkileme sürecidir (Werner, 1993:17).
- Certo'ya göre liderlik; çeşitli amaçları başarmak maksadıyla insan davranışlarını yönlendirme süreci olarak tanımlanırken, Hellriegel ve Slocum'a göre liderlik, hedeflenen amaçlara ulaşmak için, organizasyonun diğer üyelerini etkileme, motive etme ve yönlendirme yeteneği olarak tanımlanır. George ve Junes'a göre lider, grupların ve organizasyonların amaçlarına ulaşmalarını sağlamak üzere gruptaki ve organizasyonlardaki kişileri etkileyen kişidir. Krausz ise liderliği, grup üyelerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şekli olarak tanımlamaktadır (Arıkan 2001:285).
- Liderlik, organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için izleyicilerin gönüllü iştirakini sağlayan bir sosyal etkileme sürecidir (İraz ve Şimşek, 2004:107).
- Liderlik, ortak olarak belirlenen hedefleri elde etmek maksadıyla gereksinim duyulan ihtiyaçların belirlenmesi, bunları gerçekleştirmek için neler yapılması gerektiği konusunda ortak paydada buluşmak, kişisel ve örgütsel emekleri barındıran başka insanları etkileme sürecidir (Yukl, 2010:8'den Yeşilbaş, 2014:10).
- Liderlik, liderin yaptığı faaliyetlerle ilgili bir süreçtir. Lider ise izleyenleri belli bir amaç istikametinde hareket etmeye iten, onları etkileyen kişidir. Bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, onun arzusu, emri ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi liderdir (Koçel, 2011:570).
- Liderlik, belirli şartlar altında gerçekleştirilmek istenen amaçlara ulaşmak için takipçilerini harekete geçirme, onları etkileme, destek olma, yönlendirme ve yönetme becerisidir (Yıldız, 2013:24).

Tüm tanımlar doğrultusunda genel bir tanımla liderlik; “bir grup insanı belli amaçlar etrafında bir araya getirebilme ve onları bu amaçlara ulaşabilmek için harekete geçirecek kabiliyet ve bilgilerin tamamıdır” denilebilir (Eren, 2014:435). Lider ise; diğer insanları belirli bir amaç etrafında davranış sergilemeye sevk eden, onları etkileyen kişidir. Liderin takipçilerini etkilemek amacıyla kullanmış olduğu güç; liderin doğuştan kendisinde var olabileceği gibi, liderin sahip olduğu bazı kişisel özelliklerden ve takipçileri açısından da çok önemli görülen kişisel karizmasından kaynaklanabilir (Bakan, 2004:15).

Bu tanımları daha da çoğaltmak mümkündür. Liderlikle ilgili bu kadar fazla tanım olması ve ortak bir tek tanımda buluşulamamasının nedeni; globalleşen dünyada örgütlerin sürekli olarak yenilik ve değişim içerisinde bulunması, bundan dolayı da liderlerden beklenen davranış biçimlerinin de sürekli değişmesidir.

Liderlikle ilgili literatürde yer alan tanımlar ele alındığında tanımlarda yer alan ortak noktaların genellikle aynı olduğu görülmektedir. Ortak payda durumundaki kriterler; belli bir amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır (Zel, 2001:91).

McGregor (1970) günümüzde liderlik ile ilgili olarak yapılan tanımların pek çoğunda aşağıda belirtilen dört faktörün etkili olarak görüldüğünü vurgulamaktadır. Bunlar:

- Liderin kişisel özellikleri,
- Takipçilerin davranışları, ihtiyaçları ve diğer kişisel özellikleri,
- Organizasyonun amaçları, yapısı ve yapılacak işlerin nitelikleri,
- Toplumsal, ekonomik ve siyasi ortamdır.

Pazarbaş’a (2013) göre ise, tanımlarda yer alan ortak faktörler şu şekildedir (Pazarbaş, 2013:165):

- **Amaç:** İnsanların birlikte bir takım oluşturmaları için ortak olarak belirleyecekleri hedeflerin ve tatmin edecekleri ihtiyaçlarının olması gerekmektedir.
- **Lider:** Her grubun bir lidere ihtiyacı bulunmaktadır. Bu lider, sahip olduğu özelliklerle diğer grup üyelerini etkileyebilmektedir.

- **İşgörenler:** Grubun diğer üyeleri liderin kendilerinde yaptıkları değişimi sahiplendiklerinde liderin yolundan gitmektedirler.
- **Ortam:** Liderlik ancak uygun ortam şartlarında vücut bulabilmektedir. Ortam şartlarını; takipçilerin kapasitesi, grubun içinde bulunduğu koşullar, amaçların gerçekleştirilebilirliği ve çalışanların motive edilmesi gibi faktörler belirlemektedir.

Liderlik tanımlarında dikkat çeken en önemli nokta ise, hepsinde de etkileme kavramının ifade edilmiş olmasıdır. Liderlik özelliği kişinin sadece doğuştan kazandığı bir meziyet değildir. Bireyin içerisinde kısıtlı bulunan ya da henüz keşfedilmemiş olan liderlik özelliğinin eğitimle geliştirilebilmesi ve meydana çıkarılması mümkündür (Kantos, 2011:136).

1.2. LİDER İLE YÖNETİCİ AYRIMI

Yönetimden bahsedildiği zaman akla öncelikli olarak yönetici ve lider kavramları gelmektedir. Yönetici; emir, direktif ve talimatları, örgüt yapısını ve prosedürleri kullanarak organizasyonun amaçlarını gerçekleştiren kişidir. Lider ise, bunların dışında takipçilerini etkileme kabiliyetine haiz olan kişidir. Astlarını etkileme kabiliyetinden yoksun olan yöneticiler, takipçileri açısından sadece klasik bir yöneticidir. Kendilerinden sonra geride kalanlar için ve örgütün ilerlemesi için kalıcı bir iz bırakmaları söz konusu değildir. Liderler ise, takipçilerinin sahip olduğu gizli potansiyeli keşfedip açığa çıkarır ve örgütün amaçları doğrultusunda kullanırlar. Lider özellikli yöneticiler; işgücü ve fiziki kaynaklarla, çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını örgütün amaçları etrafında birleştirerek harekete geçirirler. Bu sayede örgütün para, zaman ve enerji kazanmalarını sağlarlar (Korkut, 1992:159).

Örgütlerde yöneticiler sisteme, denetime, belirsizlikten uzak şartlar altında hareket etmeye ve kurallara hassasiyet gösterirken, liderler etkin bir iletişim, yeni fikirler ve bunları hayata geçirme konularında daha isteklidirler. Bu karşılaştırma dahilinde yönetici, var olan durumu sürdüren; lider ise bununla yetinmeyip, yenilenerek gelişen ve büyüyen bir değişim sürecinin mimarıdır (Kavrakoğlu, 2001:137).

Zaleznik yapmış olduğu araştırmalar neticesinde 1977 yılında liderler ile yöneticiler arasındaki farklılıkları ortaya koyan detaylı bir makale yayımlamış ve liderlerin proaktif bakış açısına sahip kişilerden oluştuğunu vurgulamıştır. Liderler, olaylar karşısında ortaya çıkan durumlara tepki göstermek için beklemek yerine önceden tedbir alma yoluna giderek astlarının belirlenen hareket tarzı doğrultusunda harekete geçmelerini için çabalamaktadırlar. Ona göre yöneticiler “bir durum ya da olay istenilen şekilde ilerliyorsa onu kurcalama” mantığını benimsemekteyken, liderler “bir durum ya da olay istenilen şekilde ilerliyorsa, onu düzeltmek için tek şansın onu bozmamaktır” mantığını benimsemektedirler (Uslu, 2011:423).

Liderlik ve yöneticilik kavramları, aynı olmamakla birlikte birbirlerini tamamlayan fikir ve hareketleri içinde barındırmaktadır. Modern örgütlerde yöneticilerin, başarıyı elde etmek için bu iki kavram arasındaki bütünlüğü anlamaları ve yakalamaları bir mecburiyettir. Dünyada yaşanan ve bundan sonra da yaşanması muhtemel değişimlerin hızı ve kapsamı için sadece bunları izleme ve bu değişime ayak uydurmaya çalışmak yeterli olmayacaktır. Örgütler mevcudiyetlerini devam ettirebilmek ve değişim hızını yakalayabilmek için yaratıcılık, yönlendiricilik ve etkileycilik gibi liderlik süreçlerini içeren canlı ve aktif bir yönetim anlayışını benimsemelidirler (Erçetin, 1998:13).

Pek çok alanda köklü değişimlerin yaşandığı günümüz dünyasında liderlik sadece toplumsal bakımdan değil, örgütsel yönetim bakımından da büyük değer taşımaktadır. Yöneticilik ve liderlik kavramları çok sık kullanılmalarına rağmen pek çok kişi tarafından eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Argon, 2004:82).

İki kavramın eş anlamlı olarak algılanmasına sebep olan benzerlikler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Koçel, 2011:572).

- Hem yöneticilik hem de liderlik, insanların belirli hedeflere yönlendirmesi ile ilgilidir,
- Yöneticiler ve liderler yönlendirme ve etkileme faaliyetlerini yaparken ortak enstrüman olarak güç kullanırlar,
- Yöneticiler ve liderlerin insanları yönlendirme ve etkilemede kullandıkları enstrüman güç olmasına rağmen, güçlerini aldıkları kaynak farklıdır,

- Yöneticilikte ve liderlikte, yönetici ile liderin beraber çalıştıkları bireyler arasında yakın bir iletişim vardır,
- Asıl önemli nokta ise, bir örgütte her ikisinin de gerekli olduğudur.

Bu iki kavram belirtilen nedenlerden birbirlerine yakın olmakla birlikte, üstlendikleri anlamlar bakımından farklılık göstermektedir. Ancak, liderlik ve yöneticilik işlevsel olarak iki farklı boyuta sahiptir. Liderin asıl görevi, organizasyonun misyonunu, esas amacını saptamak ve bunu gerçekleştirebilmek için stratejiler kurgulamaktır. Yöneticinin asıl görevi ise, liderin kurguladığı stratejileri uygulayarak hedeflenen sonuçlara ulaşmaktır. Yani yönetici, liderin vizyonunu gerçekleştiren kişidir. Lider ile yönetici kavramlarının birbiriyle eş anlamlı olarak kullanılarak karıştırılmalarının nedeni, günlük yaşamda liderin asıl görev fonksiyonunun yanında, uygulama ile de yakından ilgilenmesinden kaynaklanmaktadır (Değer, 2007:8).

Yönetici, örgütün amaçlarını, yapısını ve prosedürünü kullanarak idaresi altındaki kurumun mevcudiyetini devam ettirir (Argon, 2004:82). Yönetici, içinde bulunulan koşullar altında örgütün en mükemmel sonucu üretebilmesini sağlar. Karmaşık ortam şartları altında bile organizasyonu düzenli ve tutarlı bir şekilde hedefe ulaştırır (Koçel, 2011:573).

Lider ise, sosyal bir örgüt içinde yer alan bireyleri belirli amaç etrafında bir araya getirerek onları başarıya yönelik olarak harekete geçiren kişidir. Lider organizasyona yeni bir vizyon kazandırarak değişim ve yeniliği gerçekleştirir. Liderlikte takipçileri etkilemek, onları hedefe doğru yönlendirmek, hedef, vizyon ve misyon belirleyebilme kabiliyetine sahip olmak önemli olup yönetim becerileri lidere ilave bir güç kazandırmaktadır (Argon, 2004:82).

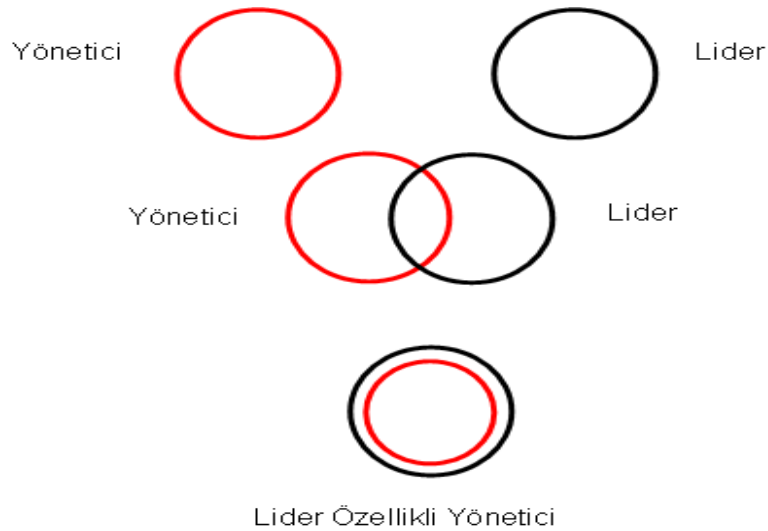
Yönetici atama ile görev başına getirilirken, liderde atama kaygısı yoktur, grubu tarafından seçilmiş kişidir. Yönetici, gerçekçi kararlar verebilen ve çözüm yolları üretebilen kişidir. Lider, grup üyeleri tarafından takip edilen, ilham alınan kişidir. Her yönetici liderdir demek de doğru değildir. Biçimsel olmayan liderler iş gruplarının lideridir fakat yöneticisi değildir. Takipçiler, liderlerini hissi olarak da kendilerine yakın görürler. Yönetici için önemli olan örgütün amacıdır ve grup üyelerinin kendisini takip etmelerine ihtiyacı vardır. Lider ise takip edilme ihtiyacı hissetmediği gibi onun için önemli olan takipçilerinin ihtiyaçlarıdır (Erdoğan, 1996:332).

Liderlik bireyin kendi doğal yapısından ve içten gelen bir olaydır. Yöneticilik ise öğrenilebilen ve eğitimle geliştirilebilen bir konudur. Bireyin almış olduğu eğitim ve yaşadığı deneyimler sayesinde kişi iyi bir yönetici olabilir. Fakat lider olabilmek için kişinin sahip olması gereken çok daha fazla özelliğe gereksinim duyulmaktadır. Örgütlerde yöneticilerin ve liderlerin buldukları örgüte olan katkısında farklılıklar görülür. Liderlerin örgütlerde en önemli fonksiyonu, sorunların tamamını görme ve çözüm önerileri getirebilme kabiliyetine sahip olmalarıdır. Yöneticiler ise genellikle günlük rutin faaliyetlerin içinde boğulmaktadır. Sorun çözme ve çözüm önerisi getirebilme kabiliyeti; kişinin almış olduğu işletme, iktisat, hukuk ya da benzer diğer bölümlerde alınan akademik eğitimler ile elde edilmekten ziyade, bireyin işletme içinde yetişmesine ve zamanla tecrübe kazanmasına bağlı bir beceridir. Liderler işletmelerde uygulama alanlarında bilfiil görev ve sorumluluk üstlenip tecrübe kazandıkları için sorun çözme aşamasında oldukça başarılı olmaktadır (Değer, 2007:8).

Liderlerin odak noktası, örgütün değişim sürecine ayak uydurabilmesi için ihtiyacı olan yenilenme ve dönüşümü gerçekleştirmek, organizasyona yeni bir vizyon kazandırmaktır. Lider için önceki seneden daha iyi sonuç almak veya bazı hedefleri yüzde beş daha fazlayla gerçekleştirmek başarı ölçütü değildir. Liderlik daima değişime odaklanır. Her değişimin özünde de liderlik vardır. Şekil 1’de yönetici ile lider kavramları arasındaki farklılaşma gösterilmektedir (Koçel, 2011:573).

Şekil 1. Yönetici ile Lider Farklılaşması

(Kaynak: Koçel, 2011:573)



Yönetim liderlikten daha geniş bir anlama sahiptir ve liderlikte davranışsal bir yön daha ön planda iken yöneticilikte davranışsal yönün yanı sıra davranışsal olmayan unsurlar da bu süreçte yer alır. Her yönetici liderdir demek doğru değildir. Ancak etkili yöneticiler uzun vadede başarıya ulaşmak için lider özelliklerine sahip olmalıdır (Arıkan, 2003:2).

Liderin ilgi alanı hareketlilik, etkileşim, canlılık ve karizma iken yöneticinin hiyerarşi, denge ve kontroldür. Bennis'in "21. yüzyılda hayatı idame ettirmek için ihtiyacımız olan yeni nesil liderlerdir, yöneticiler değil" sözü önümüzdeki dönemde belirsiz, karmaşık ve sürekli değişkenlik gösteren şartlarda liderlere olan ihtiyacın daha da artacağını göstermektedir (Ülker, 1997:179).

Lider özellikli yönetici tipi ise, modern organizasyonlarda aranan ve zor bulunan bir modeldir. Çünkü rekabet ortamının yoğun olduğu, inovasyon ve değişim ihtiyacının örgütlerin sürekliliği için önem taşıdığı küresel dünyada, sadece işletmeleri idare etmek yetmemekte bunun yanı sıra yeni hedefler belirleyebilen, vizyon ortaya koyabilen, fark yaratabilen lider vasıflı yöneticilere ihtiyaç giderek artmaktadır.

Buchanan ve Huczynski (1997) lider ve yönetici kavramlarının karşılaştırmasını Tablo 1'deki gibi açıklamaktadırlar.

Tablo 1. Lider ve Yönetici Kavramlarının Karşılaştırılması
(Kaynak: Künter, 2014:16)

LİDER	YÖNETİCİ
Grubu tarafından seçilir.	Atama ile getirilir.
Kişisel gücünü kullanır.	Yasal gücünü kullanır.
Büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır.	Planların gerçekleştirilmesini sağlar.
Yenilik yapar.	İdare eder.
Doğru işi yapar.	İşini doğru yapar.
Çalışanın bağlılığını bekler.	Çalışanın itaat etmesini bekler.

Tablo 1. incelendiği zaman liderin yaratıcı, yenilikçi kişiliğe sahip olması, takipçilerine ilham vermesi, iş başına gelirken grubu tarafından benimsenmesi ve astlarına verdiği değer ön plana çıkarken yöneticinin otorite kaynağının yasal güç olması, statükonun devamı yönünde bir yöntem izlemesi ve atama yoluyla göreve gelmesi ön plana çıkmaktadır.

Yukarıdaki farklılıklar daha da arttırılabilir. Fakat Watson (1983) bu listeyi şu şekilde özetlemiştir: Yöneticiliği strategy (strateji), structure (yapı) ve systems (sistemler) olmak üzere 3S'yi kullanarak iş yapma şekli olarak tanımlamış; liderliği ise style (tarz), skills (yetenekler), staff (insanlar) ve shared goals (ortak amaçlar) olmak üzere 4S'yi kullanarak insanları etkileme ve iş yaptırma sanatı olarak tanımlamıştır (Koçel, 2011:574).

Sonuç olarak yönetici, kendisine biçilmiş olan rolü oynayan ve senaryoya uygun olarak en iyi sonucu üretmeye çalışan kişidir. Lider ise, bizzat senaryoyu yazan ve yöneten kişidir.

1.3. LİDERDE OLMASI GEREKEN NİTELİKLER

Tarihsel süreç içerisinde insanlar, gerçekleştirilmesi zor ve meşakkatli hedeflere ulaşabilmek için bir lidere ve bu liderin yapacağı yönlendirmelere ihtiyaç duymuştur. Liderin ufku ve çizmiş olduğu yön doğrultusunda hareket etmenin kendileri için en doğrusu olduğuna inanmışlardır. Tarihte Büyük İskender, Sezar, Fatih Sultan Mehmet, Napolyon ve Mustafa Kemal Atatürk gibi liderler hedeflerini elde edebilmek en çetin şartlarda bile takipçilerinin gönüllerini ve düşünce dünyalarını etkilemiş, onları ortak ülküler istikametinde yönlendirmeyi başarmışlardır (Yeşilbaş, 2014:1).

Liderlerin takipçilerini yönlendirerek hedefleri başarıyla elde etmesinde en önemli faktörlerden birisi takipçilerin liderlerine karşı duydukları güvenidir. Astlar liderlerine güven duyduklarında daha başarılı olmakta, performansları artmakta, daha çok motive olmakta, yaptıkları işten mutluluk duymakta, örgüte olan bağlılıkları kuvvetlenmekte ve işten çıkmaya yönelik eğilimleri azalmaktadır (Yeşilbaş, 2014:1).

Başarılı bir liderde olması gereken özellikler, değişimin farkında olma ve bunu anlayabilme, değişim nedeniyle ortaya çıkan yeni şartlara uyum sağlayabilme yeteneğidir. Başarılı lider denildiğinde, örgütün geleceğine dair vizyona sahip olma yeteneği ön plana çıkmaktadır. Etkin bir lider ya da yönetici, bir vizyon ortaya koymanın yanı sıra, kişilere anlamlı gelecek bir vizyon da çizebilmelidir. Liderin çizdiği vizyonun bireyler açısından anlamlı olabilmesi için lider dışındaki kişilerin de bu ortak payda altında bir araya gelmeleri gerekmektedir. Bunu başarmak için lider, etkili bir iletişim ve ikna kabiliyetine sahip olmalı, grup üyelerini vizyonla özdeşleştirmeli, kişilerin zihinlerinde “bu doğru ve ben de böyle düşünüyorum” anlayışını uyandırmalıdır (Leblebici, 2008:66).

Tekin’e (2008) göre, liderlerin temel özelliklerinden bazıları şunlardır (Uslu, 2011:424):

- Lider, değişim mühendisidir ve yeniliklere daima açıktır,
- Lider, mücadelecidir. Çalışkanlık ve atılım gücüne sahiptir,
- Lider, organizasyonu başarıya doğru sürükleyen kişidir,
- Lider, örgüt içindeki gelişmeyi teşvik eder ve motive edici bir ortam yaratır,
- Lider, entelektüel ve sorgulayıcıdır. Hatalarından daima ders çıkarır,
- Liderin iletişim yeteneği çok gelişmiştir,
- Lider, güçlü ve zayıf yönlerinin bilincinde olan ve hatalarından ders çıkaran kişidir,
- Lider, takım ruhu felsefesine inanır ve paylaşımcıdır. Başarının tüm çalışanlara ait olduğu düşüncesine sahiptir.

Liderlerin astları üzerinde güven tesis edebilmeleri için uluslararası literatürde kabul gören ön şartlar liderin yetenekli, yardımsever ve karakter bütünlüğüne sahip olması gerektiğidir (Yeşilbaş, 2014:30). Türk kültürü üzerinde yapılan araştırma neticesinde İslamoğlu (2007) yöneticiye duyulan güvenin; “çalışanlarını destekleme, dürüstlük ve adalet, takım liderliği, olumlu çalışma ortamı yaratma, kendine güvenme, bilgi paylaşma, gerginlik yaratmama, güven verme, yetkin olma, yetki verme ve takipçilerini önemseme” olmak üzere 10 boyuttan oluştuğunu tespit etmiştir. Erdem ve Aytemur (2009) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise yöneticiye duyulan güvenin öncülleri yetkinlik, hamilik ve adalet olarak tespit edilmiştir (Yeşilbaş, 2014:30).

Araştırmalar toparlandığında ise, lidere duyulan güvenin öncülleri olarak yetenek, yardımseverlik, karakter bütünlüğü ve adalet kavramları ön plana çıkmaktadır (Yeşilbaş, 2014:31).

- **Yetenek:** Liderin profesyonel kabiliyetlerini, yeterliklerini, uzmanlıklarını, deneyimlerini, becerilerini ve niteliklerini anlatan davranışsal yönleridir.
- **Yardımseverlik:** Takipçilere lider tarafından yapılan desteği ve yakınlığı, takipçilerin teşviki, özel sorunlarda şeffaflık, ilgi ve özen göstermek, takipçilere inandığını göstermek, takipçilerin iyiliğini ve başarılı olmasını gönülden istemek gibi durumları içermektedir.
- **Karakter Bütünlüğü:** Sadakat ve dürüstlük sergilemek, ahlaki standartları korumak, ilkelere uyum sağlamak, dürüst olmak, sözünün eri olmak ve astlar arasında ayırım yapmamak gibi davranışları içermektedir. Liderin daha önceden sergilediği davranışlar ile şimdi sergilediği davranışlar arasında yakınlık, sözleri ve davranışlarının tutarlı olması, belirli bir bütünlük dâhilinde olmasıdır.
- **Adalet:** Yöneticilerin astları arasında ayırım gözetmemesi, ödülleri hakkaniyet ölçüsünde paylaşırması ve çalışanlar arasında bazılarına iltimas tanımadan eşit bir şekilde uygulamasıdır (Yeşilbaş, 2014:80).

Bennis (1999), Maxwell (1999), Covey (2000), Goffe ve Jones (2002) ve Melendez (2002) gibi yönetim literatürüne önemli katkıda bulunan araştırmacılar, liderde olması gereken nitelikleri aşağıdaki şekilde ifade etmektedir (Kantos, 2011:137).

- **Bennis (1999):** Bennis liderlerin çok kapsamlı bir eğitimden geçmiş olması gerektiğini vurgulamıştır. Sağ beynini aktif kullanan insanların sahip olduğu empati, sorun çözme, sezgi güçlerinin kuvvetli olması ve farklılıklardan yarar sağlama gibi özelliklere sahip ve duygusal zekâsı yüksek bireylerin lider özellikli olduğunu savunmuştur. Bennis'in tespit ettiği diğer hususlar; şartlara hâkim olma, kendini tanıma, vizyon rehberliği, tutku, bütünlük, olgunluk, içtenlik, merak ve meydan okuma, öngörü sahibi olma, olayları şekillendirmede rol alma, boşlukları doldurma, tecrübe ve sıkıntılardan ders çıkarma, içgüdülerle hareket etme, erdemli olma, empati, kapsamlı bir eğitime sahip olma, sınırsız merak, sınırsız coşku, insanlara ve takım anlayışına dair inanç, risk almaya yatkınlık, uzun vadeli karar alabilme, mükemmelliğe adanmışlık, erdem ve vizyon'dur.

- **Maxwell (1999):** Maxwell, çeşitli liderlerle yapmış olduğu görüşmelerle ve tarihin seyrini değiştiren liderlere yönelik yaptığı incelemelerle, büyük liderlerin sahip olduğu 21 liderlik niteliği saptamıştır. Bunlar; karakter, karizma, söz verme, iletişim, kabiliyet, cesaret, algı gücü, odaklanma, cömertlik, başlatma, dinleme, tutku, pozitif tutum, sorun çözme, ilişkiler, sorumluluk, güvenli olma, disiplin, hizmet etme, öğrenebilme ve vizyon'dur.
- **Covey (2000):** Covey'e göre lider yol bulucu olmalı, değerler sistemini ve örgüt vizyonunu stratejik bir yolla müşterilere aktarmalı, birleştirici ve güç verici olmalıdır.
- **Goffee ve Jones (2002):** Goffee ve Jones'e göre liderler, takipçilerinde güvensizliğe neden olacak zaafalarını değil, kendilerini zayıf ve eksik olarak hissettikleri yönleri açıkça söyleyebilmelidir. Belirli olaylar karşısında öngörülü olmalı, olayların cereyan tarzından çıkarımlar yapabilmeli, bazı durumlar açıkça anlatılmamış olsa bile güçlü sezgileriyle doğru tahminlerde bulunabilmelidirler. Takipçilerini katı empati ile yönetmeliler, katı empati ise insanlara istediklerini değil ihtiyaç duydukları olanakları sağlamak şeklinde olmalıdır. Liderler, kendi farklılıklarının zenginlik olduğu bilinciyle hareket etmeli, olaylara pragmatik yaklaşmalı ve bu çeşitliliğin kendisini özgün kıldığını takipçilerine anlatma yoluna gitmelidirler.
- **Melendez (2002):** Melendez'e göre ise lider, vizyon sahibi, farklılıklarından yarar sağlayan, tutkulu, amaçlarını açıkça belli eden, nezaketli, dürüst, sürekli kendini güncelleyen, iyi bir öğretmen, kaliteli bir mizah anlayışına sahip, kendini iyi tanıyan ve kapasitesinin bilincinde olan birey olmalıdır.

Lider, takipçilerine öncelikle çalışma koşulları bakımından iş güvenliğinin ön planda olduğu, çalışan sağlığına değer verildiği, huzur içerisinde iyi verim alınabilecek bir ortam oluşturmalıdır. Yapılacak iş için en doğru kişi görevlendirilmeli, çalışanlar görev ve sorumluluklarını tam olarak yapabilecek yeterliğe sahip olmalı, yaptıkları işlerden onları sorumlu tutmalı ve bu işin karşılığında hakkaniyet ölçüsünde ücret verilmeli, üstün başarı gösteren personelin ödüllendirilmesi ve bir üst mevkiye terfi edebilmesi için fırsatlar yaratılmalıdır. Ayrıca çalışanlara düşüncelerini özgür olarak ifade edebilme hürriyeti verilmeli, özlük haklarını arama ve kullanma noktasında çekinmeden girişimlerde bulunmaları için serbesti tanınmalıdır (Osmay, 1985:501-502).

Her insanın değişik tarzda istek ve arzularının olması kaçınılmaz bir gerçektir. Bu arzu ve isteklerin birbirinden farklı olduğu düşünülse de esasında bunların temeline inildiğinde aynı olduğu görülecektir. Benzer şekilde liderlerin de kendilerine özgü bir yönetim tarzı ve yöntemi belirlemesi de normaldir. Ancak liderin ben tarzımı konuşturacağım diyerek inatlaşması, sert bir otorite sergilemesi ve kişileri de buna itaate zorlaması etrafındaki insanlara zarar verir ve liderin yalnızlaşmasını sağlar. Bundan dolayı lider kendi egolarını değil, arkadaşlarının ihtiyaçlarını ön plana çıkarmalıdır. Çünkü liderlik, esasen kendimiz için değil başkaları için bir şeyler yapma sanatıdır ve tek bir boyutta incelenemeyecek kadar geniş, kapsamlı ve bir o kadar da karışık bir konudur (Fındıkçı, 2009: 484-485).

1.4. YETKE (OTORİTE) KAVRAMI VE TANIMI

Yetke, Fransızca “autorité”, İngilizce “authority” kelimesinin karşılığı olarak Türkçeye çevrilmiştir. Kelimenin sözlük anlamı TDK sözlüğünde “Yeterliğine herkesi inandırarak bir kimsenin kendisine sağladığı itaat ve güven, otorite, sulta, velayet”, olarak tanımlanmaktadır.

İlk olarak Batı’da ortaya çıkan kavram olan “authority” kelimesi ile “author” (yaratıcı, yazar), “authentic” (otantik, sahih, aslına uygun), “authorative” (otoriteye dayalı, otoriteye dayalı bir kaynaktan gelen) ve “authorize” (belli bir erkin havale veya devredilmesi) gibi kelimeler aynı kökten gelmektedir (Bal, 2014:249).

Friedman'a göre, bir kişi iki farklı şekilde otorite sahibi olabilir. Bunlardan ilki, “otoritede” olmaktır; yani bir kişinin başkalarının davranış biçimlerini belirleme hakkı veren bir görev, pozisyon veya statüye sahip olmasıdır. Diğeri ise bir şeyde “bir otorite” olmaktır; yani bir kişinin söz veya görüşlerinin başka kişiler nezdinde saygıya ve inanılmaya layık görülmesidir (Friedman, 1995:181-186’dan Bal, 2014:249-250).

Weber’e göre otorite; liderin emrinin “örgüt üyelerine itaat görevi yüklüyor olması” halidir. Liderin örgüt üyelerini kendine inandırarak güven, hâkimiyet, emretme kudreti, yaptırım koyma ve kullanma gücü elde etmesidir. Otorite meşruluk esasına dayanır ve örgütteki idari aygıt ile ete kemiğe bürünür (Akdur, 2014).

Fayol (1939)'a göre otorite, emir verme hakkı ve itaat ettirme gücüdür. Weber'e (1947) göre ise belli bir içerik ve belli bir kaynaktan çıkan emirlere, kısmen ya da tamamen rıza göstermeye hazır belli kişilerin bulunması olasılığıdır (Aydın ve Coşkun, 2007:101).

1.4.1. Otorite Türleri

Weber otorite tiplerini açıklamada çıkış noktası olarak “meşruiyet” ölçüsünü temel almıştır. Weber'e göre üç tip meşruiyet vardır: Bunlar; geleneksel otorite, karizmatik otorite ve hukuksal otorite şeklindedir. Weber'in bu tiplemesine göre lider, üstlendiği rol, icra ettiği görev ve iktidarı elde etme şekli bakımından bunlardan birine girer (Weber, 1995:315-316'dan Közleme, 2013:246).

Geleneksel Otorite: Weber'e göre geleneksel egemenlikte, otoriteyi belirleyen geleneksel kurallardır. Kaynağını gelenekler ve yerleşik inançlar oluşturur. Geleneklerin büyük saygı gördüğü, toplumsal düzenin çok yavaş değiştiği toplum ve kurumlarda görülür. Otoriteyi elinde bulunduran kişi bir üst değil, kişisel efendidir. Lider bir efendi olarak algılandığı için örgütte esas olan kanunlar değil efendiye itaattir. Yönetilenler de topluluğun üyeleri değil, güç sahibinin ya geleneksel olarak arkadaşları ya da tebaasıdır. Liderlik genellikle irsiyet ya da miras yolu ile edinilir ve liderlerin kutsal olduklarına inanılır. Burada efendiye bağlı tebaa söz konusudur. Ona bağlı görevliler, resmi görevliler değildir; efendinin kişisel hizmetkârlarıdır. Liderin yönetimi ve uygulamaları keyfi ve kişisel olabilir. Efendinin verdiği emirlerin yerine getirilmesinin tek koşulu geleneklere ve inançlara uygun olmasıdır (Weber, 1995:331'den aktaran Közleme, 2013:246).

Karizmatik Otorite: Olağanüstü kahramanlığı, üstün yetenekleri veya kutsallığı olduğuna inanılan kişiye dayalı otoritedir. Liderin otoritesinin kaynağı, çoğu zaman mantıkla araştırılmadan, doğuştan sahip olduğuna inanılan olağanüstü özelliklerdir. Toplum meşruluğunu kabullenip inandığı karizmatik lidere sıkı sıkıya bağlıdır. Bu bağlılık bazen gelenekler ile zıt olabilir. Karizmatik liderin ortaya çıkmasında toplumsal koşullar önemli bir rol oynar. Karizmatik liderler, genellikle toplumun içinde bulunduğu kriz ve buhran dönemlerinde toplumun kendisi tarafından yaratılır. Toplumun bu liderlerden beklentisi saygı, prestij, mesleki yeterlilikten ziyade topluma olan bağlılığıdır (Akdur, 2014).

Geleneksel otorite de geçmiş dönemlerden gelme kurallara bağlılık hâkimdir. Karizmatik otorite ise, geçmiş dönemin kurallarına bağlılığı reddeder ve kendi bağımsızlığını önemser. Burada özel haklara sahip imtiyazlı gruplar yoktur. Meşruiyetin tek kaynağı kişinin sahip olduğu karizmasıdır. Karizmatik otorite tipine genellikle devrim zamanlarında rastlanmaktadır. Bu sistemde bürokrasi vazgeçilemeyen bir yönetim şekli olarak gözükmektedir. Çünkü bürokrasi üst seviyede bir verimliliği elde etmenin ve kişiler üzerinde otoriteyi sağlayıp devam ettirmenin bilinen ve en gerçekçi aracıdır. Kesinlik, istikrar, disiplin ve güvenilirlik temeli üzerinde kurulması, teknik bilgiyi kullanması ve bilgi kökenine yönelik denetim mekanizması bürokrasiyi en gerçekçi araç haline getirmektedir (Weber, 2005:50).

Hukuksal (Yasal) Otorite: Kaynağını akıl ve hukuk kurallarının oluşturduğu bu otorite türü tamamen yasaların verdiği meşru yetkiye dayanır. Liderler belli kurallara göre iktidara gelir, yetkilerini kanunların verdiği sınırlar içinde kullanır ve belirli kurallara göre iktidardan ayrılırlar. Etkisi yasaların geçerliliği ve akılcı oluşuyla orantılıdır. Liderlik makamı mülk değildir satılmaz irsi olarak veya mirasla çocuklara geçmez. İnsanların bu otorite tipine itaat etmelerinin nedeni kanunların üstünlüğüne olan inançlarıdır (Akdur, 2014).

Bu otorite türünde birey sadece ilgili kurumun bir ferdi olduğu için otoriteye itaat eder. Burada bireyin itaat kaynağı kişisel otorite değil kanundur. Kanunun üstünlüğü her şeyin üstünde ve ötesindedir. Otorite sahibi ise bu gücünü kurulu bulunan düzenden almaktadır. Astlar bu kurulu düzene itaat ederler ve bu düzenin çizmiş olduğu sınırlar dâhilinde otorite sahibine boyun eğler. Düzen kimi otorite sahibi yaptıysa ona itaat temel yükümlülüktür (Weber, 2005:42-43).

1.5. ÖRGÜTLERDE GÜÇ KAVRAMI

Weber'e göre güç; "liderin örgüt üyelerinin direnmesine karşın kendi iradesini yerine getirebiliyor" olmasıdır. İnsanlık tarihi incelendiğinde de güç mücadelesinin her dönem devam ettiği görülmektedir. Günümüz modern dünyasında da her alanda bilim, sanat, iş dünyası, etnik gruplar hatta devletler arasında güç mücadeleleri sürmektedir. Zayıflar gücü elde etmek için güçlüler ise güçlerini devam ettirebilmek için her türlü taktik ve stratejiyi kullanmaktadır (Bayrak, 2000:21).

Nietzsche “Dünya’nın temel hammaddesi güç’tür. Güç tutkusu bir var oluş değil bir kaderdir” sözüyle yaşam var oldukça bu mücadelenin de devam edeceğini vurgulamıştır. Genel olarak güç, sosyal aktörler arasında ilişkilerin belirlenmesini ve düzenlenmesini sağlamaktadır. Güce sahip olan kişi, kurum ya da kuruluş, güç sahibi olmayan diğer kişi, kurum ya da kuruluşlara göre daha çok önem ve prestije sahiptir. Bir örgüt içerisinde genellikle personel, maliye ve bütçe departmanlarında çalışan personel diğer bölümlerde çalışan personele göre daha güçlü durumdadır. Bunun sebebi bu departmanlarda çalışan personelin örgütün tümünü ilgilendiren konular ile ilgili görev yapmasıdır. Dolayısıyla güç, örgüt içindeki ilişkilerin derecesini de belirleyen çok önemli bir faktördür. Pfeffer’e göre kişi kendi başına düşünüldüğünde ne güçlü ne de güçsüz olarak nitelendirilebilir, ne zaman ki diğer sosyal aktörler arasında düşünülür, o zaman kişinin gücünden veya güçsüzlüğünden bahsedilebilir (Pfeffer, 1981:1-32’den aktaran Can ve Çelikten, 2000:270).

Güç olgusu insan ilişkilerinde her dönem önemli olmakla birlikte, bu olgunun yöneticiler açısından çok daha önemli olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü doktor, mühendis, avukat vb. gibi kendi bireysel yeteneklerini ön plana çıkaran meslek erbabından farklı olarak yöneticilerin başarısı büyük ölçüde astlarını, üstlerini, müşterilerini ve rakiplerini etkileme yeteneğine bağlıdır. Yönetici amacına ulaşmak için bütün kaynakları efektif bir şekilde kullanmalı, gücü başarıya ulaşmada yapıcı yönde kullanmalıdır (Bayrak, 2000:22).

Yöneticilerin gücü yapıcı yönde ve verimli kullanmaları, sahip oldukları gücün farkına varmaları, güç kaynaklarını bilip bu kaynaklardan etkili bir şekilde faydalanmalarıyla mümkün olacaktır. Profesyonel yöneticiler açısından zaman yönetimi, kariyer yönetimi, stres yönetimi gibi kavramlar ne kadar önemli ve gerekli ise güç yönetimi de en az bu kavramlar kadar değerli ve önemlidir. Sahip olunan güç yönetilmedikçe ya da sahip olmaya yönelik aşırı tutkular kontrol altına alınmadıkça başarıya ulaşmak mümkün olmayacaktır. Burada güç yönetimi ile anlatılmak istenen yöneticiler tarafından gücün ne olduğu, nasıl kullanılacağı, nasıl algılandığı, eldeki mevcut gücün ne zaman, nasıl, ne ölçüde, ne sıklıkla, ne kadar, nasıl kullanılacağına bilinmesidir. Yani güç sahibi olmak, gücü kullanma tutkusu ve korkusunun esiri olmaktan ziyade, gücünü yapmış olduğu işlerde itici bir kuvvet olarak kullanma kabiliyetine sahip olmak demektir (Bayrak, 2000:22).

1.5.1. Güç Kavramının Tanımı

Türk Dil Kurumu sözlüğünde güç; düşünce ve ahlak yönünden bir etki yapabilme veya bir etkiye direnebilme yeteneği, kuvvet, efor başka bir anlam olarak ise bir olaya yol açan her türlü hareket, kuvvet, takat olarak geçmektedir.

Güç, X isimli bir kişinin davranışlarını, Y isimli bir başka kişinin etkileme kapasitesidir. Bu durumda Y şahsı X'in istek ve arzuları doğrultusunda faaliyette bulunur (Eren, 2014:391). Güç, bir kimsenin başka bir kimsenin davranışlarını etkileyebilme potansiyelidir, güç uygulaması etkilemeyi doğurur (Can vd., 2012:386).

Bertrand Russell'a göre, enerji kavramı nasıl fiziğin temel bir kavramı ise, güç kavramı da sosyal bilimlerin temel kavramıdır.

Örgüt literatüründe yer alan güç tanımları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Aydın ve Coşkun, 2007:105-106):

Russel (1938) “önceden planlanmış etkilerin elde edilmesi”, Urwick (1944) “iş yaşamında görevlerin layıkıyla üstesinden gelebilme kabiliyeti”, Weber (1947) “kendi isteğini her ne pahasına olursa olsun, tüm engellemelere rağmen gerçekleştirebilme potansiyeli”, Bierstedt (1950) “yaptırım uygulama kuvvet ya da yeterliği”, Mechanic (1962) “normal şartlar altında sergilenmeyecek bir davranışın yapılmasını zorunlu kılan kuvvet”, Blau (1964) “topluluk halindeki bireylerin isteklerini diğer bireylere, karşı koymalarına rağmen onaylatabilme kabiliyeti”, Giddens (1976) “genel olarak insan eyleminin başka bir forma bürünme potansiyeli”, “Astley (1982) “sosyal aktörlerin hedefledikleri neticeyi elde etmek için diğer aktörlerin dirençlerini kırabilme becerisi”, Knights ve Roberts (1982) “örgüt hiyerarşisi içinde departmanlar vasıtasıyla uyulması zorunlu emirler verebilme yeteneği”, Mintzberg (1983) “istenen sonucu elde edebilmek için izlenecek yolun belirlenebilmesi”, Bennis ve Nanus (1985) “harekete geçmek ve bunu devam ettirmek, hedefleri elde etmek için ihtiyaç duyulan asıl enerji kaynağı” ve Gardner (1990) “insan eylemlerinin yönlendirilerek önceden belirlenen hedeflere erişimin sağlanması” olarak tanımlamışlardır.

1.5.2. Güç Kaynakları

Örgütlerin amaçlarının birbirinden farklı olması ve her örgütte çalışan bireylerin kişisel özelliklerinin ve örgütün çeşitli olması nedeniyle yöneticilerin kullanmış oldukları güç ve kaynaklarının da birbirinden farklı olması doğaldır (Argon vd., 2014:28).

Karşılıklı bağımlılık ilişkisi olarak tanımlanan güç sürecinde, güç kaynaklarının önemi ile ilgili araştırma yapanların önemli bir kısmı, gücün yaratılıştan, kişilikten veya otorite konumunda bir pozisyonda yer almadan oluştuğunu beyan etmiştir (Gürsoy, 2005:29).

Güç kaynakları, gücümüzü üzerinde kurduğumuz değerler ve prensipler olarak ifade edilebileceği gibi güç sahibine güç kazandıran şeyin ne olduğu; güç sahibinin diğer birey ya da grubun diğer üyeleri üzerindeki etkinliğini sağlayan faktörün ne olduğu olarak ifade edilebilir (Robbins, 1994:197). Bu durumda güç kaynakları, gücün nereden ve nasıl geldiği konularında cevap bulmamıza yarar; bu gücü meydana getiren siyasal, sosyal, ekonomik, psikolojik ve durumsal etkinlikler ise gücün oluşumunda önemli görevler üstlenir. Yani güç kaynakları güç temelini nasıl kontrol edildiğini ifade eder (Bayrak, 2001:23) .

Bacharach ve Lawler'e (1982) göre örgütsel gücün dört kaynağı olabilir. Bunlar (Aydın ve Coşkun:2007:109):

Yapısal Mevki: Aktörlerin örgütün biçimsel yapısı içerisinde bulunmuş oldukları konuma işaret eder. Burada kişiyi güç sahibi yapan içinde bulunmuş olduğu konumdur. Kişi bu konumundan ötürü çeşitli güç kaynaklarına erişim imkânına kavuşur.

Kişisel Özellikler: Karizma, hitabet yeteneği, belirli bir konuma erişebilmek için gösterdiği çaba ve hırs gibi kabiliyetlere işaret eder.

Uzmanlık: Bu kaynak, aktörlerin örgüte kazandırmış oldukları mesleki kişisel bilgiye işaret eder.

Fırsat: Örgüt içerisinde belirli kritik pozisyonlarda bulunan bireyler için buldukları konum, örgüt hakkında kritik bilgilere nüfuz etme özelliği kazandırır. Bu kişiler sahip oldukları bu bilgileri elinde bulundurma ve bunları iletme konusunda serbestiye sahip olabilirler. Sonuç olarak bu tip kritik mevkilerde yer alan personel sahip olduğu bu güç ile isterlerse örgütün işleyişini engelleyip zarar bile verebilirler.

1.5.3. Gücün Dayandığı Temeller

Güç temelleri, güç sahibini güçlü yapan şeyin ne olduğunu ifade eder. Güç sahibi bir kişi başkalarının davranışlarını kontrol edebilmek için bir takım araçlar kullanır. Bunlar güç temelleri olarak adlandırılır (Bayrak, 2001:24).

Literatürde gücün dayandığı temellere yönelik olarak farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır. Bu sınıflandırmalardan en çok kullanılanı French ve Raven (1959) tarafından ortaya konulan 5'li sınıflandırma modelidir. Bu modelde, bireylerin diğer bireyleri etkilerken zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü ve benzeşme gücü kullandıkları ifade edilmektedir (Erkuş, 2011:135). French ve Raven'in sınıflandırmasında zorlayıcı güç, yasal güç ve ödüllendirme gücü yazında biçimsel güç olarak adlandırılmaktadır. Biçimsel güç, bireyin içinde yer almış olduğu örgütte bulunduğu pozisyondan ileri gelmektedir. Bu pozisyon kişiye ödül ve ceza verme yetkisi kazandırmaktadır. Yine Raven'in sınıflandırmasında uzmanlık gücü ve benzeşme gücü ise kişisel güç olarak adlandırılmaktadır (Eren, 2014:391).

Zorlayıcı Güç: Hiyerarşik yapıdaki bir organizasyonda, bireylerin daha önceden belirlenmiş olan yapılması zorunlu görevleri başaramaması durumunda, kişiler üzerinde baskı ve korku gibi olumsuz nitelikteki eylemleri yapmaya imkân tanıyan cezalandırıcı özellikli bir güçtür. Zorlayıcı güç olarak, kişilerin ve grup elemanlarının korkmasını sağlayan her şey bu kapsama girer (Eren, 2014:390).

Ceza vermek bir zorlayıcı güç kaynağıdır (Koçel, 2011:556). Yöneticiler cezalandırma gücü olarak işten çıkarma, rütbesini düşürme, işten uzaklaştırma, maaşında kesintiye gitme, başka göreve atama gibi yollara başvurabilirler. Astlar kendilerine bildirilen kurallara uymadıklarında, bu tür olumsuz davranışlarla karşılaşmamak için genellikle kurallara uyma eğiliminde olurlar (Aldemir, 1983:63).

Bu gücün kaynağında korku vardır. Astın, amirin kendisinden yapılmasını istediği görevleri yapamaması nedeniyle üstü tarafından cezalandırılacağı duygusuna kapılması ve böyle bir algıya sahip olması zorlayıcı güç kaynağını ifade eder (Gürsoy, 2005:29).

Zorlayıcı güç kullanımını çok fazla tercih edilmemesi gerekmele birlikte, bazı durumlarda uygulanması ihtiyacı doğabilir. Kullanılması durumunda ise yönetici adil olmalı, doğru zorlayıcı unsuru seçebilmelidir (Argon vd., 2014:28). Yanlış kullanımında bir takım olumsuz sonuçlar ortadan kaldırılmak istenirken görevi kötüye kullanma, ihmal, iş yavaşlatma, devamsızlık, işe geç gelme, performans değerlendirme formlarındaki bilgilerle oynama vb. gibi başka olumsuz sonuçların doğmasına da neden olabilir. Dolayısıyla kullanımında dikkat edilmeli, hassas davranılmalı, cezalandırıcı gücün iki tarafı keskin bir kılıç gibi olduğu unutulmamalıdır (Bayrak, 2001:30).

Werner, cezalandırma gücünü kullanan bir yöneticinin şu noktalarda dikkatli olması gerektiğini belirtmiştir. Bunlar (Bayrak, 2001:31):

- Ceza kısa vadeli bir çözüm sağlar. Ceza, kişiyi işine ve organizasyona yabancılaştırır.
- Yönetici ceza ve ödüllerin tek dağıtıcısı değildir. Bazı çalışanlar arkadaşları tarafından ödüllendirilmeyi, yöneticileri tarafından cezalandırılmaya yeğlerler.
- Ödül aracı olarak para kullanılması, çalışanları diğer ödül araçlarına nazaran daha fazla motive eder, istenilen davranışın yerine getirilmesini kolaylaştırır.
- Ceza, insan eğitmekten çok hayvan terbiye etmenin bir yolu olarak görülmekte ve insanlar üzerinde kullanılmaması önerilmektedir.

Yasal Güç: Örgütsel hiyerarşi tarafından sağlanan güçtür, örgütte belirli bir pozisyonun işgal edilmesiyle elde edilir (Can vd., 2012:387). Örgüt hiyerarşisinde, yöneticilerin buldukları mevkiden dolayı astların davranışlarını etkileme gücüne yasal güç adı verilir (Deniz ve Çolak, 2008:308). Bir örgütte çalışan personelin, o örgütün yöneticisinin koymuş olduğu yasal ilkeler ve kurallara uymaları gerektiği düşüncesini veren güçtür. Yönetici organizasyon içerisinde üst düzey bir konuma atandığı zaman bu gücü kazanmaktadır (Eren, 2014:391).

Bu güç, bir bireyin örgüt içindeki hiyerarşik konumundan kaynaklanır ve bu sebeple otorite gücü olarak da isimlendirilebilir. Bir birey örgütsel bir yapı içinde bulunmaya karar verdiği zaman, o örgütün otorite sistemini kabullenmiş olur. Bu sebeple yasal güç, astların uymak zorunda oldukları güç kaynağı olarak görülebilir (Gürsoy, 2005:30).

Yasal güç, aktörlerden biri, diğerinin kendisi için davranış kalıpları belirleme hakkı olduğunu düşündüğünde temellenir (Aydın ve Coşkun, 2007:110). Örneğin, işletmeye yeni giren bir personelin, yöneticinin kendisinden bazı işler yapmayı istemesine hakkı olduğunu düşünmesi ve buna rıza göstermesi yasal güçtür. Buradaki yasal kavramı ile hukuki olarak bir kanuni mecburiyet değil, çalışanın amirin bu kararı verebilme hakkı olduğunu meşru görmesi anlatılmaktadır (Koçel, 2011:556).

Ödüllendirme Gücü: Ödül verme ya da ödülleri elinde bulundurma gücüdür. Astlar üstlerin yetkisi dâhilinde bulunan ödülleri elde etmek, şevk duymak, takdir edilmek ve artı gelir sağlamak için onlara itaat ederler (Can vd., 2012:387).

Ödüllendirme gücü, yöneticinin başarılı çalışmalar yapan çalışanlarına sunduğu ödüllerin etkisi ile oluşan güçtür. Yöneticinin objektif, adil ve eşit uygulamalar yaparak çalışanlar için çekici ödüller kullanması ödül gücünün etkisini artırmaktadır (Argon vd., 2014:28). Dolayısıyla yöneticinin sahip olduğu ödüllerin sayısı, miktarı ne kadar çoksa ve astlar açısından da ödüle verilen değer ne kadar fazlaysa yöneticinin ödüllendirme gücü de o ölçüde artacaktır.

Ödüllendirme gücü yapılması istenilen işin beklenen nitelik ve kalitede yapılmış olduğunu kabul etme ve sonuç olarak işi yapan kişiyi mutlu edecek argümanları kullanma kabiliyeti ile ilgilidir (Bayrak, 2001:30).

Astların ücretlerinde artış sağlama, onları terfi ettirme, onlara daha çok yetki ve sorumluluk verme, işlerini daha çekici hale getirme, takdir etme, başarılarını övme ve onları ödüllendirme gibi yöntemlerin hepsi ödüllendirme gücünün kaynağını oluşturur (Deniz ve Çolak, 2008:307). Ödüllendirme yalnız maddi unsurlar üzerine kurulu değildir. Burada önemli olan ödülün kişi için ifade ettiği değerdir. İnsanlar kendilerine yarar sağlayacak ödülleri elde etmek için başkalarının emir ve talimatlarına uyarlar (Özkalp ve Kirel, 2003:250).

Ödüllendirme gücünün etkili kullanımı iki koşula bağlıdır. Bunlar (Aldemir, 1983:63):

- Yönetici, astlar için değerli bulunan ücret artışı, terfi, takdir gibi ödülleri verebilecek yetkiye sahip olmalıdır.
- Astlar görevlerini başarıyla yerine getirdiklerinde yöneticinin ödül verme yetkisi olduğunu bilmeli ve vaat edilen ödülün elde edilebileceğine dair inanca sahip olmalıdır.

Uzmanlık Gücü: Bu güç, lider veya yönetici konumundaki kişilerin sahip olduğu bilgi, deneyim ve uzmanlıklarıyla ilgilidir. Belirli alanlarda aşırı derecede uzmanlık, teknik bilgi ve beceriye sahip olan kişiler, bilgi, beceri ve uzmanlık açısından daha düşük seviyede olanlara karşı bu gücünü kullanır. Burada üzerinde durulması gereken teknik açıdan bilgi, beceri ve uzmanlık ihtisasına sahip kişinin bu niteliklerinin başkaları tarafından kabul edilmesidir. Otorite burada kurumsallaşmış gücü ifade etmektedir. Otorite kavramı ile örgütte yer alan makamların sahip oldukları güç anlatılmaktadır. Otorite, sahip olunan yasal dayanak şeklinde de ifade edilebilir (Gürsoy, 2005:30).

Bu güç kaynağında astların algısı büyük önem taşır (Koçel, 2011:557). Astlar kendilerinden daha fazla bilgi ve beceri sahibi olan üstlerine karşı saygı duyar, fikirlerine değer verir ve onlardan etkilenirler (Eren, 2014:392). Bilgi ne kadar önemli olursa ve örgütte bu bilgiye sahip olan kişi sayısı ne kadar az ise sahip olunan uzmanlık gücü o derece artacaktır (Can vd., 2012:388). Burada bilgi artık en büyük güç kaynakları içerisinde yerini almaktadır. Bilgiyi diğer güç kaynaklarından farklı kılan ise bitip tükenmemesi, aynı esnada karşılıklı şekilde kullanılabilmesi, zengin-fakir, güçlü-zayıf ayrımı olmaksızın herkesin sahip olabileceği bir değer olmasıdır (Toffler ve Toffler, 1994:54).

Uzmanlık gücüne sahip olan yöneticilerin aldığı kararlar saygıyla karşılandığı gibi, örgütte sevgi ve saygı ortamının oluşmasına da katkıda sağlamaktadır (Argon vd., 2014:29).

Bu güç örgütteki diğer bireyleri etkilemede kullanılan en yararlı yoldur. Uzmanlık gücü, özel beceri veya bilgi üzerine kuruludur. Bir konuda uzman olmak, diğerlerinin size bağımlı olmasını sağlar. İnsanlar, uzman kişilere saygı duyar onların fikirlerinden etkilenirler (Özkalp ve Kirel, 2003:251).

Bu çeşit güç, etkileyenin bilgi ve tecrübesine bağlı olduğu kadar, etkilenenin etkileyenin bilgisine güvenme derecesine de bağlıdır. Örneğin, bir doktorun tıbbi konuda yapmış olduğu tavsiyeler; onun uzmanlığından ve mesleki tecrübesinden kaynaklanmaktadır. Diğer insanlar doktorluk mesleğinin vermiş olduğu güvenle onun söylediklerine riayet etmekte ve bu gücü kabullenmektedirler (Eren, 2014:393).

Benzeşme Gücü: Bu güç doğrudan lider veya yöneticinin şahsiyeti ile ilgilidir (Koçel, 2011:557). Bir kişide başka bir kişinin hoşlandığı, ilgi duyduğu özellikler varsa ve bundan dolayı bu kişi ona bağlanmışsa veya ona benzemeye çalışıp o kişide kendini görüyorsa, bu durumda söz konusu bireyin taşıdığı güç benzeşme gücüdür (Özkalp ve Kirel, 2003:251-252).

Bu güç kaynağı direk olarak liderin kişiliği ile ilgilidir. Bir bireyin başka bireye belirli vasıflarından ötürü hayranlık duyması, ondan ilham alması ya da o kişinin şahsiyetinden etkilenmesi ve sonuç olarak da o kişinin isteklerini bilinçli ve bilinçsiz bir şekilde kabul etmesi, benzeşim gücünün tipik bir göstergesidir (Gürsoy, 2005:30). Astlar bu güce sahip kişilerin karizmasından etkilenmekte, onlara benzeme istek ve arzusuna kapılmaktadırlar. Astlar, liderlerin sahip oldukları bu karizma nedeniyle neredeyse onların görüş ve düşüncelerini bile eleştirmekten kendilerini alıkoymaktadırlar (Eren, 2014:393).

Bireysel özelliklerden kaynaklandığı için kişilik gücü olarak tanımlanan benzeşme gücü, organizasyonun diğer üyeleri tarafından beğenilme, takdir edilme, özenme davranışlarına sebep olması ve bunu yaparken de hiçbir baskı ve zorlama olmadan sevgi, saygı ortamı içinde bir bağlılık ilişkisi yaratması nedeniyle oldukça etkili bir güçtür (Bayrak, 2001:28).

Sonuç olarak gücün dayandığı temeller bağlamında yapılan araştırmalarda şu neticeler bulunmuştur (Erkuş, 2011:137-138):

- Kişisel güç, lider-izleyici etkileşiminde daha etkilidir.
- Makam gücü, (yasal, zorlayıcı ve ödüllendirme) lider-izleyici etkileşiminde daha çok resmi bir güç olarak algılandığından kişisel güç kaynakları yanında daha etkisiz görünebilir.
- Bürokratik ve hiyerarşik özellikler gösteren örgütlerde, zorlayıcı güç dışındaki diğer güç kaynakları (yasal, ödüllendirme, benzeşme, uzmanlık) lider-izleyici etkileşiminin kalitesini artırabilir.
- Makam gücünün adaletli ve örgüt amaçları için kullanılması, izleyiciler tarafından olumlu karşılanabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

2.1. YAKLAŞIMLARIN SINIFLANDIRILMASI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Liderlik kavramı birçok farklı disiplin ve bakış açısı tarafından açıklanmaya çalışılsa da liderliğin doğası sürekli olarak akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından araştırılmaktadır. Bunun nedeni ise etkin bir liderin sergilemiş olduğu liderlik davranışlarının, örgütün başarısına olan katkısının giderek artmasıdır. Gün geçtikçe liderler ile liderlerin sergilemiş olduğu davranışları sorgulamaya olan ilgi artacaktır. Örgütlerde makine, teçhizat, ortam şartları vb. değişse de lider vasıflı kişiler gelecek yüzyılda toplumların en çok aranan, değişmeyen istekler listesinde ön sıralarda yerini alacaktır (Künter, 2014:17).

Toplumun bütün sosyal unsurları değişimden etkilenmekte ve sürekli olarak kendini yenilemektedir. Liderlik de sosyal bir olgu olduğundan bu değişime kayıtsız kalmamakta ve değişime uğramaktadır. 21.yüzyıla yakışır bir liderlik tarzını oluşturmaya yönelik çalışmalar, modern yönetim anlayışında yeni liderlik yaklaşımlarının görülmesine imkân sağlamaktadır (Ünal, 2012:302).

Liderler, liderliğini yaptıkları ekibin başarıya ulaşabilmesi ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için uyguladıkları yöntemler yönünden birbirlerinden değişik özellik ve davranışlar sergilemektedirler. Araştırmacılar liderlerin uygulamaya geçtikleri davranış biçimlerini tespit etmeye yönelik bir takım çalışmalarda bulunmuş ve bunun sonucunda da liderlik teorilerini ortaya koymuşlardır. Bu teoriler içerisinde de birbirine benzer olanların sınıflandırılmasıyla liderlik yaklaşımları literatüre girmiştir. Örgütlerin günümüzde en çok yokluğunu hissettiği kişiler lider vasıflı bireylerdir. Liderlik yaklaşımlarından liderler, birçok konuda istifade etmekte ve bu bilgilerin rehberliğinden yararlanmaktadırlar. Bu rehberlik sayesinde liderler, karar aşamalarında hazır çözümlerden yararlanarak hızlı karar alabilmekte, bazı durumlarda ise dolaylı olarak örgütün iç ve dış çevre ile olan uyumunu mukayese edebilmektedirler (Sığırı, 2006:97).

Liderler ve uyguladıkları liderlik stilleri örgütün devamlılığını sağlama ve sonraki nesillere yönelik liderlerin yetiştirilmesi bakımından da önem taşımaktadır (Ulrich ve Smallwood, 2009:13'den aktaran Künter, 2014:17). Örgütlerin geleceklerini de şekillendiren liderlik, çalışanların ve takipçilerin yararını en çok gözeten, stratejik planlama yapan ve geleceğe güvenle bakabilen bir süreci ifade etmektedir. Bu nedenle de yönetim sürecine en çok katkısı bulunan unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Künter, 2014:17).

Liderlik yaklaşımları; yönetim süreci esnasında karşılaşılan sorunların birebir çözümünde bir yol haritası olmaktan ziyade, problemlerin genel bir resminin çekilmesinde yardımcı olmakta, liderlerin organizasyonun etkinlik sahası, gücü, vizyonu ve kültürel değerleri bağlamında çözüm yolları üretmesine de katkıda bulunmaktadır (Sığı, 2006:109).

Liderler ve liderlerin uyguladıkları yönetim tarzları, içinde bulunulan ortamlarla karşılıklı etkileşim halindedir. Liderler hem ortam şartlarından etkilenir hem de kendi tarzlarıyla buldukları ortamı şekillendirir. Her spesifik durum farklı tarzda bir liderlik yaklaşımı gerektirirken, her lider de bazı durumlarda kendine özgü olarak geliştirdiği liderlik tarzını kullanmalıdır. Mevcut duruma göre bazen otorite ve güç kullanımı gerekirken, bazen de proaktif olmak gerekebilir. Karşılaşılan büyük zorluklar esnasında otoritesini etkin olarak kullanabilecek ve köklü reformlar gerçekleştirebilecek güçlü bir lidere gereksinim duyulurken her şeyin tıkır tıkır otomatik bir saat gibi işlediği durumlarda ise, örgütün uyumunu bozmayacak, ufak ama düzenli ilerlemeler gerçekleştirebilecek lidere ihtiyaç duyulabilmektedir (Sığı, 2006:109-110).

Liderlikle ilgili yaklaşımları toplumun sosyal ve politik yaşantısından koparıp ayırmak ve bu şekilde incelemek imkânsızdır. Lider, içinde yaşadığı toplumun sosyal ve kültürel değişimlerini yakından takip etmeli, toplum yapısını meydana getiren dinamikleri kavramaya çalışmalıdır. “Farklılıklarımız, zenginliğimizin göstergesidir” ilkesiyle hareket etmeli, toplum yapısındaki farklılıkları kaynaşma vesilesi olarak kullanmalı, ötekileştirici bir yaklaşım sergilememelidir (Kantos, 2011:136).

Eğer lider toplumun bir bölümünü ötekileştirirse esasen o bir toplumun değil, ancak bir topluluğun lideri olabilir. Eğer bir topluluğun değil de tüm toplumun lideri olmayı hedefliyorsa, toplumun bütün katmanlarının güvenini kazanmalıdır. Bu güvenin elde edilmesi için, toplumun katmanlarını meydana getiren tüm toplulukların güveninin elde edilmesi icap etmektedir. Bu güvenin tesisinde lider, etkili iletişim kabiliyetine sahip olmalı, toplulukları ayrıştırıcı değil birleştirici bir üslup takınmalı, toplumun güçlü ve zayıf yönlerine göre öngörülü davranmalı, toplulukların hassas sinir uçlarına karşı duyarlı olmalı, sorunun değil çözümün bir parçası olmalı, daima olumlu bakabilen, adalet ve eşitliği ilke edinen ve de bu doğrultuda karar alabilen bir tutum izlemelidir (Kantos, 2011:136).

Liderlik yaklaşımları farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmışlardır. Yapılan sınıflandırmalar genel olarak birbiriyle benzer olmakla birlikte, yaklaşıma verilen isim ve üzerinde durulan konular açısından bazı farklar da göstermektedirler. Tablo 2’de çeşitli araştırmacıların yapmış olduğu liderlik yaklaşımları ile ilgili sınıflandırmalar yer almaktadır (Yıldız, 2002:225-226).

Tablo 2. Liderlik Yaklaşımlarının Sınıflandırılması

(Kaynak: Kaya, 1986:101; Alkın, 2006:48; Yıldız, 2002:225-226)

Dereli (1976)	<ul style="list-style-type: none"> • Bireysel özellik ve niteliklere dayanan yaklaşım • Davranış verilerine dayanan yaklaşım • Modern yaklaşım
Gray ve Starke (1977)	<ul style="list-style-type: none"> • Evrensel liderlik yaklaşımı • Durumsallık/Koşul bağımlılık yaklaşımı
Ergun (1981)	<ul style="list-style-type: none"> • Bireysel-durumsal yaklaşımı • Etkileşim-beklenti yaklaşımı • İnsancıl yaklaşımlar
Kabadayı (1982)	<ul style="list-style-type: none"> • Özelliklere ağırlık veren liderlik yaklaşımı • Ortama ağırlık veren liderlik yaklaşımı • Davranışçı liderlik yaklaşımı • Etkileşimsel liderlik yaklaşımı • Amaç-araç yaklaşımı
Kaya (1986)	<ul style="list-style-type: none"> • Özelliğe ağırlık veren yaklaşımlar • Lideri zaman yaratır yaklaşımı • Karşılıklı etkileşim ya da grup yaklaşımı • Liderlik seçiminde takas yaklaşımı
Zel (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Özellik ve nitelik teorileri • Davranış teorileri • Durumsallık teorileri

Liderlik kavramı üzerine yapılan çalışmalar, birbirlerinin üzerine inşa edilerek devam etmektedir. Şimdiye kadar üzerinde tartışılan ve tartışılmaya da devam etmekte olan pek çok liderlik yaklaşımı vardır. 1980’li senelere kadar liderlik kavramı ile ilgili yapılan çalışmalarda “özellik kuramları”, “davranışçı kuramlar” ve “durumsal liderlik kuramları” kapsamında çeşitli liderlik yaklaşımları ön plana çıkmıştır. 1980’den günümüze kadar ise “modern liderlik kuramları” olarak adlandırılan çeşitli liderlik yaklaşımları tartışılmaktadır. Modern liderlik kuramlarında liderin; vizyoner, otantik, stratejik, zehirli, hizmetkâr, dönüştürücü ve karizmatik özelliklere sahip olduğu ileri sürülmektedir (Yeşilbaş, 2014:10-11).

Tarihsel süreçte liderler hedeflerini gerçekleştirmek için mevcut gelişmelere, içinde buldukları duruma, ortama, şartlara ve astlarının yeteneklerine en uygun olacak davranış ve uygulamaları belirlemeye çalışmışlardır (Sığı, 2006:97). Yapılan çalışmalarda liderlik üzerine olan araştırmalardaki önceliklerin zamanla değişmekte olduğu görülmektedir. Bu sayede aşağıda Tablo 3’te yer alan liderlik yaklaşımlarının tarihsel gelişimini gösteren kronolojik sıralama elde edilmiştir.

Tablo 3. Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi

(Kaynak: Yeşilbaş, 2014:11)

Dönem	Yaklaşım	Ana Tema
1940’a Kadar	Özellik	Liderlik doğuştan kazanılan bir yetenektir ve lider olarak doğulur. Liderlerin olağanüstü insanlar olduklarına ve yönetmek için yaratıldıklarına inanılır.
1940-1960 Arası	Davranışsal	Liderler ne yapar; lider etkili olmak için nasıl davranmak zorundadır. Liderin etkinliği özelliklerinden çok ne yaptığına ve nasıl davrandığı temelinde incelenmektedir.
1960-1980 Arası	Durumsal	Liderin etkinliği koşullardan etkilenir. Liderliği içinde bulunulan duruma özgü olarak farklılaşan bir anlayış temelinde ele almaktadır.
1980’den Günümüze	Modern Liderlik	Ortak bir tema yoktur. Liderin etkin olan her bir davranışı ve özelliği ayrı ayrı incelenmektedir. Liderler vizyon ihtiyacını belirler, sadakat ve duygusal bağlanmaya esin kaynağı olur.

Liderlik alanındaki ana eğilimler tarihi sürecin değişimini de göstermektedir. Tablo 3 incelendiğinde, liderlik yaklaşımlarının önemle vurgulandığı her yirmi yıllık dönemde eğilimlerin de farklılaştığı görülmektedir. Tarihsel süreçte yeni bir döneme geçiş kendinden bir önceki dönemin tamamen bittiği anlamına gelmemekle birlikte, yeni dönemlerde sadece yaklaşımlara verilen önem konusunda bir değişim meydana gelmektedir. Ayrıca her bir yaklaşım kendisinden bir önceki yaklaşımın açıklamakta zorlandığı ve yetersiz kaldığı yönleri tamamlamak amacıyla araştırmacılar tarafından öne sürülmüştür (Yeşilbaş, 2014:11).

2.2. ÖZELLİKLER YAKLAŞIMI

Liderlik konusunu açıklığa kavuşturmak amacıyla ilk olarak geliştirilen yaklaşım “Özellikler Yaklaşımı”dır. Thomas Carlyle’nin “Büyük Adamlar Okulu” teorisi olarak da adlandırılan özellikler yaklaşımına göre bazı insanlar doğuştan liderdir, onları diğer insanlardan ayıran bir takım fiziksel özelliklere ve yeteneklere sahiptirler (Koçel, 2011:575). Teori; tarihin, büyük adamların özgeçmişlerinden ibaret olduğu tezini savunur. Buna göre bazı kişiler belirli niteliklere sahip olarak dünyaya gelirler ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman lider olarak ortaya çıkmalarını sağlar. Bu yaklaşımda “Liderler doğar mı yoksa sonradan mı bu özelliği kazanırlar?” sorusuna verilen yanıt "Liderler doğar" şeklindedir. Lideri diğer insanlardan farklı ve üstün kılan özellikler sonradan edinilmemekte, doğuştan hazır olarak gelmektedir. Yaklaşım esas olarak lider değişkenine odaklanmakta ve liderin sahip olduğu nitelikler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Koçel, 2011:575).

Özellikler yaklaşımında; bazı bireyler doğuştan liderdir ve bu doğal liderleri diğer insanlardan farklı kılan birtakım kişisel özelliklerle, özel yetenekler olduğuna dair bir düşünce hâkimdir. Bu düşüncüyü desteklemek için 1920-1950 senelerinde bireyler üzerinde uygulanan bazı psikolojik testlerle liderlerde mevcut bulunan bazı özellikler tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan testler sonucunda liderlere ait fiziksel ve kişisel özellikler belirlenmiştir. Liderlerin fiziksel özelliklerini boy, kilo, güçlülük, yaş, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumu ve yakışıklılık oluşturmaktadır. Zekâ, hitabet yeteneği, bireyler arası ilişkiler ve haberleşme yeteneği, güven verme veya güvenilir olma, girişimcilik ve riski göze alma, cesaret ve kendine güven ise, liderlerin kişisel özellikleri arasında yer almaktadır (Coşar, 2011:28).

Bu özelliklerin hepsinin bir liderde bulunması imkânsız olduğundan sonuçlar liderlik potansiyeli, maharet ve etkinlik açısından değerlendirilmiştir. Bazı araştırmacılar da liderlik özelliklerini astrolojik işaretler, el yazısı analizleri veya fiziki görünüş açısından incelemişlerdir. Özellikler Yaklaşımı değişik bakış açıları ve liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak açıklamaya çalıştığından eleştirilere maruz kalmıştır. Liderlik kavramı ile bireylerin kişisel özellikleri arasında ilişki olduğu tezine ait bulgular kanıtlanamamıştır. Ancak bu bulgular liderlik kavramının açıklanmasında öteki yaklaşımların da incelenmesi gerektiği noktasında araştırmacılara bir pencere açmıştır. Kişilerin sahip olduğu bazı özellikler, yönetsel görevlerin veya liderlik makamının gerektirdiği vazifelerin üstesinden gelmek için yeterli gelmektedir. Özellikler sadece tek bir etkenin değil, diğer etkenlerin de birleşimidir. Dolayısıyla bir bütün olarak ele alınmalıdır (Aykanat, 2010:10).

Yaklaşımı savunan Ghiselli, Fiedler ve Meuwere başarılı 100 yönetici üzerinde yaptıkları araştırmada, kişilik özelliklerini gösteren bir şema ortaya çıkarmışlardır. Bu araştırma neticesinde başarılı yöneticilerin sahip olduğu niteliklerden bazıları; “çok çalışma ve başarı arzusu, üstlerin yardımseverliği, kararlılık, özgüven, mücadele hırısı, gerçekçilik, astlardan çok üstlerle özdeşleşme” dir (Korkut, 1992:161).

Bu yaklaşıma göre, grup içinde bir bireyin lider olarak ön plana çıkması, başkaları tarafından kabul görmesi ve grubun yönetimini elde etmesinin nedeni kişinin sahip olduğu niteliklerdir. Lider sahip olduğu bu nitelikler sayesinde grubun diğer üyeleri içinden sıyrılır ve onlardan farklı olduğunu hissettirir. Yaklaşımın ağırlık verdiği nokta, grup içerisinde liderlik niteliklerine sahip olan bireyleri tespit etmek ve bu özelliklere sahip olmayan bireylerden ayırmaktır. Dolayısıyla bu niteliklere sahip bireyler önceden tespit edilebilirse grupları yönetecek kişiler de önceden tespit edilebilecek ve daha kolayca yetiştirilebilecektir. Liderin özelliklerini belirlemede kullanılacak ölçeğin tanımlanması güç olduğu için bu özellikleri tespit etmek hiç de kolay değildir (Koçel, 2011:576).

1930’lı yılların başlarında araştırmacılar, başarılı liderleri başarısız liderlerden ayırt etmeye yarayacak bazı kişisel özellikleri tanımlamaya yönelik çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalar sonucunda, başarılı liderlerin özelliklerini tanımlamak amacıyla esas aldıkları kavramlar şunlardır (Yıldız, 2002:226-227):

- Fiziksel özellikler: Yaş, boy, görünüş, enerjik ve aktif olma vb.
- Sosyal özgeçmiş: Eğitim, statü, prestij vb.
- Kişilik ve zihinsel yetenekler: IQ, açık sözlülük, dürüstlük, özgüven, yaratıcılık, etik davranma, bilgi, hüküm verme, hitabet vb.
- Görevsel güdüler: Başarma ve güç gereksinimi.
- Sosyal yönelimler: Popülarite, iletişim yeteneği, girişimcilik, nezaket, zarafet, sosyal aktivitelere katılım vb. şeklindedir.

Kurt Lewin vd., özellikler yaklaşımını incelerken otokratik ve demokratik olmak üzere iki liderlik stili üzerinde çalışmalara yoğunlaşmışlardır. Otokratik liderler, otoriteyi kendi elinde toplarken demokratik liderler otoriteyi takipçileriyle paylaşan bir liderlik stili sergilerler (Alkın, 2006:49). Kurt Lewin vd. her iki liderlik stilini karşılaştırmak amacıyla yaptıkları çalışmalarda, otokratik lider ile çalışan grupların, liderleri başlarında bulunduğu sürece üst düzey performans gösterdiklerini tespit etmişlerdir. Ancak bu araştırmada, grup üyelerinin bazı zamanlarda otokratik bir liderle çalışmaktan hoşnut olmadıkları ve bazen de lidere düşmanca duygular besledikleri gözlemlenmiştir. Aynı araştırmada, demokratik bir liderle çalışan grup üyelerinin de performanslarının iyi seviyede olduğu belirlenmiştir. Ancak burada bu grupların diğer gruplara kıyasla düşmanca duygular yerine daha pozitif düşünceler besledikleri tespit edilmiştir. Araştırmanın devamında demokratik bir liderle çalışan grup üyelerinin, liderleri başlarında olmadığı zamanlarda bile yüksek performans göstermeye devam ettikleri görülmüştür (Alkın, 2006:49).

Kurt Lewin vd.'nin araştırmaları, liderleri sadece otokratik ve demokratik olmak üzere iki farklı kategoriye ayırsa da Tannenbaum ve Schmidt yaptıkları çalışmalarda, bir liderin hem otokratik, hem de demokratik liderlik stili sergileyebileceğini öne sürmüşlerdir. Dolayısıyla aynı liderin bazen otokratik, bazen demokratik, bazen ise her iki stilin karması bir yönetim biçimi gösterebileceklerini savunmuşlardır (Alkın, 2006:50). Örnek olarak, zamanın kısıtlı olduğu ve süratle karar almanın icap ettiği bir durumda astlar karar almakta tereddüt yaşıyor ve gecikmelere sebebiyet veriyorsa lider otokratik bir stil tercih edecektir. Liderin hangi stili tercih edeceğini gösteren bir başka değişken ise astların bireysel yetenekleridir. Astların yetenekleri yetersizleştikçe lider sorumlulukları daha fazla üzerine alarak otokratik tarzı demokratik tarza göre daha çok tercih edecektir (Alkın, 2006:50).

Özellikler yaklaşımında 1980'li yıllara kadar, örgütün içinde bulunduğu koşullar ve liderin davranışlarını etkileyen psikolojik durum ihmal edilmiş ve sadece bir liderde olması gereken özellikler listesi tanımlanmıştır. Bu sıradan tanımlama liderlik gibi kompleks bir süreci ya da fonksiyonu açıklamak için eksik olduğundan devamlı eleştirilere maruz kalmıştır. Bunun nedeni ise yaklaşımda başarılı ve başarısız liderler arasında fark yaratacak parametrelerin göz ardı edilmesidir. Kenny ve Zacaro (1983), özellikler yaklaşımı ile ilgi daha önceden yapılan araştırmalarda verilerin hatalı analiz edilmiş olabileceğini savunarak kendi analiz yöntemleriyle daha önceki verileri tekrar değerlendirmeye tabi tutmuşlar ve yeni bulgular elde etmişlerdir. Bu bulgulara göre, önceki araştırmalarda elde edilen liderlik özelliklerinin, lider davranışlarının önemli bir kısmına da uyarlanabileceği düşüncesini ileri sürmüşlerdir. Ancak, yeni uyarladıkları istatistiki yöntemde her bir liderlik özelliği için ayrı ayrı hesaplamaya gitmediklerinden bu düşünceleri oldukça eleştiri almıştır (Erçetin, 1998:30).

Özellikler yaklaşımı, liderlerin sahip olduğu özellikleri araştırmak suretiyle liderlik yaklaşımlarının gelişimi açısından önemli katkılar sağlamakla birlikte takipçileri dikkate almaması, liderliği tek taraflı sadece lider yönünden ele alması, sosyal yapı unsurlarına değinmemesi ve durumsal faktörleri göz ardı etmesi gibi gerekçelerle yoğun eleştiriler almıştır. Liderin üstün özelliklerinin olması örgüt için elbette başarı kaynağıdır. Ancak liderin bu başarısında astlarının veya takipçilerinin de payı olduğu unutulmamalıdır. Liderin takipçileriyle kurduğu iletişim ve etkileşim, içinde bulunduğu ortam şartları ile bu şartların değişkenliği ve geleceğe yönelik belirsizlikler de liderin başarısında önemli etken olmaktadır (Korkut, 1992:161).

Yapılan araştırmaların bazılarında liderlerin, bu yaklaşıma göre liderde bulunması gereken fiziksel ve kişisel özellikleri taşımadığı görülmüştür. Bazen de grup üyelerinden herhangi birisinin liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olduğu halde grupta lider olarak ortaya çıkmadığı gözlemlenmiştir. Bu özellikler yaklaşımı açısından kabul edilemez bir durumdur. Bu bulgular, liderlik sürecinin tam olarak açıklanabilmesi için başka değişkenlere de bakılması gerektiğini göstermiştir (Koçel, 2009:577).

Özellikler yaklaşımı modern yönetim sürecinde geçerliliğini büyük ölçüde kaybetmiştir. Yaklaşımın liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalması, takım üyelerinin isteklerinin dikkate alınmaması ve özelliklerin kişiden kişiye değişebilir olması sebebiyle yaklaşımın tam olarak açıklanmasında başarısız olunması, ortam koşullarının önemsenmemesi ve bu özelliklerin olayların sonucuna katkısının ne ölçüde olduğunun tespit edilememesi gibi sebeplerle araştırmacılar grupların yapısını ve işleyişini incelemeye yönelmiştir. Araştırmacılar liderin sahip olduğu özellikler yerine takipçilerin özelliklerine ve liderin davranış biçimlerine bakmaya başlamışlardır. Bütün bu çalışmaların neticesinde de davranışsal liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Sığırı, 2006:98).

2.3. DAVRANIŞSAL LİDERLİK YAKLAŞIMI

Özellikler yaklaşımının liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalması üzerine araştırmacılar, dikkatlerini liderlik süreciyle birebir muhatap olan grupların yapısına ve işleyişine çevirmişlerdir. Liderin sahip olduğu özellikler yerine, grup üyelerinin özelliklerini ve liderin davranışlarını incelemeye yönelmişlerdir. Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu yaklaşıma göre liderleri başarılı ve etkin yapan husus, liderin sahip olduğu özellikler yanında liderlik yaparken gösterdiği davranışlar ve liderlik yaptığı grubu oluşturan insanlarla ilişkileridir (Yıldız, 2002:228).

Liderliği meydana getirdiği kabul edilen özelliklerin pek çoğunun aynı anda tek bir kişide toplanmasının imkânsız oluşu, kimi durumlarda da takipçiler arasındaki bireylerden bazılarının sahip oldukları özelliklerin liderin özelliklerinden daha fazla olduğu halde bu kişilerin lider olarak ortaya çıkmaması ve liderlik özelliklerinin ölçümünün zorluğu gibi nedenler liderlik ile ilgili yeni arayışları ortaya çıkarmıştır. Bunun üzerine liderin sahip olduğu özellikler yerine, grubun diğer üyelerinin özellikleri araştırılmaya başlanmış, liderin hangi durumlarda nasıl davranışlar sergilediği konuları üzerinde yoğunlaşmış ve neticede de “Davranışsal Liderlik Yaklaşımı” ortaya çıkmıştır (Tengilimoğlu, 2005:14).

Davranışsal liderlik yaklaşımında, lider kadar önemli bir diğer etken olan izleyiciler de göz önünde bulundurulmakta, liderin özelliklerinden ziyade liderlik davranışları ön plana çıkmaktadır. Burada, “liderleri başarıya ulaştıran asıl etken sahip olduğu kişisel özellikler değil, liderlik yaparken sergilediği davranışlardır” düşüncesi hâkimdir. Bu nedenle liderle izleyiciler arasındaki iletişim liderin özellikleri üzerine değil, tavır ve davranışlarının grup tarafından benimsenip benimsenememesi üzerine kurulmuş, araştırmalarda etkili liderlerin davranışlarına temel teşkil eden eğilimlerin tespitine çalışılmıştır. Liderlerin takipçileri ile olan iletişim biçimi, yetki devri yapıp yapmaması, karar verme süreci, amaçları nasıl belirlediği, planlama ve denetleme tarzı, anlaşmazlıkları çözüm şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli etkenler olarak ortaya çıkmıştır (Owens, 1976:226’dan Deliveli, 2010:31).

Davranışsal liderlik yaklaşımını daha iyi anlamak için Özellikler Yaklaşımından farklı olan yönlerini incelemek gerekir. Özellikler Yaklaşımı liderin “ne olduğunu” ve “hangi özelliklere sahip olduğunu” açıklamaya çalışırken davranışsal liderlik yaklaşımı liderin “ne yaptığını” ve “nasıl yaptığını” açıklamaya çalışmaktadır. Bu nedenle zor koşullar altında örgütü başarılı şekilde yöneten etkili liderlik davranışları incelenmiş, kritik liderlik davranışları ortaya konularak liderlerin bu noktalarda eğitilebileceği öne sürülmüştür. Liderlik, özellikler kuramının aksine sadece lidere özgü bir nitelik olarak algılanmaktan çok liderin takipçileri ile ilişkisinden kaynaklanan davranışsal bir süreç olarak ele alınmaktadır (Sığırı, 2006:98).

Davranışsal liderlik yaklaşımının özellikler yaklaşımına göre çok önemli üç faydasının olduğu söylenebilir. Bunlar (Zel, 2001:101):

- Liderin sahip olduğu özellikleri araştırmak yerine, sergilediği davranışları tespit etmek biçimsel liderlerle birlikte, biçimsel olmayan liderlerin de tespit edilmesini sağlar,
- Lideri tanımlamayı sağlayacak etkili davranış biçimleri tespit edilebilirse eğitim yoluyla liderlik davranışları kişilere kazandırılabilir,
- Liderin davranış biçimleri karşısında grubun diğer üyelerinin sergilediği davranışların gözlemlenmesi, lider ile grup üyeleri arasındaki iletişimi de yakından incelemeye imkân sağlar.

Davranışsal liderlik yaklaşımı incelendiğinde genel olarak iki liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır. Bunlar; görev (iş) odaklı liderlik tarzı ve insan odaklı liderlik tarzıdır. Görev odaklı liderlik tarzında verimlilik, düşük maliyet ve zamanlama konularına önem verilmektedir. İnsan odaklı liderlik tarzında ise grup üyelerinin insani ihtiyaçları daha ön planda yer almaktadır. Yapılan araştırmalarda insan odaklı liderliğin daha başarılı olduğu hipotezi doğrulanmış, ancak bu konuda net bir sonuca ulaşılamamıştır (Coşar, 2011:11).

Davranışsal liderlik yaklaşımına yönelik olarak yapılan eleştiriler genel olarak şu şekildedir (Dilek, 2005:14):

- Bazı araştırmalar bir kişinin davranışlarının farklı yöntemlerle ve farklı kişiler tarafından ölçüldüğünde, sonuçlar arasındaki benzerliğin sınırlı olduğunu göstermektedir. Bu uyumsuzluk sebebiyle lidere ait gerçek davranış ve faaliyetleri tespit etmek oldukça güçtür.
- Hangi liderlik tipinin en etkili olduğu konusunda da ortak bir düşünce hâkim değildir. Bazı araştırmalarda insan odaklı liderlik tarzının daha etkin olduğu tespit edilmiş iken bazı araştırmalarda ise görev odaklı liderliğin daha etkin sonuçlar doğuracağı sonucuna varılmıştır. Kimi araştırmaların bulgularına göre ise, her iki liderlik tarzını da fazlasıyla uygulayan kişilerin en etkili lider olacağı savunulmaktadır.

Ohio State ve Michigan Üniversitesinde yapılan araştırma bulgularına göre, hangi liderlik tipinin etkili olduğu konusunda tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Yapılan araştırmaların bazılarında bireyler arası ilişkilere yönelmiş lider tipinin etkili olduğu belirtilirken, bir başka araştırma grubunda ise göreve yönelmiş liderliğin daha etkin sonuçlar doğuracağını savunulmuştur. Davranışsal yaklaşıma yöneltilebilecek bir başka eleştiri ise, araştırmaların büyük çoğunluğu Amerika Birleşik Devletleri'nde yapıldığından, bulgular da büyük ölçüde Amerikan toplumunun sosyo-kültürel özellikleri ile sınırlıdır (Yıldız, 2002:232).

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişimi için yönetim bilimciler çeşitli teorik ve pratik çalışmalarda bulunmuşlardır. Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlik davranışları belirlenmiş, bu davranışlar sınıflandırılarak liderlik stilleri saptanmış ve bunların etkinliklerini ölçmeye yönelik araştırmalar yapılmıştır. Davranışsal liderlik yaklaşımına temel oluşturan başlıca çalışmalar şu şekildedir:

- Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları,
- Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları,
- Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi,
- Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri,
- Likert'in Sistem 4 Modeli.

Bütün bu çalışmalar liderlerin, liderlik davranışını sergilerken iki boyut üzerinde yoğunlaştıklarını göstermektedir. Birinci boyut “işe veya göreve yönelik olma”, ikincisi ise “kişiye yönelik olma”dır. Davranışsal liderlik yaklaşımları liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmakla beraber çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri nedeni ile eleştirilmiştir (Tengilimoğlu, 2005:5).

2.3.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişimine önemli ölçüde katkıda bulunan araştırmalardan birisi Ohio State Üniversitesinde 1945 yılında başlayan, Robert House ve arkadaşları tarafından yapılan liderlik çalışmalarıdır. İkinci Dünya Savaşı'nın da etkisiyle ilk olarak ve çoğunlukla askeri kurumlardaki liderlik süreci üzerinde durulmuş, birçok asker ve sivil yönetici üzerinde liderlik çalışmaları yapılmıştır. Liderlerin sergilediği davranışlarla ilgili çeşitli gözlemlerde bulunan araştırmacılar asıl liderlik davranışının, liderin takipçilerini grup amaçları doğrultusunda yönlendirebilmesi olduğunu savunmuştur. Bu çalışmalar askeri ve sivil birçok yönetici üzerinde denenmiş, çalışmanın öncelikli amacı liderin nasıl tanımlandığını saptamak olmuştur. Daha sonra tespit edilen tanımlar faktör analizine tabi tutulmuş ve liderlik sürecini ve lideri açıklayan faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmacılar liderlik sürecinde grup üyelerinin (takipçiler) davranışlarını açıklayan 1800 kadar boyut geliştirmişlerdir. Bu analizi yapabilmek için “Lider Davranışını Tanımlama Soru Karnesi” konulu ve lider davranışlarını belirlemeye dönük bir araç kullanılmıştır (Koçel, 2011:578).

Ohio Üniversitesi'ndeki çalışmalar baz alınarak yapılan bir sınıflandırmada, yöneticinin örgüt içindeki tercihleri üzerinde durulmaktadır. Bu sınıflandırmada, iş odaklı ve kişi odaklı iki liderlik modelinden bahsedilmektedir. Olumlu bir liderlik davranışı olarak yapılması gerektiği halde bir yöneticinin sergilemediği olumsuz davranışlar ise şunlardır (Özsalmanlı, 2005:140):

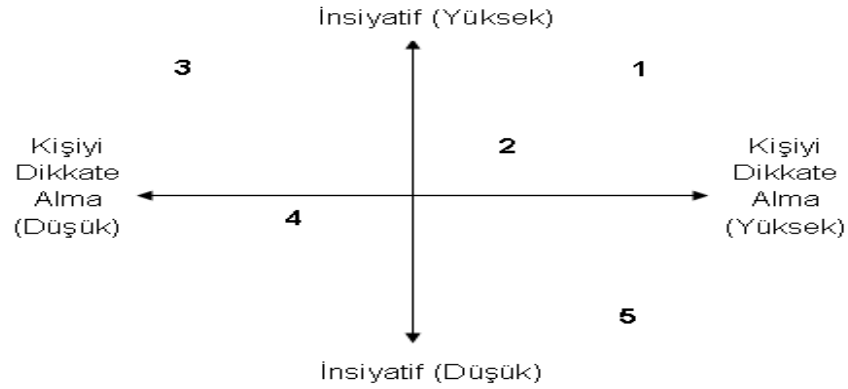
- Çalışanların yardımına başvurmamak, onlardan görüş almamak,
- Çalışanların niteliklerinden ziyade kurallara ağırlık vermek,
- Geri besleme sonuçlarını gereğince dikkate almamak,
- Çalışanların eleştiri ve şikâyetlerini duymamayı tercih etmektir.

Yapılan bu çalışmaların sonucunda, lider davranışlarının iki önemli ve bağımsız değişken etrafında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu değişkenler, insiyatif (iş dikkate alma) ve kişiyi dikkate alma şeklinde tanımlanmaktadır (Cevrioğlu, 2007:8).

İnsiyatif (iş dikkate alma), liderin elde edilmek istenen hedefi zamanında başarmak için amaç belirleme, izleyicilerin koordinasyonunu sağlama, iletişim şeklini belirleme, işlerin süresinde bitirilebilmesi için direktiflerde bulunma şeklindeki davranışlardır. Bu değişken, liderin davranışlarında işe ve işin tanımlanmasına verdiği önem derecesini ifade etmektedir. Bireyler arasında karşılıklı güven, ikili iletişim, grup üyelerinin düşüncelerine saygı duyma ve onların duygularını önemseme gibi faaliyetleri içermektedir (Aykanat, 2010:16).

Kişiyi dikkate alma, liderin grup üyeleri üzerinde güven ve saygı ortamı sağlaması, onlarla dostluk ve arkadaşlık ilişkileri kurması yönündeki davranışları ifade etmektedir. Lider davranışlarında grup üyelerinin düşüncelerine ağırlık vermektedir. Bu değişken klasik insani ilişkilerin ötesinde, liderin grup üyelerinin ihtiyaç ve istekleriyle yakından ilgilenmesini ve bu çerçevede davranmasını gerektirmektedir. Burada grup üyeleri lideri kendi isteklerinin temsilcisi olarak görmektedir (Koçel, 2011:578).

Şekil 2. Çeşitli Lider Davranışları
(Kaynak: Koçel, 2011:579)



Şekil 2’de beş ayrı lider davranışı ile ilgili olarak teorik bir örnek ifade edilmektedir. Örneğe göre Lider 1 hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine kişi olarak önem veren bir davranış sergilemektedir. Lider 3 grubun başarmaya çalıştığı işe önem verirken grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarına önem vermeyen bir davranış sergilemektedir. Lider 4 ise hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarına ağırlık vermeyen bir davranışa sahiptir (Koçel, 2011:578).

İnsiyatif ruhuna sahip olan lider işi etkili şekilde planlayıp organize etmekte, grup üyeleri arasında müspet ilişkiler kurmakta, iletişimi basitleştirmekte ve işte başarılı olma ihtimalini artırmaktadır. Kişiyi dikkate alan liderler ise, grup üyeleriyle arkadaşça ilişkiler kurmakta, onlara içten ve dostça yaklaşmakta, bireylerde saygı ve güven uyandırmaktadır (Eren, 2012:442).

Ohio State Üniversitesi’nde yapılan çalışmalar liderin sergilediği davranışları hem iş hem de birey değişkenini göz önüne alarak değerlendiren ilk çalışma olması nedeniyle önem taşımaktadır. Çalışmadan elde edilen temel bulgular şu şekildedir (Yıldız, 2002:229).

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça işgören devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- Liderin işi dikkate alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performans ve verimleri artmaktadır.

2.3.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesine ve liderlik kavramının liderlik tarzları şeklinde incelenmesine katkıda bulunan ikinci çalışma, Michigan Üniversitesinde Rensis Likert yönetimindeki bilim insanları tarafından 1947 yılında yapılmıştır. Araştırmalar Prudential Insurance Company'de 20 yüksek, 20 düşük verimlilikteki gruplar üzerinde uygulanmış ve dört faktöre dayandırılmıştır (Alkın, 2006:60). Bu faktörler (Eren, 2012:444-445):

- **Destek:** Grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önem ve değeri artırıcı davranışlar, üyelere önem verildiğine ve faaliyetlerine destek olunduğuna dair bir his verecektir. Böylece lider üyelere uyum sağlayacak ve onlara değer verdiğinden lider ile üye arasındaki dostluk ve dayanışma artacaktır.
- **Karşılıklı etkileşimi kolaylaştırma:** Grup üyeleri arasında, sıcak ve samimi duygular geliştirme, karşılıklı tatmini sağlayan ilişkilerin gelişmesini destekleyen davranışlar ve yakınlaşma, güven artırıcı bir ortam yaratarak gerilimi azaltacak ve performans ve verimliliği artıracaktır.
- **Amacı belirleme ve geliştirme:** Grubun ortak amaçlarına ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için yapılan motive edici davranışlarla lider, astlarına örgütün amacını benimsetecek ve bu amaca yönelik olarak faaliyetlerin pekiştirilmesine destek olacaktır. Böylece lider yönlendirici ve kontrol edici bir fonksiyon yürütecektir.
- **İşi kolaylaştırma:** Lider grup üyelerinin amaçlarına ulaşmaları için onların çalışmalarını planlamakta, üyeler arasındaki koordinasyonu sağlamakta, zor zamanlarında sorunlarını öğrenerek yardımcı olmakta, araç, gereç ve teknik bilgi gibi kaynakları temin ederek kolaylık sağlayıcı davranışlar sergilemektedir.

Bu çalışmalarda grup üyelerinin başarısını, iş tatminini ve verimliliğini etkileyen kriterleri tespit etmek amaçlanmıştır. Verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikâyetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler üzerinden lider davranışları irdelenmiş; örgüt içinde yüksek verimli ve düşük verimli departman yöneticilerinin liderlik özelliklerindeki farklılıkları tespit etmek amaçlanmıştır (Koçel, 2011:579).

Michigan Üniversitesinde yapılan çalışmalarda liderin davranışları güven verici olmak, işi tanımak, yönetim fonksiyonlarına hâkim olmak, kültürü ve değişimi yönetebilmek şeklinde açıklanmaktadır (Tekin, 2008:11).

Farklı sanayi kuruluşlarında ve farklı pozisyonlarda çalışan kişiler üzerinde yapılan araştırmalar neticesinde lider davranışlarının, Ohio State Üniversitesi çalışmalarında da olduğu gibi iki faktör etrafında yoğunlaştığı görülmüştür. Bu iki faktör kişiye yönelik ve işe yönelik lider davranışı olarak belirlenmiştir (Aykanat, 2010:17).

Kişiye yönelik lider; grup üyelerinin iç huzuruna önem verir. Lider ya da yönetici, izleyenler ya da astlarıyla insan olduğu için ilgilenir. Onların ihtiyaçlarını, bireysel gelişimlerini refahlarını sağlayacak davranışları tercih eder (Erçetin, 1998:32). Liderler yetki devrine önem veren, grup üyelerinin başarısı, personel tatmini, verimlilik artışı için iş ortamının iyileştirilmesine çalışan, izleyicilerin bilgi ve becerilerinin artmasına çabalayan, onların kişisel gelişim ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir. İşe yönelik lider ise izleyenlerin ya da astların yaptığı işe, işin başarılmasına önem verir. Liderler, grup üyelerinin önceden belirlenen esas ve metotlara göre çalışıp çalışmadıklarını bire bir denetleyen, çoğunlukla cezalandırma ve bulunduğu mevkinden aldığı yasal otoritesini kullanan bir davranış sergilerler (Alkın, 2006:61).

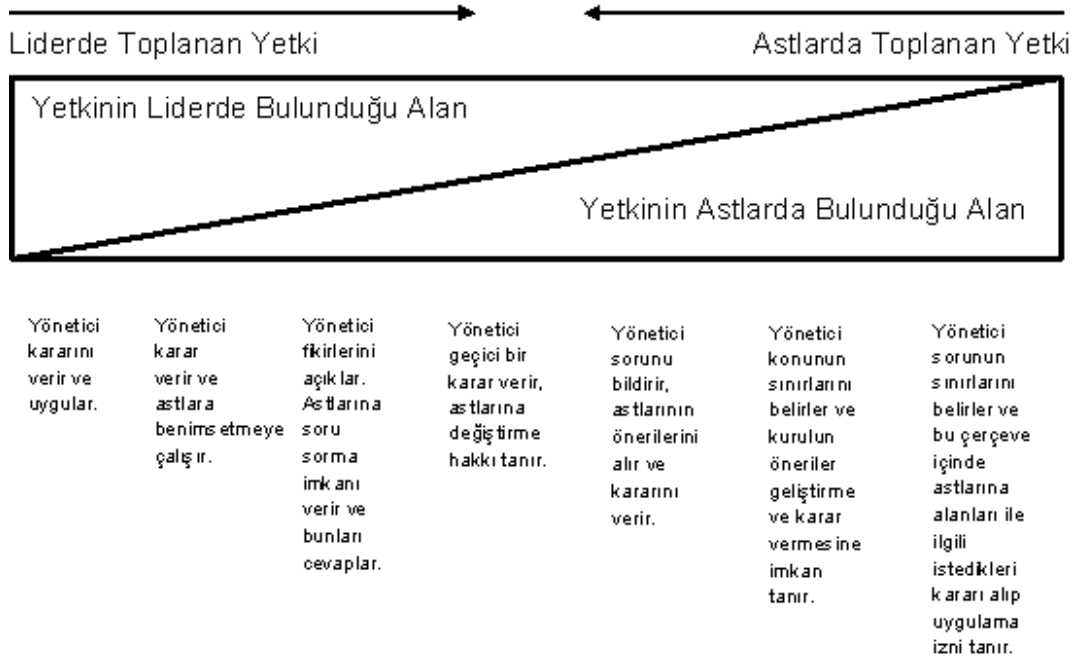
Michigan Üniversitesi çalışmalarının Ohio State Üniversitesi çalışmalarından farklılaştığı nokta, lider davranışlarının kişilere dönük bir uçtan işe dönük diğer uca kadar dağılan bir süreç olarak ele almasıdır. Lider davranışları kişiye dönük yaklaşımlarla, işe dönük yaklaşımları birleştirici bir süreç niteliği taşımaktadır. Yani Ohio State Üniversitesi çalışmaları bulgularına göre, lider aynı anda hem işe dönük hem de kişiye dönük liderlik tarzı sergileyebilmektedir. Öte yandan Michigan Üniversitesi bulgularına göre ise bir yönetici ya da liderin işe yönelik liderlik eğilimi arttıkça, kişiye yönelik liderlik eğilimi azalmakta; kişiye yönelik liderlik eğilimi arttıkça, işe yönelik liderlik eğilimi azalmaktadır. Bu iki davranış şekli doğrunun iki ucunda yer aldığından iki davranışın aynı anda gerçekleşmeyeceği varsayılmaktadır (Cevrioğlu, 2007:9).

Bu çalışmalardan elde edilen sonuç; kişiye yönelik liderlik ile işe yönelik liderlik davranışının iki ayrı uç görüş olduğu ve kişiye yönelik liderlik davranışının daha verimli olduğu yönündedir. Michigan Üniversitesi çalışmaları, araştırmada kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiğinden hareketle, faydalanılan yöntemin geçerliliği gibi sebeplerden ötürü eleştiriler almıştır (Cevrioğlu, 2007:9).

Michigan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün iki bilim adamı Tannenbaum ve Schmidt, liderlik davranışını lider ve üyeler arasındaki yetki ilişkileri bakımından ele almışlardır. Şekil 3'te lider ile izleyiciler arasındaki yetki ilişkileri gösterilmektedir.

Şekil 3. Lider - İzleyiciler Yetki İlişkileri

(Kaynak: Eren, 2012:443)



Yetkiyi kullanma noktasında astları ile arasında gerçekleştirdiği davranış tarzı liderin başarısını doğrudan etkileyen bir diğer faktördür. Bu tarzı belirleyen faktörler; liderin yönetim felsefesi, astların kişilik yapıları, alanlarındaki uzmanlık seviyeleri ve yönetimin icra edildiği çalışma şartlarıdır. Çalışma şartlarının çok değişken olduğu, süratle karar vermeye ihtiyaç duyulduğu ve takım çalışmasının gerektirdiği zaman kayıplarına da tahammülün olmadığı kritik durumlarda yetkinin daha çok liderde toplanması kaçınılmaz olmaktadır. Bu da otoriter bir yönetim tarzını zaruri kılmaktadır (Eren, 2012:443).

2.3.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Robert Blake ve Jane Mouton, Ohio Üniversitesi çalışmalarının varsayımları ve sonuçlarından yola çıkarak bir görüş öne sürmüşler ve yöneticilerin davranışlarını tanımlamada “Yönetim Tarzı Matrisi” adını verdikleri bir araç geliştirmişlerdir (Koçel, 2011:580). Yönetimsel Diyagram Modeli olarak da adlandırılan Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisinde, yöneticinin insana dönük olmasına ve üretime dönük olmasına bağlı olarak X ve Y ekseninde iki boyutta bir değerlendirmeye gidilmiştir. Yazarlar bu iki boyut arasındaki çeşitli kesişim noktalarından yola çıkarak seksen bir çeşit liderlik biçimi elde etmiş ve bunları beş temel alt birime ayırmışlardır (Leblebici, 2008:64).

Üretime dönük tavır gösteren liderler işin başarılmasını ve sonuçları esas almakta, insana dönük tavır gösteren liderler izleyicilerle yakın arkadaşlık ve dostluk ilişkileri kurmakta, gerilimden uzak durmaktadırlar. Bu iki boyut işe dönük ve kişiye dönük olma derecelerini gösteren 9 bölüme ayrılmıştır. Her bir bölüm 1'den (en düşük) 9'a (en yüksek) bir ölçek dâhilinde hesaplanmış ve sonuç olarak da liderlik biçimlerini gösteren aşağıdaki matris elde edilmiştir (Cevrioğlu, 2007:10).

Şekil 4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

(Kaynak: Eren, 2011:444)

Yüksek	9	1.9 Klüp Lideri			9.9 Ekip Lideri					
		8			8					
		7			7					
		6			Örgüt Lideri					
		5			5					
		4			4					
		3			3					
		2			9.1 Görev Lideri					
		1			1.1 Cıvz Lider					
Düşük	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Yüksek
										Üretime Dönüklük

Matriste üretime ve insana dönüklük bakımından beş ayrı liderlik yaklaşımının olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlar (Zel, 2001:106; Cevrioğlu, 2007:10-11):

- **1.1 Etkili Olmayan (Cılız) Lider:** Lider hem insana, hem de üretime düşük seviyede önem vermekte, sıradan bir üye gibi davranmaktadır. Hem işin gerektirdiği girişimi, planlamayı, örgütlenmeyi yapmamakta hem de grubu oluşturan insanların istek ve ihtiyaçlarını dikkate almamaktadır. Örgüt üyeliğini sürdürebilmek için gerekli olan işlerin yerine getirilmesinde minimum seviyede çaba göstermektedir (Zel, 2001:106).

Bu tarz liderlikte yöneticiler çok az planlama yaparlar. Kendilerini yukarıdan aşağıya mesaj taşıyan bir vasıta olarak görürler. Cılız liderlerin düşüncesine göre insanlar tembeldir ve onları amaca yöneltmek oldukça zordur. Takipçileriyle ilişkilerinde mesafelidirler. Takipçilerle zorunlu prosedürlerde yer alan toplantılar dışında bir araya gelmez ve bu toplantılarda da karar almayı düşünmezler. Onlar için toplantıların amacı üst yönetim tarafından alınan kararları alt kademelere iletmektir. “Ben astlarıma ne yapmaları gerektiğini söyledim, eğer yapmazlarsa bu benim değil onların sorunudur” düşüncesine sahiptirler. Bu tarz liderler acil bir durum oluşmadıkça harekete geçmezler. Çatışmadan uzak durmaya çalışır, eğer bir çatışma kendilerine yansırsa tarafsız kalmayı tercih ederler. Yaratıcılıkları yok denecek kadar azdır. Takipçilerini de yaratıcılık yeteneklerini geliştirmeleri için teşvik etmezler. Yenilgiyi çabuk kabullenen bir yapıya sahiptirler. Davranışlarında pasiflerdir ve kendilerinden beklenenin fazlasını vermezler. Örgüt içindeki temel politikaları varlıklarını devam ettirmektir (Arıkan, 2003:6).

- **1.9 Kulüp Lideri:** Lider grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını azami ölçüde dikkate almakta, rahat ve arkadaşça bir ortam oluşturmakta, ancak işle ilgili girişim, planlama ve koordinasyonu düşük seviyede kalmaktadır. İnsan ilişkilerinin tatmini için insanların isteklerine önem verilmesi organizasyondaki iş ortamının ve çalışma temposunun daha rahat ve arkadaşça olmasını sağlamaktadır (Cevrioğlu, 2007:10-11).

Bu tarzı benimseyen liderler üretimle ilgilenmez, insanların duygu ve davranışlarına daha çok önem verirler. Örgüt amaçlarını elde etmeyi ister ancak bunu başarmak için takipçilerini zorlamazlar. Takipçilerine emir vermekten ziyade işlerin nasıl yapılacağını gösterirler ve onları yönlendirirler. Takipçilerinin yaptığı hata ve yanlışları görmezlikten gelirler. Takipçileriyle ilişkilerinde hiyerarşi yerine dostane bir iletişim kurarlar. Onlarla sürekli toplantılar yapar ve bu toplantılarla ast üst ilişkilerini geliştirmeyi amaçlarlar. Üst kademe ve alt kademe arasında olumlu iletişim kurarak köprü vazifesi görürler. Çatışma durumlarıyla karşı karşıya kaldıklarında ceza ve eleştiriyi değil uzlaşmayı tercih ederler. Bu tarz bir lider için en önemli motivasyon kaynağı diğerleri tarafından kabul görmektir. Yaratıcılık burada düşük seviyededir, işe personel alırken kişinin karakter özellikleri ile geçmiş yaşantısına büyük değer verirler (Arıkan, 2003:6).

- **9.1 Görev Lideri:** Lider çalışma şartlarını iyi planlayıp düzenleyerek etkin biçimde çalışmakta, ancak grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını önemsememektedir. Lider, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışma şartlarını maksimum verimliliğe ulaşacak şekilde ayarlamaktadır. Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanır, insan ilişkileriyle ilgisi ise yok denecek kadar azdır. Sadece üretime ağırlık veren bu liderlik tarzında insan bir makineden ibarettir. İnsan ihtiyaçları ikinci planda kalmaktadır. Liderin sorumluluğu astların işlerini organize etmek, onları yönlendirmek ve denetlemektir (Cevrioğlu, 2007:10-11).

Bu tarz liderler görev yönelimlidir, planlama ve iş dağıtımını yaparlar. Takipçiler kendilerine verilen görevleri yapar, liderler de bunları yakından takip eder ve denetlerler. Başarı elde edilen kâr ve üretim ile değerlendirilmektedir. Alt kademe ve üst kademe arasındaki ilişki otorite ve itaate dayanır dolayısıyla takipçilerden kendilerine söylenileni yapmaları beklenmektedir. Görev liderleri “İnsanlar çalışmayı sevmez ve tembeldir dolayısıyla çalışmaya zorlanmalıdır” anlayışına sahiptirler. İşin her kademesinde sıkı bir kontrol politikası izlendiğinden yapılan bütün hataların tek sorumlusu astlardır. Üretimi artırmak için yönetici gerekli gördüğü durumlarda çalışanların işlerine son verebilir. Bunu gerçekleştirmek yetkisini aşıyorsa çalışanlara baskı uygular ve istifaya zorlar (Arıkan, 2003:7).

- **5.5 Örgüt Lideri (Orta Yolcu Liderlik):** Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini tatminkâr ölçüde tutmaya çalışan uzlaştırmacı liderlik biçimidir. İnsanların moralleri yeterli seviyede tutularak işin başarılması için iş ile insan arasındaki denge gözetilmektedir. Lider, grup üyelerinin istekleri ile bunun paralelinde yer alan motivasyon seviyelerini azaltmayacak ölçüde bir performans ve verimlilik kriteri belirlemektedir. Üretim artışına yönelik çaba gösterilir ancak bu hiçbir zaman maksimum seviyeye ulaşmaz. Burada tüm grup üyelerinin huzuru temin edilmeye çalışılmaktadır (Cevrioğlu, 2007:10-11).

Bu tarz liderler, iş ve insan ilişkileri arasında denge kurma eğilimindedirler, üretime ve insana olan ilgileri orta düzeydedir. Liderler planlama ve iş dağıtımını yapar, takipçilerine tavsiyelerde bulunur ve onlara baskı uygulamak yerine yaptıkları işleri sevmelerini sağlamaya çalışırlar. Hatalar karşısında ilk seferde astlara karşı toleranslı olur ve bir şans daha verirler ancak devamında cezaya başvururlar. Yapılan toplantılarda takipçilerin görüşlerini alır, ancak son kararı genelde liderler tek başlarına alırlar. Toplantıları çalışanların katılımını sağlamak, alınan kararlara karşı olabilecek tepkileri hafifletmek için yaparlar. Yaratıcılık örgüt liderleri için çok geçerli değildir. Mükemmellik bir ütopyadır ve gerçekleştirilmesi imkânsızdır. Bu nedenle liderler, üretimde ve insan ilişkilerinde mükemmeliyet aramazlar (Arıkan, 2003:7).

- **9.9 Ekip Lideri:** Lider başarıyı elde etmek için kendini göreve adayın istekli kişilerle beraber maksimum verime yönelmiştir. Üretime ve çalışana en yüksek düzeyde ilgi gösterilir. Karşılıklı güven, bağlılık ve saygı üst derecededir. Herkes birbirine muhtaç olduğunun bilincindedir. Matriste yer alan liderlik biçimlerinden ekip liderliğinin en etkili liderlik olduğu kabul edilmektedir. Bu yaklaşım neticesinde verimlilik artacak, devamsızlık ve personel devir hızı azalacaktır. İşin zenginleştirilmesi ve grup üyelerinin görüşlerini paylaşmalarıyla birlikte ekip liderinin başarısı doruğa ulaşacaktır (Zel, 2001:106).

Diğer tarzların aksine burada, üretim ve amaçlar arasında bir çatışmaya gerek olmadığı öngörüsü hâkimdir. Lider ile takipçiler arasında karşılıklı anlayış ve uzlaşma ön plandadır. Kararlar katılımcı bir anlayışla alınır, çalışanların çözüme katkıda bulunmaları için fırsat verilir. Bu sayede takipçilerin alınan kararlara direnç göstermesi yerine destek olmaları sağlanır. Takım çalışması bu tarz liderlikte çok önemlidir, moral ile performans birbirinden ayrılmaz bir bütünün parçalarıdır. Yaratıcılık, liderler için vazgeçilmez bir meziyettir ve orijinal fikirler daima değerlidir (Arıkan, 2003:8).

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi'nin en önemli faydası, yönetici ve liderlere sergiledikleri davranışları kavramsallaştırma olanağı sağlamasıdır. Bu modellerden 1.1, 1.9 ve 9.1 şeklindeki yönetsel davranışların liderlik yapmak için yeterli olmadıkları, ancak bazı örgütlerin yönetiminde rastlanabilecek birer davranış biçimi oluşturdukları kabul edilmektedir (Eren, 2012:38). Yönetim biçiminin hangi modele girdiğinin farkında olan bir yönetici, kendisini hangi konularda geliştirmesi gerektiğine dair bir fikir edinmiş olacak ve bu doğrultuda alacağı eğitim programlarıyla olumlu yönde gelişim ve değişime uğrayacaktır. Zira bu modelden, liderlerin gelişimine yönelik olarak yapılan eğitim etkinliklerinde azami seviyede faydalanılmaktadır. Blake ve Mouton matristeki en etkili lider tipinin ekip lideri olduğunu savunmasına rağmen; bu liderlik biçimiyle iş zenginleştirilmesi, verimlilik ve işe devamsızlık gibi konular bakımından olumlu bir ilişkinin bulunmadığı uygulamalı araştırmalarla ortaya konulmuştur. Araştırma bulgularının olumsuz olması bu modeli araştırmacılar ve bilim insanları nezdinde tartışılmalı duruma düşürmektedir (Koçel, 2011:581).

2.3.4. Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri

Davranışsal liderlik yaklaşımları içerisinde değerlendirilen X ve Y teorileri Douglas McGregor tarafından 1957 yılında yayımlanan "Organizasyonların Beşeri Yönü" adlı kitapta yer almıştır. McGregor'a göre yöneticilerin davranış biçimlerini oluşturan en önemli etkenlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki algıları ve öngörüleridir. Bu nedenle yöneticilerin veya liderlerin insan davranışları hakkındaki önceden sahip oldukları fikirler ve öngörüler onların sergileyeceği davranış tarzlarını da etkilemektedir (Zel, 2001:108).

Dr. Mayo'nun çalışmalarından önemli ölçüde etkilenen McGregor, Frederick Taylor ve Henry Fayol'un geliştirdiği geleneksel yönetim yaklaşımının açıklamasını yapmaya girişmiş ve bunu X Teorisi olarak adlandırmıştır. X teorisinde insanların tembel birer varlık olduğu, onların ancak otoriter baskıcı bir yönetim anlayışı ile yönetilebileceği varsayımı hâkimdir. McGregor daha sonraki çalışmalarında ise, X teorisine şiddetle karşı çıkarak bu teorinin zıttı olarak değerlendirilebilecek Y teorisi adını verdiği ve insani ilişkilere dayalı bir teorinin ilkelerini ortaya atmıştır. Y teorisini benimseyen dolayısıyla da çalışanların insani vasıflarını göz önünde bulunduran yöneticilerin, örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırdığını savunmuştur. McGregor'a göre bazı yöneticiler X teorisi adı altında toplanabilecek niteliklere, bazı yöneticiler ise bunun tamamen zıttı sayılabilecek ve Y teorisi altında tanımlanabilecek niteliklere sahiptir (Koçel, 2011:238).

McGregor'a göre X teorisi özelliğini barındıran yöneticilerin insan davranışları hakkındaki algıları şu şekildedir (Eren, 2012:26):

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve fırsat bulduğunda işten kaçmanın yollarını aramaktadır. Yönetim bu nedenle işten kaçmayı önleyici tedbirler almalı, çalışanları disipline etmeli ve aksi davranışta bulunanları cezalandırma yoluna gitmelidir.
- Ortalama bir insan sorumluluk almak istemez, yönlendirilmeyi tercih eder ve hırslı değildir. İşe karşı isteksiz ve ilgisizdir. Güvenceyi her zaman ön planda tutar ve en yüksek geliri elde edecekleri işte çalışmayı tercih eder.
- İnsan bencildir, kendi istek ve amaçlarını örgüt amaçlarının önünde tutar. Bu sebeple daima gözetim altında tutulmalı ve kontrol edilmelidir.
- İnsan doğası gereği yenilik ve değişimden hoşlanmaz, rutin bir hayata odaklıdır. Değişime karşı direnç gösterir, alışılmışın dışına çıkmak istemez ve bu konuda zorlanırsa isyan eder.
- Ortalama bir insan örgütsel sorunların çözümünde katkıda bulunmak istemez. Yaratıcılığı minimum seviyededir.
- İnsanlar parlak zekâlı değildir ve çabucak aldatılabilir. Onları harekete geçirmek için maddi açıdan ödüllendirme yoluna gidilmelidir.

X teorisini yukarıdaki şekilde açıklayan McGregor daha sonraki çalışmalarında bu teoriye çok ağır eleştiriler getirmiştir. Bu teoriyi benimseyen yöneticiler çalışanlara saygıyı, kendilerine olan özsaygıyı, çalışanların yöneticiye olan saygısını ve başarıyı elde etme imkânlarını sağlayamazlar. İnsan, örgüt içinde pasif bir varlık ve maddi ödüllerle harekete geçen bir robottur. İnsanın duygu ve düşüncelerle hareket eden etten kemikten yapılmış bir varlık olduğu ihmal edilmektedir. İşlerin basitleştirilmesi ve küçük parçalara ayrılarak tek bir konuda uzmanlaşmaya gidilmesi monotonluğa sebep olmaktadır. Çalışmanın verdiği fiziki yorgunluk üzerine bir de monotonluk binince, birey yaratıcılık ve girişimcilik ruhundan uzaklaşmaktadır. Oysa insan iş ortamını, arkadaşlarını sever ve çalışma barışını sağlarsa yönetim yetki ve sorumluluğunu almaya hazırdır (Eren, 2012:26).

X teorisi anlayışına sahip olan bir yönetici, geleneksel yönetim yaklaşımında insanı örgüt içinde pasif bir role sahip olarak görecektir ve ona karşı otoriter bir yönetim tarzı sergileyecektir. X teorisi özelliğine sahip yöneticilerin işleri en ince ayrıntısına varıncaya kadar tarif etmeleri, yakın denetim yapmaları, çok az yetki paylaşımında bulunmaları, ilkeleri detaylı şekilde belirlemeleri ve disiplin amaçlı ceza gibi davranışlara başvurmaları sıradan uygulamaları olacaktır. Yöneticilerin X teorisi anlayışına sahip olduklarını alenen söylemeleri de gerekli değildir (Koçel, 2011:238).

McGregor “Bireysel ve Örgütsel Amaçların Kaynaştırılması” adını verdiği Y teorisinin varsayımlarını ise şu şekilde açıklamıştır (Eren, 2012:27):

- İş yerinde çalışanların bedensel ve zihinsel çaba sarf etmesi istirahat ve eğlence kadar normaldir. Ortalama bir insan işten sıkılmaz. İş başarı ve tatmin vasıtasıdır.
- Sıkı kontrol ve ceza gibi araçlarla çalışanları korkutmak, onları örgüt amaçları doğrultusunda hareket ettirecek tek çözüm yolu değildir. İnsanlar örgütlerle aralarında duygusal bir bağ oluşturur, işlerini ve iş arkadaşlarını sevip kendi kendilerini yönetip denetleyecek pozisyona gelirse örgüt için daha faydalı olurlar.
- Çalışanların örgütsel amaçlara sahip çıkmaları, bu amaçların elde edilebilmesine ve ödüllere bağlıdır. Amaçlara giden yolda başarıya katkıda bulunan kişiler ödüllendirilmelidir. Maddi ödüller yerine psiko-sosyal ve benliği doyurucu ödüller bireyler için daha değerlidir.

- Uygun şartlar oluşturulduğunda insanlar sorumluluktan kaçmaz ve kendileri sorumluluğu üstlenmeye gönüllü olurlar. İnsanların sorumluluktan kaçması, hırs yoksunluğu ve aşırı güvence tutkunu olmaları daha önceden yaşamış oldukları kötü yönetim tecrübelerinin ürünüdür. İnsanlar bu hissiyata zamanla sahip olur ve doğuştan kazanmazlar.
- İnsanlar sorunların çözümünde, imgelerden faydalanma ustalık ve yaratıcılık yeteneklerine potansiyel olarak sahiptirler. Ancak bu potansiyeli harekete geçirmeleri insani ihtiyaçlarının doyumuyla mümkündür.
- Modern sanayi ortamının dayattığı şartlar, insanları sadece belirli bir konuda uzmanlaşmaya mecbur bıraktığından insanların yetenek ve becerilerinin sadece belli bir miktarından faydalanılabilmektedir.

İnsanların organizasyonlardaki öneminin büyük olduğunun farkına varan yöneticiler, örgütlerdeki insan faktörüne giderek daha fazla önem vermekte ve insanın sahip olduğu potansiyelin gerekli ortam yaratılarak geliştirilebileceğini kabul etmektedirler. Çalışma ortamı düzenlenen, personelin meziyetlerine uygun ve daha faydalı olacağı değerlendirilen işlere yerleştirilmesine dikkat edilen, yönetici ile çalışan arasındaki sorunları bertaraf etmeye yönelik önlemler alınmış birçok işletmede iş barışı kolaylıkla temin edilecektir. X teorisini benimseyen yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken, Y teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha demokratik ve katılımcı bir davranış gösterecektir. Ancak yine de günümüzde birçok yöneticinin hala X teorisinin esaslarını kabul ettiği ve bu doğrultuda hareket ettiği de bir başka gerçektir (Hatiboğlu, 1999:155).

2.3.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert, 1950'li yıllarda Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak sürdürdüğü çalışmalarında, etkin liderlik davranışı ile etkin olmayan liderlik davranışı arasındaki farklılığı ortaya çıkarmak amacıyla liderlikte "Sistem 4 Modelini" diğer adıyla "Destekçi Önderlik Modelini" geliştirmiştir (Başaran, 1998:54).

Likert ve arkadaşları insan ve sermaye gibi kaynakların en ideal yönetim için gerekli değerler olduğunun farkına varmışlardır. Bu bağlamda başarılı organizasyonlarla başarısız organizasyonları birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal etmenlerin neler olduğunu tespit etmek için liderlik modelini Sistem 1 (İstismarcı Otokratik), Sistem 2 (Yardımsever Otokratik), Sistem 3 (Katılımcı) ve Sistem 4 (Demokratik) olmak üzere dört grup altında toplamışlardır (Koçel, 2011:239).

Likert'e göre, örgüt sermayesindeki zararlar sigortalama, ödünç alma vb. gibi basit yöntemlerle çabucak telafi edilebildiği halde, insan kaynaklarında oluşan kayıplar kolayca telafi edilemez. Çünkü bu kaynakların sigortası yoktur. Yeni personel temini, bunların işe adaptasyonu, eğitimi ve geliştirilmesi hem maliyetli hem de zaman açısından ekonomik değildir. Bu nedenle, örgütlerin en değerli kaynakları yetişmiş insan gücüdür ve bu kaynakları yönetmek en hayati görevdir (Eren, 2012:33).

Likert, liderlik ile performans arasındaki ilişkiyi 3 temel değişken grubunun etkilediğini savunmuştur. Bunlar (Zel, 2001:110):

- **Durumsal değişkenler:** Gelişmeleri etkileyen bağımsız değişkenlerdir. Sadece yönetimin kontrolü dâhilinde olan değişkenler bu gruba girerler. Organizasyon yapısı, politikalar, bireysel özellikler vb.
- **Ara değişkenler:** Örgütün çalışma ortamını yansıtan değişkenlerdir. Bunlar kişiler arası ilişkileri, iletişimi ve karar verme sürecini etkileyen değişkenlerdir. Performans hedefleri, tutumlar, algılar, motivasyon tedbirleri vb.
- **Sonuç değişkenleri:** Bu değişkenler bağımlı değişkenlerdir. Örgütün çıktısı olarak algılanırlar. Verimlilik, hizmet, maliyet, kalite ve kazanç durumu vb.

Likert'in gruplandığı Sistem 1 ve Sistem 2 modeli, Michigan Üniversitesi çalışmalarında elde edilen "Göreve Yönelik Lider" ve "İşe Yönelik Lider" faktörleriyle benzeşmektedir. Sistem 2 ve Sistem 3 modeli de McGregor'un X ve Y teorisine benzemektedir. Likert'in gruplandığı dört tip liderin davranış özellikleri Tablo 4'te özetlenmiştir (Koçel, 2011:582):

Tablo 4. Likert'in Sistem 4 Modeli
(Kaynak: Koçel, 2011:582)

Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 İstismarcı Otokratik	Sistem 2 Yardımsever Otokratik	Sistem 3 Katılımcı	Sistem 4 Demokratik
Astlara Güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçisi ile efendisi arasındakiine benzer güven ilişkisi	Kısmi güven Kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister	Tam güven.
Astların algıladığı serbesti	Hiç serbesti hissetmezler.	Fazla serbesti hissetmez.	Oldukça serbest hissederler.	Tamamen serbest hissederler.
Üstün astlarla olan ilişkisi	Astların fikri nadiren alınır.	Astların fikri bazen alınır.	Astların fikri genellikle alınır ve kullanılmaya çalışılır.	Daima astların fikri alınır ve kullanılır.

Birinci liderlik tipi yetkinin liderde olduğu, liderlerin takipçilerine güven duymadığı, korkutma ve ceza gibi yöntemlerle çalışanların güdüldüğü, liderin bizzat kendisinin denetim yaptığı, ekip çalışmasının olmadığı ve liderle takipçiler arasında ilişkinin çok zayıf olduğu istismarcı katı bir liderlik tipidir. Yardımsever otokratik liderlikte yetki liderdedir ama gerektiğinde yukarıdan aşağıya yetki devri yapılabilmektedir. Liderin takipçilerine az da olsa güveni vardır ancak sağlam değildir. Çalışanları güdüleme yöntemleri gözdağı ve cezadır nadiren de ödül kullanılır. Denetim lider tarafından yapılır, ekip çalışması yoktur ve lider ara sıra takipçilerle iletişime geçer. Takipçiler ilişkilerde korkulu ve özenlidir. Katılımcı liderlikte lider takipçilerine yetki devri yapar, genel hususları lider belirler ve takipçiler alt düzey kararları alırlar. Liderin takipçilere güveni sağlam ancak tam değildir. Takipçiler ekip çalışmasına heveslendirilir ve teşvik edilir. Takipçilerin öz denetimine müsaade edilir. Liderle takipçiler arasında çift yönlü bir iletişim vardır. Demokratik liderlikte ise lider yetkisini takipçileriyle paylaşır. Genel hususlar ve çerçeve lider ve takipçilerin ortaklaşa çabasıyla belirlenir. Liderin takipçilere olan güveni tamdır. Takipçiler kendi kendilerini denetler. Ekip çalışmasına önem verilir. Liderle takipçiler arasında çok yönlü bir iletişim vardır. Takipçilerin güdülenmesi için her türlü olumlu yöntem kullanılır (Başaran, 1998:54).

Sonuç olarak Sistem 1 görev eğilimli, otoriter ve biçimsel bir yönetim biçimi, Sistem 4 ise ekip çalışmasına ve karşılıklı güvenin tesisine dayalı bir yönetim biçimidir. Sistem 2 ve 3 ise bu iki ucun arasındaki orta kademelerdir. Örgütün yönetim tipi Sistem 4'e ne kadar yakınsa o ölçüde yüksek ve devamlı bir verim elde edilmektedir (Eren, 2012:35).

Likert, araştırmaları sonucunda Sistem 3 ve Sistem 4 modelinde çalışanların yüksek verim elde ettiklerini, Sistem 1 ve Sistem 2 görev eğilimine sahip liderlerle çalışanların ise daha düşük verim elde ettiklerini gözlemlemiştir. Ancak bu model de Sistem 4 tarzını uygulayan liderleri her durumda ve sürekli en etkin davranış şekli kabul ettiğinden dolayı eleştiriye uğramaktadır (Zel, 2001:130).

2.4. DURUMSAL LİDERLİK YAKLAŞIMI

Liderlik konusunda geliştirilen özellikler yaklaşımı ve davranışsal liderlik yaklaşımında liderliği oluşturan asıl faktörün, liderin kişilik özelliklerinin ve davranışlarının olduğu düşüncesi hâkimdir. Yapılan araştırmalar liderlik konusunda fiziksel, zihinsel ve kişisel özellikler veya en iyi davranış biçimlerinin önceden kestirilmesinin etkin liderlerin belirlenmesinde yeterli olmadığını göstermiştir. Bu nedenle 1950'li yılların sonlarında liderlik üzerine yapılan araştırmalarda, önceki araştırmalardan farklı olarak çevresel değişkenler ve takipçiler de değerlendirme kapsamına alınmıştır. Etkili liderlerin hangi özelliklere sahip olduğu ve ne tür davranış tarzlarını benimsediklerinin tespiti yanında, bu tür davranışları hangi durumlarda sergilediklerine dair araştırmalar da ağırlık kazanmıştır. Durumsal yaklaşım, etkili liderin kişiler ve durumlar arasındaki farklara uyum sağlayabilme esnekliği ile doğru orantılı olduğunu ve şahsiyet, görev, güç, tavırlar, algı gibi faktörlerin birleşimi sonucu var olacağını öngörmektedir (Sığır, 2006:98).

Yaklaşımın temel felsefesini, “her ortamda geçerli olabilecek en etkili ve tek bir liderlik davranışı yoktur, en uygun liderlik davranışı koşullara ve duruma bağlı olarak değişecektir” düşüncesi oluşturmaktadır (Tengilimoğlu, 2005:5).

Örgütsel davranışı, kişisel özelliklerin ve içinde bulunulan durumun bir sonucu olarak değerlendiren Fiedler, liderlik sürecini bu etkileşime dayalı olarak çözümlenmiştir. Bu çözümlemede, daha önceki yaklaşımlarda ulaşılan bulguları da değerlendirerek hem liderin kişilik özellikleri ve içinde bulunan durumu, hem de tüm bunların liderin etkililiğine olan tesirini belirlemeye çalışmış ve liderliğe ilişkin şu iki önemli soruya cevap aramıştır (Yıldız, 2002:233):

- Niçin belirli bir durumda benzer, hatta hemen hemen aynı niteliklere sahip liderlerden biri etkili iken diğeri etkili olamamaktadır?
- Niçin belli bir durumda etkili olan bir lider, bir başka durumda etkili olamamaktadır?

Toplumda sürekli bir değişim süreci olduğundan insanlar ve çevre şartlarında farklılık meydana gelmekte ve daha önce aynı yerde geçerli olan liderlik biçimi ve davranışı geçerliliğini yitirmektedir. Bundan dolayı liderlik, yere ve zamana göre değişen karmaşık bir sistemin belirlediği yönetsel bir roldür (Eren, 2012:447).

Özellikler yaklaşımına göre liderin belli bir kapasiteye sahip olması gerekmektedir. Bazılarına göre bu kapasite dünyaya gelirken sahip olduğumuz özelliklerin toplamı şeklinde tanımlanmaktadır. Davranışçı yaklaşım açısından bakıldığında ise; iyi bir lideri anlayabilmek için liderin kapasitesini, kişinin sahip olduğu bireysel özellikleriyle birlikte davranış biçimleri açısından da değerlendirmek gerekir. Ancak bu iki yaklaşımda da liderin içinde bulunduğu ortam şartları göz ardı edilmektedir. Liderlikte bireylerin kişilik özellikleri ile birlikte liderlik yaptığı grubun, topluluğun ve örgütün özellikleri de göz önünde bulundurulmalıdır (Şimşek ve Aytemiz, 1997:473-481).

Davranışsal yaklaşımlarda liderlerin işe dönük veya kişiye dönük davranış gösterebilecekleri ileri sürülmekte, ancak hangi koşullarda kişiye dönük davranışın etkili olacağı belirtilmemektedir. Demokratik özellik gösteren insan odaklı liderlik tarzının grup üyelerinin tatminini ve verimliliği, dolayısıyla da liderin etkinliğini artırdığı varsayılmaktadır. Oysa değişik koşullarda işe ve üretime ağırlık veren görev odaklı liderlik davranışları da, kişiye ağırlık veren insan odaklı liderlik davranışları kadar etkili olabilmektedir (Koçel, 2011:583).

Ortam koşulları liderlik biçimi ile liderin rol ve davranışlarını etkileyen önemli etmenlerdendir. Ortam koşullarını örgüt içi ortam, yakın çevre koşulları, genel çevre koşulları oluşturur (Eren,2012:439).

Örgüt içi ortam, örgütün kendi iç ilişkilerini ilgilendiren yapısal, sosyal ve teknik ortam koşullarını; yakın çevre koşulları, örgütün ilişkide bulunduğu çıkar gruplarını; genel çevre koşulları ise, ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, siyasal hukuki değişimleri ve gelişmeleri kapsar (Eren, 2012:447).

Önceki yaklaşımlar bazı liderlik davranış ve özelliklerini tanımlamış, ancak hangi durumda hangi davranışın daha etkili olacağı noktasında bir açıklamaya gitmemiştir. İki yaklaşımın karışımı niteliğinde olan ve işin nitelikleri ile gereklerini de dikkate alan durumsal yaklaşıma göre, en uygun liderlik davranışı duruma ve ortam şartlarına bağlı olarak değişmektedir. Genellikle yönetimde tek ve en iyi yönetim tarzı bulunduğunu iddia eden davranışsal liderlik yaklaşımıyla da bu açıdan ayrılmaktadır. Her davranış kalıbı farklı koşullarda farklı etki yaratabilmekte ve aynı liderlik tarzı bazı durumlarda performansı artırırken, bazı durumlarda ise düşürebilmektedir (Sığırı, 2006:99).

Liderlik sürecini koşulları dikkate alarak açıklamaya çalışan bu yaklaşıma göre, liderin etkinliğini ve başarısını doğrudan etkileyen faktörler şunlardır (Aykanat, 2010:25):

- Elde edilmek istenen amacın niteliği
- Takipçilerin kabiliyet düzeyleri ve beklentileri
- Liderliğin olduğu örgütün özellikleri
- Liderin ve takipçilerin önceki deneyimleridir.

Stogdill, liderin kişilik özelliklerinin durumsal liderlik yaklaşımı içinde değerlendirilmesi gerektiğini ifade ederek durumsallığın dört ayrı kategoriden oluştuğunu ileri sürmüştür. Bu kategoriler (Zel, 2001:113-114):

- Kültür ve çevre
- Kişiler arasındaki farklılıklar
- Örgütler arasındaki farklılıklar
- Görevler arasındaki farklılıklardır.

Örgütler arasındaki farklılıklar ve görevler arasındaki farklılıklar, küresel rekabetin yaşandığı günümüzde, örgüt yapılarını zorunlu olarak birbirine benzeştirmekte dolayısıyla bu iki kategori arasındaki farklar giderek azalmakta; kültür, çevre ve kişiler arasındaki farklılıklar liderlik tarzını baskın olarak belirleyen kategoriler olarak ortaya çıkmaktadır (Zel, 2001: 114).

Durumsal liderlik yaklaşımının ortaya koyduğu varsayımlar günümüzde de geçerliliğini korumaktadır. Ancak, liderin davranışlarını ortam şartlarına göre ayarlaması ve sürekli değiştirmesi takipçiler tarafından tutarsızlık ve samimiyetsizlik olarak görülebilir. Ayrıca lider de değişen şartlar nedeniyle ortama ayak uydurmakta zorlanabilir ve yeni durumun gerektirdiği yeteneklere sahip olmayabilir. Bu nedenlerden dolayı durumsal liderlik yaklaşımı çeşitli eleştiriler almaktadır (Coşar, 2011:14).

Fiedler'in durumsallık yaklaşımına getirilen eleştiriler şu şekildedir (Yıldız, 2002:234):

- Karmaşık olmaları nedeniyle durumsal değişkenleri değerlendirmek güçtür.
- Stres, grubun kültürü ve homojenliği gibi diğer durumsal değişkenler göz ardı edilmektedir.
- Yaklaşımında izleyenlerin özellikleri dikkate alınmamaktadır.
- Liderin ve astların aynı teknik yeterliliklere eşit düzeyde sahip oldukları varsayılmaktadır.
- Yapılan çalışmalarda kullanılan araca ilişkin korelasyonların düşük ve istatistiksel olarak anlamlı olmayışı aracın güvenilirliğini tartışmalı hale getirmektedir.

2.5. MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Yöneticinin sergilediği liderlik yaklaşımıyla yönetmekte olduğu örgütün başarısı arasında nasıl bir ilişki vardır? Sosyal ve örgütsel psikolojinin temel konularından biri olan ve liderlik literatüründe de oldukça fazla tartışılan bu soruya karşılık yapılan araştırmalarda elde edilen sonuç, liderlik yaklaşımı ve örgüt başarısı arasında bir sebep sonuç ilişkisi olduğu yönündedir. Tüm liderlerin odaklandığı temel nokta, örgüt yapısı ve büyüklüğünü önemsemeden örgüt hedeflerini başarıyla gerçekleştirmektir. Peki, nasıl bir liderlik yaklaşımı sergilenirse örgüt hedeflerine ulaşmak daha kolay ve etkili olacaktır? Bu soruya verilecek yanıt yöneticinin içinde bulunduğu şartlara göre değişkenlik göstermektedir. Ayrıca sergilenen liderlik tarzının örgüt başarısı ya da başarısızlığı üzerindeki etkisinde içinde bulunulan ülkenin sosyo-kültürel yapısı da göz önünde bulundurulmalıdır (Demir ve Okan, 2008:73-74).

Post-modern dönem olarak da adlandırılan günümüz dünyasının küresel rekabet ortamında, örgütlerin etkinliğini en üst düzeye yükseltmek amacıyla birçok yeni liderlik yaklaşımı geliştirilmiştir. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında şüphesiz değişen ortam şartları ile insan düşüncesinin uğradığı değişimin de etkisi olmaktadır. Daha donanımlı, çevresine karşı daha bilinçli ve özgürlükçü bakış açısına sahip olan bireyler kendilerini çevreleyen, engelleyen ve şekillendiren yönetim kalıplarını zorlamaktadır (Çağlar, 2004:97). Toplam kalite yönetimi ve çağdaş yönetim organizasyon kavramlarının doğmasına neden olan şartlar, liderlik kavramının açıklamasına da yeni görüşlerle katkıda bulunmaktadır (Koçel, 2011:591).

Gerek dış çevrede, müşteri beklenti ve bilgi düzeyinde görülen değişiklikler gerekse yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ile yeni kavramlar, liderlik alanında da yeni yaklaşımların doğmasına neden olmaktadır (Tengilimoğlu, 2005:5). Liderlik alanında son yıllarda geliştirilen yaklaşımlar kavramsal, duygusal ve davranışsal boyutlar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu kapsamda değerlendirilebilecek önemli güncel yaklaşımlar olarak “Karizmatik Liderlik, Transaksiyonel Liderlik ve Transformasyonel Liderlik” kabul edilmektedir.

2.5.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizma kavramı, Eski Yunanca'da "ilahi ilham yeteneği, ilahi hediye" anlamına gelmektedir. Hıristiyanların kutsal kitabı İncil'de ise "birilerine verilmiş kehanet, üfürükçülük, geleceğe dair haber verme" gibi bir takım güçler için ifade edilen bir kavramdır. Kavramı yönetim ve işletme literatürüne sokan kişi bürokrasi yönetimi yaklaşımının kurucusu olarak kabul edilen Max Weber'dir (Gül, 2003:18).

Karizma ile liderlik, liderlik ile yöneticilik eş anlamlı kavramlar olmamasına rağmen, özellikle günümüzün modern yönetim anlayışı içinde takım çalışması düşüncesinin hâkim olmasıyla yöneticilerin, yönettikleri örgütün aynı zamanda lideri de olmalarını gerektirmektedir. Kendisine tahsis edilmiş insan kaynağını kullanarak üst yönetim tarafından belirlenen hedefleri elde etmek isteyen yöneticilerin, ahenk içerisinde bir takım çalışması yapabilmesi için grubun tüm üyeleri tarafından ortak bir amaç birliğine varılmış olması gerekmektedir. Takipçiler tarafından ortak bir amaç etrafında bütünleşmek için iki ana faktörden birine veya her ikisine birden sahip olmak gerekir. Bu faktörler (Kılınç, 1996:72):

- Hedefe varıldığında ortaya çıkan başarı ya da başarısızlığın tüm ekip üyelerince paylaşılması
- Takım yöneticisinin, aynı zamanda takımının lideri de olmayı başarabilmesidir.

Türkiye ve diğer Batı ülkelerindeki örgütlerde dâhil olmak üzere ödül ve prim sistemleri takım performansı yerine bireysel performans ölçümü ve bunu değerlemeye yönelik olarak kurgulanmaktadır. Öte yandan Japon işletmelerinde takım çalışmasının daha ön planda tutulmasının nedeni toplu olarak elde edilen başarıların, toplu olarak ödüllendirilmesi gerektiği yönündeki hâkim anlayıştır (Kılınç, 1996:72).

Yöneticinin performans kriterinin ölçümünde esas teşkil eden hedefleri takipçilerinin de hedefi haline getirebilmesi için öncelikli olarak onlara liderlik yapmayı başarması gerekecektir. Bunu başarabilmek için yönetici ilk olarak takipçilerle arasında etkileşimi doğuracak bir karizmaya sahip olmalı, sonra da bu karizma sayesinde elde ettiği çekim gücüyle çalışanların hedef, beklenti ve ihtiyaçlarını giderecek adımlar atmalıdır (Kılınç, 1996:73).

Karizma bireyin çekim gücüyle alakalı bir kavramdır. Karizmatik lider, kendisinde var olan nitelikleri ile etrafındaki kişilerin kendi isteği doğrultusunda hareket etmesini sağlar. Karizmatik liderler, güçlü ve zayıf yönlerinin bilincinde, daima bir vizyon ve amaç sahibi olan ve bu doğrultuda hareket eden kişilerdir. Yapılan araştırmalar karizmatik liderlerin takipçilerinin gereksinimlerini, değer yargılarını, seçimlerini ve tutkularını değişime uğratarak nicelik olarak çok sayıda, nitelik olarak ise çeşitli şekillerde dönüştürdüğünü göstermektedir. Bu dönüşüm sayesinde karizmatik liderler, takipçilerinin daha fazla fedakârlık ve performans göstermelerini sağlamaktadırlar (Cevrioğlu, 2007:18).

Weber karizma kavramını “bireyi diğer insanlardan ayıran istisnai bazı kudretleri belirten kişisel bir özellik” olarak tanımlamaktadır. Weber’e göre karizma kavramı şu anlamlara gelmektedir (Gül, 2003:20):

- Büyülü özelliklere sahip bir liderin varlığı.
- Lider ile takipçileri arasındaki duygusal bağlılık.
- Kitlelerin bir baba figürüne olan bağımlılığı.
- Liderin güçlü, her şeyi bilen ve erdemli bir kişi olduğuna dair oluşmuş bir kanaatin varlığı.
- Liderin dünyevi veya dini nitelikte şaşırtıcı doğüstü güçleriyle ilgili şöhreti.
- Sadece sevgi üzerine kurulu ve kaynağı halk olan bir destek.

Weber’in karizmatik liderlikle ilgili görüşleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Gül, 2003:20):

- Lider, doğuştan gelen olağanüstü ilahi hediyelere sahiptir.
- Karizmatik liderler genellikle sosyal bir kriz durumu neticesinde ortaya çıkmaktadırlar.
- Karizmatik liderler kriz durumlarında radikal çözüm önerileri geliştirmektedirler.
- Karizmatik liderlerin sahip oldukları özel yetenekler, takipçilerin onlara olan bağlılıklarını artırmaktadır.
- Liderin özel yetenekleri sayesinde elde edilen başarılar, takipçilerin lidere olan sadakatinin devamı veya artması için önem taşımaktadır.

Karizma, otoriteye ihtiyaç duyulmadan oluşur. Karizmatik lider, takipçileri üzerinde bir otorite kurma ihtiyacı hissetmez ve sahip olduğu çekicilik sayesinde takipçilerini kendi isteği doğrultusunda davranmaya sevk eder. Takipçiler liderin belirlediği hedeflere ve misyona gönülden bağlıdır ve harekete geçmek için otoriteye gerek görmezler. Lider, takipçilerinin bireysel gereksinim ve arzularını şahsi ilgilerden kolektif ilgilere dönüştürür (Künter, 2014:22).

Yeni örgütler kurmak isteyen ya da mevcut örgütlerini yeniden yapılandırmak ve etkin hale getirmek isteyen yöneticiler, karizmatik liderlik yaklaşımına ilgi göstermektedirler. Örgütün etkili olduğu sınırları genişletmek, daha fazla bireye ulaşmak, heyecanlandırıcı vizyonunu tüm çalışanlarla paylaşmak ve örgütün tamamında değişimi ve gelişimi gerçekleştirmek gibi bir düşünceye sahip olan yöneticiler için yeni bir liderlik anlayışına gereksinim duyulmuştur. 1980'li yıllara kadar yapılan araştırma ve çalışmalarda karizma kavramı genellikle politik veya siyasal liderliği, sosyal faaliyetleri ya da dini liderliği kapsayacak şekilde ifade edilmektedir. Ancak, 1980'li yıllardan itibaren örgütlerde değişime ve yeniliğe karşı olan direncin kırılmaya başlamasıyla, karizmatik liderlik yaklaşımına olan ilgi de giderek artmaya başlamıştır. Literatür incelendiğinde özellikle 1990'lı yıllardan sonra karizmatik liderlik yaklaşımının yaygınlık kazandığı ve etkinliğini artırdığı görülmektedir (Aykanat, 2010:46).

Karizmatik liderlik konusu sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış, tarih, yönetim, insan kaynakları ve siyaset bilimi gibi sosyal bilimlerin çeşitli alanları tarafından incelenmiştir. Karizmatik liderlik kavramının bu kadar çok disiplin tarafından incelenmesi nedeniyle üzerinde tüm araştırmacıların ortak paydada bulunduğu bir tanım yapmak güçleşmektedir. Farklı araştırmacıların bakış açısına bağlı olarak değişmekle birlikte genellikle karizmatik, vizyoner, dönüşümcü ya da ilham verici kavramları kullanılmaktadır. Özetle karizma; takipçilerin algılarının liderin nitelik ve davranışları, liderlik ortamındaki durum ya da şartlar ve grup üyelerinin ihtiyaçları tarafından etkilenmesinin sonucu olarak elde edilen ve takipçileri, lider için harekete geçirebilen bir güçtür. Karizmatik liderler, bir topluluk karşısında olağanüstü saygınlığı ve etkileme gücü bulunan, kendisini aşan ancak kendinde mevcut olan kutsallığı canlandıran kişilerdir (Aykanat, 2010:49).

Karizmatik liderler takipçilerine vizyon kazandırabilen, yol gösteren, ilham ve güven veren, sadakati artırmak için onlara destek olan, ortak amaçlar belirleyip bu doğrultuda ilerleyen, hedeflenen amaçlara erişilince de kendisini başarılı hisseden ve astlarını da bu şekilde motive etmeyi becerebilen, sahip oldukları özgüvenleri, cesaretleri, konuşma ve ikna kabiliyetleri, vizyon ve değerleriyle başkalarını etkileyebilen, onları çekim gücü altına alan ve saygı uyandıran kişilerdir. Karizmatik liderler takipçilerinin ihtiyaçlarını, değer yargılarını, tercihlerini ve isteklerini değiştirmekte; onların örgüt misyonunu kendi kişisel çıkarlarından daha ön plana almaları için uğraş göstermektedirler (Gül ve Çöl, 2013:165).

Howell, iki tür karizmatik lider olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar (Choi, 2006:8'den aktaran Aykanat, 2010:52):

- **Kişiselleşmiş liderler:** Bu tarz liderler otoriter, yönlendirici, baskın tutum ve davranış sergilemektedirler. Kendi istek, ihtiyaç ve bireysel gelişimlerine yönelik olarak amaç ve hedefler belirlerler. Büyük bir şahsiyet olduklarını öne sürerler. Kişiselleşmiş liderler, takipçilerini hezimete ve telafisi mümkün olmayan yıkıcı sonuçlara götürürler. Buna en uygun örnek olarak Adolf Hitler ve Saddam Hüseyin gösterilebilir. Bu liderlik tarzı karizmatik liderliğin olumsuz yüzü olarak ortaya çıkmaktadır (Choi, 2006:8'den aktaran Aykanat, 2010:52).
- **Sosyalleşmiş liderler:** Bu tarz liderler sosyal yönden olumlu ve kurumsal davranışlar sergilemektedirler. Takipçilerin istek ve gereksinimleri doğrultusunda hedefler ortaya koymaktadırlar. Hedefler belirlenirken takipçilerin kişisel gelişimine katkı sağlaması göz önünde bulundurulur. Sosyalleşmiş liderler, kurumsallaşmayı sağlayarak sonraki nesillerde de sürecek bir iklim yaratırlar. Takipçilerin lidere körü körüne bağımlı olduğu kişiselleştirilmiş karizmatik liderlik tarzından sıyrılarak, sosyalleşmeyi sağlamış vizyon sahibi örgütler yaratan bir liderlik tarzını benimsemektedirler.

Karizma; liderlik için çok önemli bir etkiye sahip olmakla birlikte, mutlak bir gereklilik değildir ve liderlik olayını açıklamada tek başına yeterli değildir. Toplum tarafından kabul gören sanatçılar ve oyuncular gibi ünlü isimler karizmatik olarak görülebilmektedir. Ancak, her karizma sahibi kişi liderdir demek de doğru değildir. Bu gibi tanınmış kişilerin sahip oldukları karizmanın kaynağı, kendilerini yürekten seven ve saygı gösteren halk topluluklarıdır. Karizmatik kişiler toplumun heyecanını yönlendirerek harekete geçmesini sağlayabilir. Ancak şu da bir gerçektir ki, ünlü ve karizmatik insanlar, karizmalarını insanları belirli hedeflere yönlendirmek için kullanmamaktadır (Kılınç, 1996:72).

Karizmatik liderlik yaklaşımında iktidar gücünü, bir kişinin olağanüstü sayılan üstün meziyetlerinden alır. Otoritenin kaynağı bir kurum ya da kurumsal yapı değil, doğrudan doğruya lider ya da onun şahsiyetidir. Halk liderde kutsallık, kahramanlık ya da örnek alınacak üstün vasıflar gördüğü için ona, kurduğu sisteme ya da politikasına bağlanır. Karizmatik liderler bir toplumda tarihsel, toplumsal ve psikolojik şartların dayattığı bir ortamda, genellikle kiriz durumlarında ortaya çıkmaktadır. Karizmatik liderler, kendi varlıklarının sebebi gereği yüksek derecede risk almaktadırlar. Bu nedenle, karizmatik liderliğin örgütlerin geçiş süreçlerinde ve stresli koşullar altında ortaya çıktığı kabul görmektedir (Uslu, 2011:426-427).

Martin Luther King ve Mahatma Gandhi karizmatik liderlerin birer örnekleridir. Modern liderlik yaklaşımları, karizmatik liderlerin yüksek ahlak standartlarına sahip olduklarını, kendi kendilerini feda ettiklerini, yeni problemleri çözdüklerini ve takipçilerine davranışlarıyla örnek olduklarını savunmaktadır. Karizmatik liderler, tehlikeleri en başından fark ederek tedbir almakta ve sorunları ortaya çıkmadan çözmektedirler. Den Hartog ve arkadaşları (1999), Türkiye'nin de aralarında bulunduğu 62 ülkede orta dereceli yöneticilerin liderlik özelliklerini araştırmışlar ve risk alma, sabır, etkin karar verme, duygusallık ve merhamet gibi karizmatik liderlik özelliklerinin bazı kültürlerde aynı olduğunu saptamışlardır. Bunun yanı sıra karizmatik liderliğin en ideal liderlik tarzı olduğunu da tespit etmişlerdir. Aycan ve Paşa (2003) da Türkiye'de üniversite öğrencileri ile yapmış oldukları ve kariyer basamakları, meslek seçim kriterleri, liderlik özellikleri ile ilgili yaptıkları çalışmada karizmatik liderlik tarzının en çok tercih edilen liderlik tarzı olduğunu saptamışlardır (Demir vd., 2010:135).

Günümüz işletmecilik ve yönetim anlayışının değişime ayak uydurabilen, kendini sorgulayabilen ve fırsatları görüp değerlendirebilen bir örgüt atmosferi yaratmayı önemseydiği göz önüne alındığında, karizmatik liderliğin vizyon yönü değer kazanmaktadır. Karizmanın çoğunlukla kriz ve kaos durumunun bir ürünü olarak ortaya çıktığı düşünülürse krizin bitip koşulların eski haline dönmesinden sonra vizyoner ve takım çalışmasını ön planda tutan bir karizmatik liderlik anlayışına olan ihtiyaç doğacaktır (Kılınç, 1996:108).

2.5.2. Transaksiyonel (Etkileşimli) Liderlik Yaklaşımı

1900'lü yıllardan başlayıp 1980'li yıllara kadar devam eden ve birbirini tamamlayıcı nitelikteki araştırmalar liderlik kavramını birçok yönüyle açıklasa da "General Elektrik'ten Jack Welch, Chrysler'den Lee Iacocca veya Microsoft'tan Bill Gates gibi üst düzey liderleri diğerlerinden ayıran özellikler nelerdir?" sorusuna henüz net bir cevap vermek oldukça güçtür. İşte bu cevaplanması zor olan sorulara karşı Burns ve Bass 1978 yılında bir ayrıma giderek "Liderlikte Çağdaş Yaklaşımlar" başlığı altında Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik Yaklaşımlarını açıklama yoluna gitmişler; geçmişle bugünü bağdaştıranları transaksiyonel lider, bugün ile geleceği bağdaştıranları ise transformasyonel lider olarak tanımlamışlardır. 1985 yılında ise Bass, bu kavramları tekrar tanımlayarak örgütsel anlamda kullanmaya başlamıştır (Alkın, 2006:94).

Bass, transaksiyonel liderliğin mekanik nitelikli örgütlerde görülme olasılığının daha fazla olduğunu ileri sürmüştür. Transaksiyonel liderlik, geleneksel uygulamalara daha bağlı olup ağırlıklı olarak rasyonel süreçler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu sebeple tepkiseldir, mevcut konu ve problemlere dönüktür. Durumsal faktörleri ve takipçilerin öngörülerini doğru şekilde tanımlamaya çalışmaktadır. Transaksiyonel liderlerin var olan sistemlere bağlılıkları yüksektir ve var olan sistemler ile örgüt kültürünü değiştirmek yerine, güçlendirmeyi yeğlemektedirler (Dilek, 2005:20).

Transaksiyonel liderlik yaklaşımında liderle takipçileri arasında bir nevi takas yollu alış veriş işlemi gerçekleşmektedir. Liderler, takipçilerinin temel ihtiyaçlarını, güvenlik ve saygınlık kazandırma gereksinimlerini karşılayarak onlara faydalı olmakta, takipçiler de bunun karşılığında liderlerine karşı daha fazla bağlılık duymaktadırlar. Transaksiyonel liderlik yaklaşımı takipçilere zorunlu olarak lidere uymayı dikte ederken çift yönlü bir iletişimle lideri algılama ve etkileme şeklinde aktif bir rol üstlenmelerini de sağlamaktadır. Bu çift yönlü iletişimde karşılıklı etkiyi liderin ve takipçilerin birbirlerine olan güç düzeyleri belirlemektedir. Lider işlerin yapılmasını, takipçilerin beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılayarak sağlamaktadır. Liderin etkinliği takas aşamasındaki etkililiği ile orantılıdır. Lider üst düzey performans gösteren personel için ödül olarak daha fazla ücret, saygınlık ve görevde yükselme yoluna gitmektedir. Performansı beklenenin altında kalanlar için ise cezaya başvurmuştur. Bu takasın etkili olabilmesi, liderin ödülleri ve cezaları kontrol etme kabiliyetine, takipçilerin ödüllere karşı duyduğu istek düzeylerine ve cezaların caydırıcılığına bağlıdır (Karip, 1998:6).

Transaksiyonel liderlerin astlarından beklentileri genellikle mevcut sistemler bünyesinde şekillenmektedir. Liderler, takipçilerinin geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek sureti ile iş yapma ve yaptırma yolunu tercih etmektedirler. Bunun sebebi transaksiyonel liderlerin mevcut sistemlere olan bağlılıklarının yüksek olması ve mevcut sistemler ile örgüt kültürünü değiştirmekten çok güçlendirme eğiliminde olmalarıdır. Transaksiyonel liderlik, örgütlerin amaçlarına ulaşmasını engelleyici bir yaklaşım olarak değerlendirilmemelidir. Öte yandan bu şekilde yönetilen örgütlerin başarı grafiğinin beklenen standart artış düzeyinin üstüne çıkamayacağı da unutulmamalıdır (Uslu, 2011:429).

Transaksiyonel liderler gelenekçi bir yönetim anlayışına sahiptirler. Geçmişteki olumlu ve faydalı gelenekleri devam ettirme ve bunları sonraki kuşaklara aktarma konusunda daha isteklidirler. İleriye yönelik hamlelerde bulunan, değişim ve gelişimi ön plana çıkaran organizasyon yapılarından ziyade, durağan ve stabil büyümenin hâkim olduğu, tasarruf ve verimliliğin daha ön planda olduğu örgütlerde transaksiyonel liderlik yaklaşımının daha etkili olduğu ileri sürülmektedir (Tengilimoğlu, 2005:6).

Transaksiyonel liderler, mevcut durumu değiştirmek yerine, küçük çaplı değişikliklerle statükoyu devam ettirmektedirler. Çünkü statükonun varlığı kendi mevcudiyetlerinin sebebini oluşturmaktadır. Ancak modern yönetim anlayışı içerisinde örgütlerin ihtiyaçlarına bu yaklaşım yeterli gelmemektedir. Süratli ve ani bir değişim dalgasının kendisini devamlı hissettirdiği günümüz örgütlerinde, mevcut durumun muhafazasından yana tavır takınan statükocu liderlerden ziyade, çok yönlü davranış sergileyebilen ve ani reaksiyon verebilen dinamik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Begeç, 1999:91).

Transaksiyonel liderler, ilk olarak takipçilerinin bireysel ilgilerini tek bir noktada yoğunlaştırmaya çalışmaktadırlar. Lider burada çalışanlarından beklentilerini, onların sorumlu olduğu alanları, yapacakları görevleri ve işlerin başarılması neticesinde elde edilecek ödülleri açık bir şekilde tanımlamaktadır. Transaksiyonel liderlik yaklaşımında büyük ölçüde köklü değişimler yerine küçük ölçekli ve rutin değişimlere müsaade edilmektedir. Bu yaklaşımda lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını tatmine yönelik çabada bulunurken takipçilerin örgüt hedefleri doğrultusunda yaptıkları katma değerler de para ve statü gibi somut pekiştirici unsurlar ile ödüllendirilmektedir. Hedeflere ulaşılmadığı olumsuz durumlarda ise yaptırım ve ceza yoluna gidilmektedir (Demir vd., 2010:136).

Transaksiyonel liderlik yaklaşımı, Zaleznik'in yönetici kavramı ile ortak özellikler taşımaktadır. İki kavramda da çalışanların performanslarını artırmaya yönelik olarak hangi tür pekiştireç ve ödüllerin etkili olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Transaksiyonel liderler, takipçilerinin ilgi duydukları özel alanları ve bireysel yeteneklerini tespit etmeye çaba göstermektedirler. Liderler örgüt içinde takipçilerinin amaçlarını, vazifelerini ve pozisyonlarını belirleyerek motivasyonu artırmaya ve bireysel performansı yükseltmeye çalışmaktadırlar. İstenilen hedeflere erişildiğinde takipçilerini ödüllendirmekte, kurallara bağlılıkta gevşeme ve işletmenin hedeflerinde sapma medya geldiğinde aktif bir role bürünerek anında astlarının hatalarını telafi etme yoluna gitmektedirler. Başarı tekrar elde edildiğinde ise tekrar pasif role geçerek astlarına destek olmaya devam etmektedirler. Genel olarak takipçilerini özgür bırakarak örgütle ilgili kararları ve sorumluluğu tek başlarına almaktan kaçınmaktadırlar (Begeç, 1999:91).

Transaksiyonel liderler dört farklı tip yönetim tarzı sergilemektedirler. Bunlar; “Şartlı Ödüllendirme, Aktif Olarak İstisnalarla Yönetim, Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim ve Tam Serbesti Tanıyan Yönetim” şeklindedir (Alkın, 2006:94-95).

- **Şartlı Ödüllendirme:** Lider ve takipçileri arasındaki ilişkiler, başarı ve yüksek performans karşılığında ödüllendirmeye dönük olarak karşılıklı bir değişim ilişkisi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Liderler yetkilerini üst düzey başarı gösteren çalışanları ödüllendirmek için kullanmaktadır. Burada ödüller para, terfi veya statü verme şeklindedir. Liderler sürekli olarak takipçilerini gözlemlemekte, geri bildirim sağlayarak başarılı performans gösterenleri ödüllendirmektedirler.
- **Aktif Olarak İstisnalarla Yönetim:** Liderler proaktif bir yaklaşımla takipçilerinin performansını gözlemlemekte ve standartlardan sapmalar olduğunda harekete geçerek düzeltici müdahalelerde bulunmaktadır. Liderler işin başında olması gereken standartları ortaya koymakta ve işler başarısız bir yöne eğilim gösterdiğinde sorun ortaya çıkmadan müdahale etmektedirler. Aktif olarak istisnalarla yönetimde liderler, kuralları hataları önlemek için uygulamakta ve hataların kayıtlarını tutmaktadırlar. Bu yönetim tarzına getirilen eleştiri, takipçilerin hatalı yönlerinin gözetim altına alınmasının takipçiler üzerinde gerginlik ve stres yaratma olasılığının olmasıdır (Künter, 2014:23).
- **Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim:** Liderler hiçbir şekilde takipçiler ile ilgilenmezler, ancak hedeflenen standartlara erişilemediğinde müdahalede bulunurlar. Bu ancak kendi kendisini yönetme konusunda gelişmiş çalışanlar üzerinde etkili bir yönetim tarzıdır. Problemler ciddi hale gelene kadar liderin müdahalesi söz konusu değildir. Standartların sağlanmadığı ya da bir sorunla karşılaşıldığı durumlarda lider harekete geçerek müdahalede bulunmaktadır (Demir ve Okan, 2008:76). Müdahale genellikle hatanın eleştirilmesi ve negatif geri bildirim sağlanması şeklinde olmaktadır. Bu yönetim tarzında hiçbir zaman daha iyi ya da en iyi hedeflenmez, işlerin olağan olması lider için yeterlidir. Pasif olarak istisnalarla yönetimde liderler, problemlere kronikleşinceye kadar müdahale etmemekte, "bozulmamışsa tamir etme, dokunma" ilkesini katı bir şekilde uygulamakta ve sorun çıkmadan da düzeltici hamlelerde bulunmamaktadırlar (Karip, 1998:7).

- **Tam Serbesti Tanıyan Yönetim:** Bu yönetim tarzı kimi zaman transaksiyonel ve transformasyonel liderlik yaklaşımları dışında bir yaklaşım olarak ele alınsa da, liderlik literatüründe transaksiyonel liderliğin dördüncü boyutu olarak da ele alınmaktadır. Bu boyut, liderin sorumluluk almaktan ve karar vermekten kaçınmasını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle pasif olarak istisnalarla yönetim tarzının en uç noktasını ya da liderliğin hiç olmamasını ifade eden bu yaklaşımda astlar, her konuda serbest bırakılarak onlara hiçbir yol veya yöntem önerilmemektedir (Demir ve Okan, 2008:76).

Bu tarzı benimseyen liderler, takipçilerinin faaliyetlerine müdahale etmemekte ve örgütte de bu yönetim şeklini herkese benimsetmeye çalışmaktadırlar. Burada lider, takipçilerine iş yapma biçimi ve organizasyonel hedefler belirleme noktasında tam bir hareket özgürlüğü sağlamaktadır. Takipçilerin performansları gözetim altında tutulmadan veya sonuçlara odaklanılmadan bir çalışma yürütülmektedir. Bu durum sorumsuz bir lider profilini yansıtsa da gerçekte durum çok farklıdır. Çünkü kendi kendini yönetebilen, bireysel performansı hakkında tarafsız bir değerlendirmede bulunabilen, gelişim paternini yalnız başına düzenleyebilen bir takipçi, örgüte yüksek ölçüde verim sağlayacak ve daha faydalı olacaktır (Demir ve Okan, 2008:76).

Tam serbesti tanıyan yönetim tarzında, takipçiler kendilerini yetiştirip problemlerini çözme konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediği kişilerle grup kurarak problemlerini çözmekte, yeni fikirleri hayata geçirmekte ve kendisi için en doğru olduğuna inandığı kararları alabilmektedir. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda düşüncesi sorulduğunda görüşünü söylemekte, ancak bu görüş takipçileri bağlar nitelikte olmamaktadır. Bu tip liderler yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamen astlarına bırakmaktadırlar (Uslu, 2011:428)

2.5.3. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik Yaklaşımı

Heraklitos'un "her şey akıştadır ve hiçbir şey duruşta değildir" sözü, insanoğlunun değişim sürecini kavrama, farkına varma ve ona adapte olma sürecinin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Değişim sürecinin meydana getirdiği bu karmaşık yapı, tüm sosyal yaşamın hayata dair kültürlerini ve yönetim şekillerini bilgi hızındaki süratli değişim, ani gelişmeler ve seri iletişim sistemleri vasıtasıyla temelden etkilemektedir. Değişimin hızına ayak uydurmak ve gerisinde kalmamak için liderin varlığı önemli bir etken olarak kendini hissettirmektedir. Dönüşümü gerçekleştirmek için geleneksel liderlik yaklaşımlarının yetersiz kaldığı ve değişime olan gereksinimin de giderek arttığı günümüz yönetim anlayışı içerisinde, değişimi içselleştirmiş bir liderlik yaklaşımına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyacı ise transformasyonel liderlik yaklaşımının giderdiği öne sürülmektedir (Eraslan, 2004:1).

Örgüt yapısını, iç ve dış çevreyi iyi bilen, takipçilerinin psikolojik durumlarını iyi tahlil etmiş, gelişmeye açık, büyük perspektifli bir vizyona sahip olan ve insanları karizmasıyla kendine çekebilen bir lidere her zaman ihtiyaç vardır. Transformasyonel liderler, takipçilerini kendi çizdiği vizyona ortak edebilen, onları bu vizyonu geliştirmeleri noktasında teşvik eden, örgüt iklimini değiştirerek astlarını mevcut durumda yaptıklarından daha fazlasını yapabilecek kabiliyete sahip olduklarına inandıran yöneticilerdir. Örgütlerde değişim ve dönüşüm hareketinin ateşleyici fitili olarak liderler kabul edilmektedir. Transformasyonel liderler ise, liderlik yaklaşımları içerisinde örgütsel değişimi başarıyla gerçekleştirebilecek en uygun lider profili olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Şahin, 2009:98).

Bütün sektörlerde hissedilir derecede önem kazan transformasyonel liderler vizyon çizerek ve bunu da etrafındaki kişilerle paylaşarak takipçileri ile devamlı iletişim içinde bulunan, dürüst, saygıdeğer sosyal mimarlardır. Artarak devam eden bu güç koşullarla baş edebilecek ve bunlara karşı yeni çıkış yolları bulabilecek en makul çözüm yolunun transformasyonel liderlik yaklaşımı olduğu modern yönetim anlayışında kabul görmektedir (Eraslan, 2004:1).

Dönüşüm kavramı, “var olan yapıdan kasıtlı olarak vazgeçerek birdenbire ve devrimsel ayrılaşmalara gitmek, gelecekteki temayüllere bugünden hazırlanmak ya da gelecek temayüllerini bugünden uygulamaya başlamak” şeklinde tanımlanmaktadır. Dönüşüm kavramının şimdilerde çokça kullanılmasının sebeplerinden biri, bir konumdan bir başka konuma ya da bir kalıptan bir başka kalıba geçmeyi değişim kavramının tam olarak ifade edememesidir. Değişim, daha çok evrimsel bir farklılaşmayı ana fikir olarak kabul ederken; dönüşüm, birdenbire ve devrimsel farklılaşmayı ana fikir olarak kabul etmektedir (Akdemir, 1997:143’den aktaran Şahin, 2009:100-101).

Transformasyonel liderler, günümüz yöneticileri arasında “O gerçek bir lider” olarak anılan kişilerdir. Transformasyonel liderler, yöneticilik vasıflarından çok liderlik vasıflarıyla anılmaktadırlar. Transformasyonel liderler, mevcut sistemlerin dışına çıkılmasını isteyen ve bunu teşvik eden kişilerdir. Türkiye Cumhuriyetinin tarihsel gelişimine bakıldığında transformasyonel liderliğe verilecek en büyük örneğin Ulu Önder Mustafa Kemal ATATÜRK olduğu görülecektir (Eraslan, 2004:1).

Ulu Önder Atatürk transformasyonel liderliğin tüm karakteristik niteliklerini bünyesinde barındırmaktadır. Hasta şeklinde ifade edilen parçalanmış bir imparatorluktan yepyeni temeller üzerine güçlü bir devlet kurmuş; yönetim tarzı, yaşam biçimi, toplumsal, kültürel ve ekonomik alandaki devrimlerle köklü bir dönüşüm sürecini başlatmıştır (Eraslan, 2004:1).

Transformasyonel liderliği Burns, liderlerin takipçileri üzerinde köklü değişimler yarattığı bir süreç olarak tanımlamıştır. Bass ise transformasyonel lideri, takipçilerin temel beklentileri yerine getirebilmesi için onlarla en etkili iletişim şeklini kuran kişi olarak tanımlamaktadır. Transformasyonel liderler, takım arkadaşlarını ve takımın diğer yöneticilerini, örgütün amaçlarına ulaşıldığı takdirde elde edilecek başarı ve bunun neticesinde de kazanılacak getiriler konusunda bilgilendirerek ekip üyelerinin motivasyonlarını artırmayı hedefleyen yöneticilerdir (Bass, 1997’den aktaran Şahin, 2009:102).

Transformasyonel liderlik geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzıdır. Transformasyonel liderler insanların değerleri ve ideolojilerini yönlendirerek onları harekete geçirirler, şahsi menfaatlerini yok saymaları gerektiğinde bunun için istekli olduklarını ispatlarlar ve kriz anlarında hayati öneme sahip kararların alınmasını sağlayarak takipçilerine destek olurlar. İnsanlar değişmek istediğinde onları cesaretlendirir ve değişimin devam etmesi için pozitif enerji üretirler. Transformasyonel liderler kendi takipçilerini oluşturmaz, takipçileri onları lider yaparlar (Uslu, 2011:427-428).

Transformasyonel liderler, örgüt üyelerini derinden etkileyerek örgütsel amaçların örgüt üyelerinin şahsi menfaatlerinden daha ön planda olmasını sağlamaktadırlar. Bu sayede örgütsel amaçlar, örgüt üyeleri için daha fazla ağırlığını hissettirmektedir. Üyeler örgütsel hedefleri gerçekleştirebilmek için şahsi beklentilerini öteleyerek görev alanlarına yoğunlaşmakta, sorumluluk alanları dâhilindeki vazifelerini gönülden ve istekli bir şekilde yerine getirmektedirler (İraz ve Şimşek, 2004:110).

Transformasyonel liderler, diğer etkili liderlerin kişisel niteliklerine sahiptirler. Bunlara ilave olarak, ortak bir vizyon belirleme ve bu vizyonun paylaşılmasını sağlama, takipçiler üzerinde bireyselleştirilmiş ilgiye sahip olma, zihinsel uyarımda bulunma ve yaratıcı olma, karizmatik olma gibi araçlar sayesinde transformasyonel liderler dönüşümü başarıyla gerçekleştirmektedirler (Doğanalp, 2009:135).

Yapılan çalışmalar neticesinde transformasyonel liderlerin dört temel özelliği ön plana çıkmaktadır. Bu faktörler; karizma, bireysel ilgi, entelektüel teşvik ve ilham verici motivasyon şeklinde açıklanabilir.

- **Karizma:** Transformasyonel liderler özellikleri ile takipçileri için rol model olacak davranışlarda bulunmaktadır. Liderler, astları tarafından takdir gören, saygı gösterilen ve itimat duyulan kişilerdir. Liderler, kendilerinin önem addettiği değerleri vurgulayarak bunların gerekliliğini ispatlamakta, güç koşullarla baş ederek takipçileri üzerinde güven hissi uyandırmaktadırlar. Aidiyet duygusuyla takipçilerinin kendisini örnek almasını sağlamakta, grup amaçları ve vizyon etrafında tüm ekibin tek vücut olmasını başarmaktadırlar (Demir ve Okan, 2008:76).

Karizma transformasyonel lider için en önemli özelliklerden biridir. Bass bu özelliği “idealize edilmiş etki” olarak da adlandırmıştır. Karizma faktörü transformasyonel liderler için zorunlu ancak tek başına da yeterli bir faktör değildir. Transformasyonel liderlerin karizmatik davranışları yol gösterme, ilham ve güven verme, misyon duygusu aşılama ve takipçileri motive etme şeklinde sıralanmaktadır (Aykanat, 2010:44).

- **Bireysel İlgi:** Transformasyonel liderler, takipçilerine tek bir fert gibi davranmak, deneyim kazanmalarını sağlamak ve onları motive etmek için kendi sorumluluğundaki görevleri mümkün olduğunca dağıtmaktadırlar. Liderler takipçileri arasındaki nitelik farklılıklarını bilincinde hareket etmekte ve buna göre iş dağılımında bulunmaktadırlar. Bu iş dağılımında çalışanların yetersiz kaldığı durumlarda onları takviye etmektedirler. Onların kişisel gelişimini artırmak için bir danışman ya da koç görevi üstlenmektedirler. Takipçilerin başarısı için her biriyle özel olarak ilgilenmektedirler (Şahin, 2009:104).
- **Entelektüel Teşvik:** Lider, geçmiş dönemlerden gelen gelenek, görenek, inanç ve varsayımları sorgulamaktadır. Transformasyonel liderler, çözüme kavuşturulmamış sorunlara veya eski sorunlara yeni yaklaşımlarla çözüm bulmaktadırlar. Çalışanların yenilikçi ve yaratıcı olmalarını teşvik etmekte sorunların çözümü için yeni bakış açıları geliştirme ve olaylara başka bir perspektiften bakma konusunda onları yönlendirmektedirler. Burada takipçilerin yeni yöntemleri denemeleri teşvik edilmekte fakat liderle belli konularda fikir ayrılıklarına düşmeleri ise normal karşılanmaktadır (Demir ve Okan, 2008:76).
- **İlham Verici Motivasyon:** Bu faktörde lider, ulaşılması hedeflenen bir vizyon belirlemektedir. Takipçilerin bu vizyonu elde etmesini sağlamak için yapılan faaliyetleri anlamlı hale getirmek ve amaç birliği sağlamak gerekmektedir. Takipçilerin örgütün vizyonu ve misyonu hakkında bilgi sahibi olması, örgütsel hedeflere ulaşmanın işletme açısından kritik önem taşıdığına kavratılması ve motivasyonun artırılması transformasyonel liderliğin temel becerilerindedir (Demir ve Okan, 2008:76).

Transformasyonel liderler, takipçilerini teşvik etmek için üç liderlik süreci kullanmaktadır. Bunlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:229'dan Şahin, 2009:104):

- Hedeflerin önemi ve onlara yüklenen değerler ile bu hedefleri elde etme yolları hakkında takipçilerini bilgilendirmek.
- Takipçilerine takım arkadaşlığı duygusunu aşlamak, onların hedeflere ulaşabilmesi için beklenenden daha fazla performans göstermelerini sağlamak.
- Liderlik süreci ve misyonu vasıtasıyla sürekli gelişmeyi parola edinerek takipçilerinin bireysel gelişimlerini desteklemektir.

Özet olarak transformasyonel liderlik yaklaşımının temelinde değişim olgusu vardır. Liderler burada değişim süreciyle yakından ilgilidirler ve bu sürecin baş aktörü rolündedirler. Bu bakımdan transformasyonel liderlik yaklaşımının, değişime ihtiyaç duyulduğu ve fırsat sunan kriz ortamlarında, kriz ortamının atlatılmasında, istikrarsız yapılarda, kurumsallaşmanın layığıyla gerçekleşmediği örgütlerde; örgüt kültürü açısından ise, bireye ve ürüne önem veren toplumlarda görülme ihtimalinin daha fazla olduğu ileri sürülmektedir (Aykanat, 2010:45).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMALI ARAŞTIRMA

ALGILANAN LİDERLİK DAVRANIŞI ÖZELLİKLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ÇALIŞMASI

3.1. KONUNUN ÖNEMİ

Liderlik konusu yönetim bilimi içerisinde son zamanlarda fazla yer edinen ve üzerinde çokça araştırma yapılan konu başlıkları içerisinde yer almaktadır. Rekabet ortamının giderek acımasızlaştığı ve güçsüzlere yaşam hakkının tanınmadığı günümüz örgütlerinde, liderlerin de bu zor şartlara uygun davranışlar sergilemesi zorunludur. Liderlerin hangi koşullar altında ne tür davranış sergiledikleri, durum ve ortama bağlı olarak takındıkları tavırların belirlenmesi yönetim bilimi bakımından da önem taşımaktadır. Dolayısıyla birçok araştırmacı liderlik davranışları ile ilgili çeşitli çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalardan bazıları şunlardır:

Konu ile ilgili olarak literatür incelendiğinde Ferik'in (1997) yapmış olduğu "Örgüt Büyüklüklerine Bağlı Olarak Liderlik Tarzları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler" adlı araştırmasında hipotezlerini Bassett'in literatürde değindiği fikirlere dayandırmıştır. Araştırmanın sonucunda küçük ölçekli işletmelerde çalışan bireylerin, kendilerini önemseyen tarzda davranış sergileyen liderlerle çalıştıklarında daha çok tatmin oldukları, büyük işletmelerde çalışan bireylerin ise, iş odaklı liderle çalıştıklarında daha çok tatmin oldukları tespit edilmiştir. Çalışmada birim yöneticilerinin, insan odaklı liderlik tarzını benimsemesinin çalışanların iş tatmini açısından daha faydalı olduğu görülmüştür.

La Police (2002), lider davranışlarını görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı olarak üç sınıfa ayırmıştır. Lider davranışlarını incelediği araştırmasında, liderin göreve yönelik davranışlarının çalışanların hem örgüt performansını hem de iş tatminini belirlediğini; ilişki odaklı lider davranışlarının ise nispi örgütsel performans, iş netliği ve işten ayrılma niyetinin belirleyicisi olduğunu tespit etmiştir.

Karaduman (2002), ekip liderlerinin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemiş ve ekip liderinin iş yaşantısına yönelik olumlu davranışlarının, ekip üyelerinin iş tatminini de pozitif şekilde etkilediğini; yine liderin ekip üyelerinin sosyal yaşamlarına yönelik yaptığı pozitif katkının ise, üyelerin lidere ve dolayısıyla da ekibe olan bağlılığını artırdığını saptamıştır.

Avery (2004), performans ile liderlik arasındaki ilişkiyi araştırmış, performans ile liderliğin birbirini bütünleyen kavramlar olduğu sonucuna varmıştır.

Uzun (2005), bankacılık sektöründe kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını, bunlar arasındaki farklılıkları ve bu farklılıklarının hangi alanlarda olduğunu bulmak için bir araştırma yapmıştır. Çalışma sonucunda kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasında önemli bir fark olmadığını tespit etmiştir.

Uğurluoğlu ve Çelik (2009), örgütlerde stratejik liderlik ve özelliklerini incelemiş, günümüz liderlerinin örgütlerini başarıya taşıyabilmeleri için örgüt içerisindeki farklı meslek grupları arasında uzlaşma içinde olmaları, etik değerlerin zedelenmesine izin vermemeleri, yönetsel becerilerini hep geliştirmeleri ve kullanmaları, çevrelerinde olup biten gelişmeleri daima takip edip örgütlerini değişime hazır tutmalarının büyük önem taşıdığını ifade etmişlerdir.

Bakan ve Büyükbeşe (2010), çalışmalarında Türkiye’de kamu ve özel sektör eğitim kurumu yöneticilerinin daha çok otoriter liderlik tarzını uyguladıklarını, gelecekte ise her iki sektörde de demokratik lider davranışlarının benimsenmesi gerektiği sonucuna ulaşmışlardır.

Deliveli (2010), yönetimde lider yöneticiliği incelediği çalışmasında, modern yüzyılda kurum, kuruluş ya da organizasyonun türü ve büyüklüğü ne olursa olsun artık insan odaklı yönetim anlayışının benimsendiğini tespit etmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE KISITLARI

Günümüz yoğun rekabet şartlarında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet edebilmelerinde, maddi varlıkları ve sermayelerinin yanında insan sermayesi ve yönetim biçimleri de önem kazanmaktadır. Yöneticiler örgüt kaynaklarının amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi ve etkin biçimde kullanılması konusunda önemli rol üstlenmektedirler. Özellikle son yıllarda yönetim literatürü, yönetici ve liderlerin rolleri ve etkileri üzerine çeşitli araştırmalar üzerinde durmaktadır.

Küresel rekabet ortamının iyice arttığı, değişimin baş döndüren hızına yetişmenin giderek zorlaştığı, bilginin saniyeler içerisinde güncelliğini kaybettiği, kaos ve kriz atmosferinde yaşamın bir rutin haline geldiği çağımızda bu dönüşümü gerçekleştirecek olan liderlerdir. Liderlerin normal zamanlarda ya da kriz şartlarında sergiledikleri davranışların irdelenmesi liderlik yaklaşımlarının belirlenmesinde kolaylık sağlayacaktır. Bu araştırmanın amacı, örgütlerde görev alan yöneticilerin algılanan liderlik davranışı özelliklerini incelemek, bu özelliklerin algılanmasında çalışanların demografik özellikleri bakımından farklılıklar bulunup bulunmadığını belirlemektir.

Araştırmanın kapsamını Ankara ilinde kamu kurumlarında çalışan 20 yaş ve üstü yaklaşık 359 bin kişi oluşturmaktadır. Çalışmanın Türkiye genelinde kamu kurumlarında çalışanların hepsine yapılmasının uzun zaman alacak olması ve maliyetinin de yüksek olması nedeniyle çalışma Ankara il sınırlarındaki kamu kurumları ile sınırlandırılmıştır. Bu bakımdan, elde edilen sonuçlar tüm Türkiye'ye genellenemez.

3.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.3.1. Örneklem Süreci

Araştırmanın ana kütesini Ankara'da yaşayan kamu kuruluşlarında 20 yaş ve üstü çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem yöntemi olarak kolayda örneklem kullanılmıştır. Anket çalışması 19 Ekim-30 Ekim 2015 tarihleri arasında yapılmıştır. Literatür taraması sonucunda oluşturulan anket formu 650 kişilik bir ana kütleyle dağıtılmış ve 609 anket geri toplanmıştır. Bu anketlerden hatalı ya da eksik doldurulduğu belirlenen 21 tanesi elenmiş ve toplam 588 anket değerlendirmeye alınmıştır.

3.3.2. Ön Çalışma

Araştırma ile ilgili literatürden faydalanarak oluşturulmuş anket formu 20 kişilik bir çalışan grubuna dağıtılmış, formda kullanılan ifadelerin anlaşılabilirliği test edilmiş ve elde edilen verilerin değerlendirilmesinden sonra son şekli verilen anket formunun dağıtımına başlanmıştır.

3.3.3. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Araştırma, Ankara ilinde kamu kurumlarında görev yapmakta olan kişiler üzerinde yapılmıştır. Verilerin büyük kısmı birinci elden yüz yüze anket yöntemi ile toplanmıştır. Aynı zamanda, bilgisayarda doldurmaya uygun biçimde oluşturulmuş anket formunun özellikle doktorların ve sağlık çalışanlarının bireysel mail adreslerine gönderilmesi ve doldurulmuş anket formlarının geri alınması yoluyla toplanmıştır.

Anket formunda iki grup soru bulunmaktadır. Birinci grup sorular, yanıt verenlerin demografik özelliklerini belirlemeye, ikinci grup sorular ise yanıt verenlerin görev yaptıkları kurumdaki liderlik davranışı algılarını ölçmeye yönelik hazırlanmıştır.

Anket formunda yer verilen Liderlik Davranışı algılarını ölçmek için Tengilimoğlu (2005) tarafından “Hizmet İşletmelerinde Liderlik ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmada uygulanan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek üç tip liderlik davranışını belirlemeye yönelik olarak 36 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte ilişki/iş gören odaklı, değişim odaklı ve görev odaklı liderlik davranışlarını ölçen üç boyut yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan liderlik davranışı ölçeğinin boyutları ve değişkenleri Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5. Liderlik Davranışı Boyutları ve Değişkenleri

İlişki Odaklı Liderlik
Arkadaşçadır.
Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.
Astlarına güvenir
Açık ve dürüst bir yöntemi vardır.
Eleştirilere açıktır.
Güven vericidir.
İyi çalışmaları takdir eder.
Diğerlerinin düşüncelerine önem verir.
Astlarını savunur.
Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.
Astlarına adil davranır.
Karar verirken astlarına söz hakkı verir.
Esnektir ve değişme açıktır.
Astlarına bir birey olarak saygı gösterir.
Değişim Odaklı Liderlik
Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.
Yeni fikirleri teşvik eder.
Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.
Gelecek hakkında planlar yapar.
Büyümeyi teşvik eder.
Yeni projeler üretir.
Yeniliklere açıktır.
Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.
Gerektiğinde çabuk karar alır.
İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.

Görev Odaklı Liderlik
Düzeni sağlar.
Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.
Tutarlıdır.
Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.
Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.
Amaçları belirgindir.
Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir.
İşin denetiminde titizdir.
Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder.
Planları dikkatli yapar.
Talimatlarını açık bir şekilde verir.
Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.

Araştırmada kullanılan ölçeklerdeki ifadeler katılma dereceleri 5'li (1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5=Tamamen Katılıyorum) Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Veriler SPSS 13.0 İstatistik Analiz Programı yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırmada Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenirlilik Analizi, Faktör Analizi, KMO ve Bartlett's Testi, Anova Analizi ve Tamhane's T2 Analizi kullanılmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda hipotezler şu şekilde belirlenmiştir.

- H₁: Çalışanların cinsiyetlerine göre liderlik davranışı algıları arasında (a: İlişki odaklı liderlik; b: Değişim odaklı liderlik; c: Görev odaklı liderlik) farklılık vardır.
- H₂: Çalışanların öğrenim düzeylerine göre liderlik davranışı algıları arasında (a: İlişki odaklı liderlik; b: Değişim odaklı liderlik; c: Görev odaklı liderlik) farklılık vardır.
- H₃: Çalışanların medeni durumlarına göre liderlik davranışı algıları arasında (a: İlişki odaklı liderlik; b: Değişim odaklı liderlik; c: Görev odaklı liderlik) farklılık vardır.
- H₄: Çalışanların yaşlarına göre liderlik davranışı algıları arasında (a: İlişki odaklı liderlik; b: Değişim odaklı liderlik; c: Görev odaklı liderlik) farklılık vardır.
- H₅: Çalışanların aylık gelirlerine göre liderlik davranışı algıları arasında (a: İlişki odaklı liderlik; b: Değişim odaklı liderlik; c: Görev odaklı liderlik) farklılık vardır.
- H₆: Çalışanların mesleklerine göre liderlik davranışı algıları arasında (a: İlişki odaklı liderlik; b: Değişim odaklı liderlik; c: Görev odaklı liderlik) farklılık vardır.
- H₇: Çalışanların mesleki deneyimlerine göre liderlik davranışı algıları arasında (a: İlişki odaklı liderlik; b: Değişim odaklı liderlik; c: Görev odaklı liderlik) farklılık vardır.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

3.5.1. Demografik Özellikler

Tablo 6’da cevaplayıcıların demografik ve ekonomik özellikleri gösterilmiştir. Ankete katılanların çoğunluğu % 62,2’si erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların % 61,4’ü lisans ve üstü öğrenim düzeyine sahiptir. Bekâr çalışanların oranı % 43,9 iken evli çalışanların oranı % 56,1’dir. Anket formunu dolduranların neredeyse yarısı (% 49,2) 30 yaş ve altı yaş grubundadır.

Tablo 6. Cevaplayıcıların Demografik ve Ekonomik Özellikleri

Cinsiyet	Frekans	%	Gelir Düzeyi	Frekans	%
Erkek	366	62,2	1500TL'den az	42	7,1
Kadın	222	37,8	1501-2500TL	95	16,2
Öğrenim Durumu	Frekans	%	2501-3500TL	200	34,0
Lise	94	16,0	3501-4500TL	132	22,4
Önlisans	133	22,6	4501TL ve üzeri	119	20,2
Lisans	248	42,2	Meslek Grupları	Frekans	%
Lisansüstü	113	19,2	Memur	81	13,8
Medeni Durum	Frekans	%	Yardımcı Sağlık Personeli	88	15,0
Evli	330	56,1	Doktor	92	15,6
Bekâr	258	43,9	Öğretmen	81	13,8
Yaş Grupları	Frekans	%	Subay	75	12,8
20-25 yaş	131	22,3	Astsubay	87	14,8
26-30 yaş	158	26,9	Uzman Çavuş	84	14,3
31-35 yaş	150	25,5	Deneyim	Frekans	%
36-40 yaş	74	12,6	1-5 yıl	222	37,8
41 yaş ve üzeri	75	12,8	6-10 yıl	171	29,1
			11-15 yıl	102	17,3
			15 yıldan fazla	93	15,8
			TOPLAM	588	100

3.5.2. Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik analizi ölçeğin ne derecede tutarlı sonuçlar verdiğini önsel olarak gösteren çok değişkenli bir istatistiksel analiz tekniğidir. Araştırmada kullanılan ölçeğe ait Cronbach's Alfa değerleri Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Güvenirlilik İstatistiği

Cronbach's Alfa	Değişken Sayısı
0,957	36 değişken

Algılanan liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesi üzerine geliştirilen çalışmada 36 likert tipi ile sorulan sorulardan alınan cevaplar doğrultusunda ölçeğin Cronbach's Alfa değeri 0,957 çıkmıştır. Ölçeğin güvenirliliğinin yüksek çıkması soruların katılımcılar tarafından anlaşıldığı anlamına gelmektedir. Ayrıca ölçeğin güvenilir çıkması, yapılan analizlerin doğru sonuçlar vereceğinin göstergesi niteliğindedir.

3.5.3. Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeğin faktör analizi için uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla üç yöntem kullanılmıştır. Bunlar korelasyon matrisinin oluşturulması, Barlett Testi, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleridir.

Korelasyon matrisinin oluşturulması, veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını tespit edilmesinde ilk adım olup değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının incelenmesidir. Değişkenler arasında yüksek korelasyonların varlığı, değişkenlerin ortak faktörlerin değişik biçimlerdeki ölçümleri olduğunu gösterir. Yapılan KMO ve Barlett testi Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. KMO ve Bartlett's Testi

Örnekleme Yeterliliği Ölçümü		0,957
Bartlett's Testi	Yaklaşık Ki-Kare	21300,787
	F	561
	Önem Derecesi	0,000

Barlett testi, korelasyon matrisinde en azından bir kısmı arasında yüksek oranlı korelasyonlar olduğu olasılığını test eder. Liderlik Davranışları Ölçeği için Barlett testinin p değeri 0,05 anlam düzeyinden düşük çıkmıştır ($p= 0,000$). KMO değeri ise 0,957 çıkmıştır. KMO değerinin 1'e yakın olması bu uygunluğun mükemmelere yakın düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu değerler anket formunda yer verilen ifadelerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir.

Liderlik davranışları ölçeğine faktör analizi yapılmış ve bu faktörler Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9. Liderlik Davranışı Faktörleri

Değişkenler	Faktör Yükleri	Varyans Yüzdesi	Özdeğeri	Cronbach Alpha
İlişki Odaklı Liderlik	0,968	31,226	20,342	0,968
L1 Arkadaşçadır.	0,740			
L2 Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.	0,768			
L4 Astlarına güvenir.	0,657			
L7 Açık ve dürüst bir yöntemi vardır.	0,624			
L9 Tutarlıdır.	0,786			
L10 Eleştirilere açıktır.	0,795			
L13 Güven vericidir.	0,646			
L19 Diğerlerinin düşüncelerine önem verir.	0,609			
L25 Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.	0,699			
L26 Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.	0,727			
L27 Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder.	0,541			
L28 Astlarına adil davranır.	0,655			
L31 Karar verirken astlarına söz hakkı verir.	0,729			
L32 Esnektir ve değişime açıktır.	0,671			
L34 Astlarına bir birey olarak saygı gösterir.	0,716			
Değişim Odaklı Liderlik	0,958	24,400	2,127	0,958
L5 Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.	0,517			
L8 Yeni fikirleri teşvik eder.	0,546			
L11 Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.	0,615			
L14 Gelecek hakkında planlar yapar.	0,562			
L16 İyi çalışmalarını takdir eder.	0,545			
L17 Büyümeyi teşvik eder.	0,687			
L20 Yeni projeler üretir.	0,523			
L22 Astlarını savunur.	0,622			
L23 Yeniliklere açıktır.	0,639			
L29 Gerektiğinde çabuk karar alır.	0,776			
L30 Planları dikkatli yapar.	0,705			
L35 İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.	0,592			
L36 Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.	0,576			
Görev Odaklı Liderlik	0,872	13,442	1,013	0,872
L3 Düzeni sağlar.	0,551			
L6 Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.	0,629			
L12 Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.	0,833			
L21 Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir.	0,704			
L24 İşin denetiminde titizdir.	0,759			
L33 Talimatlarını açık bir şekilde verir.	0,590			

Kurumdaki liderlik davranışı algılarını ölçmek amacıyla kullanılan ifadeler için toplam açıklanan varyans % 69,068 düzeyindedir. Tabloda görüleceği üzere liderlik davranışı algıları ile ilgili tüm boyutların güvenilirlik katsayıları 0,70 değerinin oldukça üstündedir. Bu da kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Uygulanan faktör analizi sonucunda liderlik davranışlarının ilişki ya da işgören odaklı, değişim odaklı ve görev odaklı liderlik olmak üzere üç alt boyuttan oluştuğu belirlenmiştir.

İlişki odaklı liderlik; çalışana güvenmeyi, saygı göstermeyi, değer vermeyi ve iyi ilişkiler kurmayı ifade etmektedir. Çalışanın ilgileri ve sorunlarını dikkate alma söz konusudur. İlişki ya da işgören odaklı liderler astları ile iletişim kanallarını sürekli açık tutmakta, karşılıklı güvene dayalı etkileşim gerçekleştirmektedirler. Öncelikleri çalışanlarıyla iyi ilişkiler geliştirmektir, görevin yerine getirilmesi ikinci plandadır.

Değişim odaklı liderler, kişisel davranışları yoluyla değişime öncülük eden, kişisel değer ve tercihlerini örgüte yansıtan, örgütteki yaratıcılık performansını harekete geçirmeye çalışan liderlerdir.

Görev odaklı liderler, amaçlara ulaşmak için uygun iş yöntemlerinin belirlenmesini, sonuca ulaşmak için örgüt çalışanlarının yönlendirilmesini sağlarlar. Görev odaklı liderler çalışanların rollerini tanımlayarak hangi işi, nerede ve nasıl yapacaklarını belirlemekte, onlardan ne beklediklerini net biçimde ortaya koymaktadırlar. Bu liderlik davranışı görev ve sonuç odaklıdır.

3.5.4. Liderlik Davranışı Algılarının Çalışanların Cinsiyetleri Bakımından Karşılaştırılması

Çalışanların liderlik davranışı algılarında cinsiyetleri bakımından bir farklılık olup olmadığı Bağımsız Gruplar T-Testi yardımıyla analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Cinsiyete Göre Liderlik Davranışı Algıları

	Cinsiyet	Ortalama	Standart	Sig.
İlişki Odaklı Liderlik	Erkek	3,8326	0,93217	0,239
	Kadın	3,9171	0,78234	
Değişim Odaklı Liderlik	Erkek	3,8844	0,88910	0,910
	Kadın	3,8766	0,75257	
Görev Odaklı Liderlik	Erkek	4,1612	0,61930	0,104
	Kadın	4,0706	0,70819	

Tablo 10’da görüleceği üzere araştırmaya katılan erkek ve kadın çalışanların her üç liderlik davranışı boyutu için de yanıt ortalamaları birbirine oldukça yakın düzeydedir. Ayrıca istatistiki açıdan ($*p < 0,05$) önemli bir farklılık bulunmamıştır. Çalışanların cinsiyetlerine göre liderlik davranışı algıları arasında farklılık yoktur. Bu bulgulara göre; H_{1a} , H_{1b} ve H_{1c} hipotezleri reddedilmiştir.

3.5.5. Liderlik Davranışı Algılarının Çalışanların Öğrenim Düzeyleri Bakımından Karşılaştırılması

Çalışanların ilişki odaklı liderlik davranışı algılarının öğrenim düzeyleri bakımından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Tek yönlü varyans analizinde ilk olarak grupların varyanslarının eşit olması şartı aranmakta, varyanslar eşit ise analize geçilmektedir.

Tablo 11. Varyansların Homojenlik Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	p
İlişki Odaklı Liderlik	30,427	3	584	0,000

Tablo 11’de görüleceği üzere Levene Testi sonucunda grupların varyanslarının eşit olmadığı belirlenmiştir ($p = 0,000$; $p < 0,05$). Anova Analizinin ön şartı sağlanamadığından Anova Analizi yerine Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanmış ve Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12. Ortalamaların Eşitliğinin Testi

		İstatistik(a)	df1	df2	p
İlişki Odaklı Liderlik	Welch	14,872	3	241,698	0,000
	Brown-Forsythe	17,668	3	315,626	0,000

a Asimptotik Dağıtılmış F

Her iki testin de p değerleri 0,05 değerinden küçük olduğu için farklı öğrenim düzeyine sahip çalışanların İlişki Odaklı Liderlik davranışı algılarının farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu farklılığın hangi öğrenim düzeyi gruplarından kaynaklandığı ise Tamhane’s T2 analizi ile incelenmiş ve Tablo 13’te gösterilmiştir.

Tablo 13. İlişki Odaklı Liderlik Davranışı Algılarının Öğrenim Düzeyleri Bakımından Karşılaştırılması

	Öğrenim Düzeyi	N	Ort.		Welch	Brown-Forsythe
İlişki Odaklı Liderlik	Lise	94	3,3355			
	Önlisans	133	3,7163	F değeri	14,872	17,668
	Lisans	248	4,0210	P değeri	0,000	0,000
	Lisansüstü	113	4,1357			
Tamhane's T2 Testi Sonuçları				Ort. Farkı	Standart Hata	P
İlişki Odaklı Liderlik	Lise	Önlisans		-,38083*	,14244	0,049
		Lisans		-,68551*	,12979	0,000
		Lisansüstü		-,80023*	,14066	0,000
	Önlisans	Lise		,38083*	,14244	0,049
		Lisans		-,30468*	,08619	0,003
		Lisansüstü		-,41940*	,10182	0,000
	Lisans	Lise		,68551*	,12979	0,000
		Önlisans		,30468*	,08619	0,003
		Lisansüstü		-,11473	,08322	0,672
	Lisansüstü	Lise		,80023*	,14066	0,000
		Önlisans		,41940*	,10182	0,000
		Lisans		,11473	,08322	0,672

*p< 0,05 Anlam düzeyi.

Tabloda yer alan p değerleri ve ortalamalar incelendiğinde; lise mezunu çalışanların ilişki odaklı liderlik davranışı algılarının (ort.=3,3355) diğer öğrenim gruplarındakilerin algılarından belirgin biçimde zayıf olduğu görülmektedir. Yani lise mezunu çalışanlar diğer öğrenim düzeylerindeki çalışanlara kıyasla liderlerinin ilişki odaklı liderlik davranışı sergilediği yönünde daha zayıf bir inancıya sahiptirler. Önlisans mezunu çalışanların ilişki odaklı liderlik davranışı algılarının (ort.=3,7163) lisans ve lisansüstü öğrenim gruplarındakilerin algılarından daha zayıf, lise mezunu çalışanların algılarından ise daha güçlü olduğu görülmektedir. Lisans mezunu çalışanların ilişki odaklı liderlik davranışı algılarının (ort.=4,0210) lise ve önlisans gruplarındakilerin algılarından daha güçlü olduğu ancak lisansüstü mezunları ile algılarının farklı olmadığı görülmektedir. Lisansüstü mezunu çalışanların ilişki odaklı liderlik davranışı algılarının (ort.=4,1357) lise ve önlisans gruplarındakilerin algılarından çok daha güçlü olduğu ancak lisans mezunlarının algıları ile aralarında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

Çalışılan kurumda ilişki odaklı liderlik davranışının sergilendiği yönündeki en güçlü algılara lisansüstü öğrenim mezunu çalışanlar sahip iken lise mezunu çalışanlar en düşük düzeydeki liderlik davranışı algılarına sahiptirler. Çalışanların öğrenim düzeyleri bakımından ilişki odaklı liderlik davranışı algılarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara göre; H_{2a} hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların değişim odaklı liderlik davranışı algılarının öğrenim düzeyleri bakımından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Tablo 14. Varyansların Homojenlik Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Değişim Odaklı Liderlik	23,172	3	584	0,000

Tablo 14'te görüleceği üzere Levene Testi sonucunda grupların varyanslarının eşit olmadığı belirlenmiştir ($p= 0,000$; $p < 0,05$). Anova Analizinin ön şartı sağlanamadığından Anova Analizi yerine Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanmış ve Tablo 15'te gösterilmiştir.

Tablo 15. Ortalamaların Eşitliğinin Testi

		İstatistik(a)	df1	df2	p
Değişim Odaklı Liderlik	Welch	8,044	3	244,977	0,000
	Brown-Forsythe	8,872	3	304,659	0,000

a Asimptotik Dağıtılmış F

Her iki testin de p değerleri 0,05 değerinden küçük olduğu için farklı öğrenim düzeyine sahip çalışanların Değişim Odaklı Liderlik davranışı algılarının farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu farklılığın hangi öğrenim gruplarından kaynaklandığı ise Tamhane's T₂ analizi ile incelenmiş ve Tablo 16'da gösterilmiştir. Levene testinde varyansların eşitliği reddedildiği için bu ikili karşılaştırma testi seçilmiştir.

Tablo 16. Değişim Odaklı Liderlik Davranışı Algılarının Öğrenim Düzeyleri Bakımından Karşılaştırılması

	Öğrenim Düzeyi	N	Ort.		Welch	Brown-Forsythe
Değişim Odaklı Liderlik	Lise	94	3,5401			
	Önlisans	133	3,7733	F değeri	8,044	8,872
	Lisans	248	3,9563	P değeri	0,000	0,000
	Lisansüstü	113	4,1287			
Tamhane's T2 Testi Sonuçları				Ort. Farkı	Standart Hata	P
Değişim Odaklı Liderlik	Lise	Önlisans	-,23318	,13696	0,435	
		Lisans	-,41617*	,12942	0,010	
		Lisansüstü	-,58856*	,14051	0,000	
	Önlisans	Lise	,23318	,13696	0,435	
		Lisans	-,18299	,07874	0,119	
		Lisansüstü	-,35538*	,09589	0,002	
	Lisans	Lise	,41617*	,12942	0,010	
		Önlisans	,18299	,07874	0,119	
		Lisansüstü	-,17239	,08476	0,233	
	Lisansüstü	Lise	,58856*	,14051	0,000	
		Önlisans	,35538*	,09589	0,002	
		Lisans	,17239	,08476	0,233	

*p< 0,05 Anlam düzeyi.

Tabloda yer alan p değerleri ve ortalamalar incelendiğinde; lise mezunu çalışanların değişim odaklı liderlik davranışı algılarının (ort.=3,5401) lisans ve lisansüstü öğrenim gruplarındakilerin algılarından belirgin biçimde zayıf olduğu görülmektedir. Yani lise mezunu çalışanlar lisans ve lisansüstü öğrenim düzeylerindeki çalışanlara kıyasla liderlerinin değişim odaklı liderlik davranışı sergilediği yönünde daha zayıf bir inanişaya sahiptirler. Önlisans mezunu çalışanların değişim odaklı liderlik davranışı algılarının (ort.=3,7733) sadece lisansüstü öğrenim grubundaki çalışanların algılarından belirgin biçimde zayıf olduğu görülmektedir. Lisans mezunu çalışanların değişim odaklı liderlik davranışı algıları (ort.=3,9563) ise, sadece lise mezunu çalışanların algılarından anlamlı biçimde farklıdır. Yani lisans mezunu çalışanlar lise mezunu çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde değişim odaklı liderlik algısına sahiptirler. Lisansüstü mezunu çalışanların değişim odaklı liderlik davranışı algıları (ort.=4,1287) hem lise mezunu çalışanların hem de önlisans mezunu çalışanların algılarından daha yüksek düzeydedir. Ortalamalar incelendiğinde lisansüstü mezunu çalışanların değişim odaklı liderlik davranışı algılarının lise ve önlisans gruplarındakilerin algılarından çok daha güçlü olduğu ancak lisans mezunlarının algıları ile aralarında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

Çalışılan kurumda değişim odaklı liderlik davranışının sergilendiği yönündeki en güçlü algılara lisansüstü öğrenim mezunu çalışanlar sahiptirler.

Çalışanların öğrenim düzeyleri bakımından değişim odaklı liderlik davranışı algılarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara göre; H_{2b} hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların görev odaklı liderlik davranışı algılarının öğrenim düzeyleri bakımından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Tablo 17. Varyansların Homojenlik Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Görev Odaklı Liderlik	3,115	3	584	0,026

Tablo 17’de görüleceği üzere Levene Testi sonucunda grupların varyanslarının eşit olmadığı belirlenmiştir ($p= 0,026$; $p < 0,05$). Anova Analizinin ön şartı sağlanamadığından Anova Analizi yerine Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanmış ve Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18. Ortalamaların Eşitliğinin Testi

		İstatistik (a)	df1	df2	p
Görev Odaklı Liderlik	Welch	6,913	3	249,868	0,000
	Brown-Forsythe	6,277	3	377,927	0,000

a Asimptotik Dağıtılmış F

Welch ve Brown-Forsythe testleri p değerleri 0,05 değerinden küçük olduğu için farklı öğrenim düzeyine sahip çalışanların görev odaklı liderlik davranışı algılarının farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu farklılığın hangi öğrenim gruplarından kaynaklandığı ise Tamhane’s T2 analizi ile incelenmiş ve Tablo 19’da gösterilmiştir.

Tablo 19. Görev Odaklı Liderlik Davranışı Algılarının Öğrenim Düzeyleri Bakımından Karşılaştırılması

	Öğrenim Düzeyi	N	Ort.		Welch	Brown-Forsythe
Görev Odaklı Liderlik	Lise	94	3,9947			
	Önlisans	133	4,0414	F değeri	6,913	6,277
	Lisans	248	4,1190	P değeri	0,000	0,000
	Lisansüstü	113	4,3555			
Tamhane's T2 Testi Sonuçları				Ort. Farkı	Standart Hata	P
Görev Odaklı Liderlik	Lise	Önlisans	-,04667	,09946	0,998	
		Lisans	-,12427	,09156	0,689	
		Lisansüstü	-,36078*	,10093	0,003	
	Önlisans	Lise	,04667	,09946	0,998	
		Lisans	-,07760	,06656	0,814	
		Lisansüstü	-,31410*	,07895	0,001	
	Lisans	Lise	,12427	,09156	0,689	
		Önlisans	,07760	,06656	0,814	
		Lisansüstü	-,23651*	,06873	0,004	
	Lisansüstü	Lise	,36078*	,10093	0,003	
	Önlisans	,31410*	,07895	0,001		
	Lisans	,23651*	,06873	0,004		

*p< 0,05 Anlam düzeyi.

Tabloda yer alan p değerleri ve ortalamalar incelendiğinde; sadece lisansüstü öğrenim düzeyine sahip çalışanların görev odaklı liderlik davranışı algılarının (ort.=4,3555) diğer öğrenim gruplarındakilerin algılarından belirgin biçimde güçlü olduğu görülmektedir. Yani lisansüstü öğrenim düzeyine sahip çalışanlar diğer öğrenim düzeylerindeki çalışanlara kıyasla liderlerinin görev odaklı liderlik davranışı sergilediği yönünde daha güçlü algılara sahiptirler.

Çalışanların öğrenim düzeyleri bakımından görev odaklı liderlik davranışı algılarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara göre; H_{2c} hipotezi kabul edilmiştir.

3.5.6. Liderlik Davranışı Algılarının Çalışanların Medeni Durumları Bakımından Karşılaştırılması

Çalışanların liderlik davranışı algılarında medeni durumları bakımından farklılık olup olmadığı Bağımlı gruplar T-Testi yardımıyla incelenmiştir.

Tablo 20. Medeni Duruma Göre Liderlik Tarzı Algıları (N= 588)

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	t	p
İlişki Odaklı Liderlik	Evli	330	3,7917*	-2,288	0,022
	Bekâr	258	3,9576*		
Değişim Odaklı Liderlik	Evli	330	3,8501	1,022	0,307
	Bekâr	258	3,9216		
Görev Odaklı Liderlik	Evli	330	4,1379	,455	0,649
	Bekâr	258	4,1130		

*p< 0,05 Anlam düzeyi.

Tablo 20’de görüleceği sadece ilişki odaklı liderlik davranışı algılarında çalışanların medeni durumları bakımından farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Diğer liderlik davranışı boyutları için ortalamalar birbirine oldukça yakın iken ilişki odaklı liderlik davranışı için ortalamalar arasında önemli, istatistiksel açıdan anlamlı (p= 0,022; p< 0,05) bir farklılık saptanmıştır.

Çalışanların ilişki odaklı liderlik davranışı algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir. Çalışanların değişim odaklı liderlik davranışı algıları, medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir. Çalışanların görev odaklı liderlik davranışı algıları, medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir. Bu bulgulara göre; H_{3a} hipotezi kabul edilmiştir. H_{3b} hipotezi reddedilmiştir. H_{3c} hipotezi reddedilmiştir.

3.5.7. Liderlik Davranışı Algılarının Çalışanların Yaş Grupları Bakımından Karşılaştırılması

Çalışanların ilişki odaklı liderlik davranışı algılarının yaş grupları bakımından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Tablo 21. Varyansların Homojenlik Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	p
İlişki Odaklı Liderlik	15,283	4	583	0,000

Tablo 21’de görüleceği üzere Levene Testi sonucunda grupların varyanslarının eşit olmadığı belirlenmiştir (p= 0,000; p< 0,05).

Tablo 22. Ortalamaların Eşitliğinin Testi

		İstatistik (a)	df1	df2	p
İlişki Odaklı Liderlik	Welch	10,645	4	265,826	0,000
	Brown-Forsythe	7,835	4	531,185	0,000

a Asimptotik Dağıtılmış F

Tablo 22’de Welch ve Brown-Forsythe testlerinin p değerleri 0,05 değerinden küçük olduğu için farklı yaş gruplarında yer alan çalışanların ilişki odaklı liderlik davranışı algılarının farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığı ise Tamhane’s T2 analizi ile incelenmiş ve Tablo 23’te gösterilmiştir.

Tablo 23. İlişki Odaklı Liderlik Davranışı Algılarının Yaş Grupları Bakımından Karşılaştırılması

	Yaş	N	Ort.		Welch	Brown-Forsythe
İlişki Odaklı Liderlik	20-25 yaş	131	3,8295			
	26-30 yaş	158	3,6181	F değeri	10,645	7,835
	31-35 yaş	150	3,9009	P değeri	0,000	0,000
	36-40 yaş	74	4,1874			
	41 yaş ve üstü	75	4,0533			
Tamhane’s T2 Testi Sonuçları				Ort. Farkı	Standart Hata	P
İlişki Odaklı Liderlik	20-25 yaş	26-30 yaş		,21137	,11871	0,547
		31-35 yaş		-,07137	,11201	0,999
		36-40 yaş		-,35787*	,10458	0,008
		41 yaş ve üstü		-,22382	,12080	0,492
	26-30 yaş	20-25 yaş		-,21137	,11871	0,547
		31-35 yaş		-,28275	,10115	0,054
		36-40 yaş		-,56924*	,09286	0,000
		41 yaş ve üstü		-,43519*	,11081	0,001
	31-35 yaş	20-25 yaş		,07137	,11201	0,999
		26-30 yaş		,28275	,10115	0,054
		36-40 yaş		-,28650*	,08413	0,008
		41 yaş ve üstü		-,15244	,10360	0,786
	36-40 yaş	20-25 yaş		,35787*	,10458	0,008
		26-30 yaş		,56924*	,09286	0,000
		31-35 yaş		,28650*	,08413	0,008
		41 yaş ve üstü		,13405	,09552	0,831
41 yaş ve üstü	20-25 yaş		,22382	,12080	0,492	
	26-30 yaş		,43519*	,11081	0,001	
	31-35 yaş		,15244	,10360	0,786	
	36-40 yaş		-,13405	,09552	0,831	

*p< 0,05 Anlam düzeyi.

Tabloda yer alan p değerleri ve ortalamalar incelendiğinde; 20-25 yaş grubundaki çalışanların ilişki odaklı liderlik davranışı algılarının (ort.=3,8295) 36-40 yaş grubundaki çalışanlara kıyasla daha zayıf olduğu görülmektedir. 26-30 yaş grubundaki çalışanların ilişki odaklı liderlik davranışı algılarının (ort.=3,6181) hem 36-40 yaş hem de 41 yaş ve üzeri gruplardaki çalışanların algılarından daha zayıf olduğu görülmektedir. 31-35 yaş grubundaki çalışanların ilişki odaklı liderlik davranışı algılarının (ort.=3,9009) sadece 36-40 yaş grubundaki çalışanların algılarından belirgin biçimde zayıf olduğu görülmektedir. 36-40 yaş grubundaki çalışanların ilişki odaklı liderlik davranışı algılarının (ort.=4,1874) ise 41 yaş ve üzeri gruptaki çalışanlar dışında diğer tüm yaş gruplarının algılarından daha güçlü olduğu görülmektedir. 41 yaş ve üzeri yaş grubundaki çalışanların ilişki odaklı liderlik davranışı algılarının (ort.=4,0533) ise sadece 26-30 yaş grubundaki çalışanların algılarından güçlü olduğu görülmektedir.

Çalışanların ilişki odaklı liderlik davranışı algılarının yaş grupları bakımından farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu bulgulara göre; H_{4a} hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların değişim odaklı liderlik davranışı algılarının yaş grupları bakımından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Tablo 24. Varyansların Homojenlik Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Değişim Odaklı Liderlik	8,384	4	583	0,000

Tablo 24'te görüleceği üzere Levene Testi sonucunda grupların varyanslarının eşit olmadığı belirlenmiştir (p= 0,000; p< 0,05). Anova Analizinin ön şartı sağlanamadığından Anova Analizi yerine Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanmış ve Tablo 25'te gösterilmiştir.

Tablo 25. Ortalamaların Eşitliğinin Testi

		İstatistik(a)	df1	df2	p
Değişim Odaklı Liderlik	Welch	9,039	4	258,443	0,000
	Brown-Forsythe	5,184	4	512,877	0,000

a Asimptotik Dağıtılmış F

Her iki testin de p değerleri 0,05 değerinden küçük olduğu için farklı yaş gruplarındaki çalışanların değişim odaklı liderlik davranışı algılarının farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığı ise Tamhane's T2 analizi ile incelenmiş ve Tablo 26'da gösterilmiştir.

Tablo 26. Değişim Odaklı Liderlik Davranışı Algılarının Yaş Grupları Bakımından Karşılaştırılması

	Yaş	N	Ort.	Welch	Brown-Forsythe	
Değişim Odaklı Liderlik	20-25 yaş	131	3,8121			
	26-30 yaş	158	3,7804	F değeri	9,039	5,184
	31-35 yaş	150	3,8174	P değeri	0,000	0,000
	36-40 yaş	74	4,2360			
	41 yaş ve üstü	75	3,9938			
Tamhane's T2 Testi Sonuçları				Ort. Farkı	Standart Hata	P
Değişim Odaklı Liderlik	20-25 yaş	26-30 yaş	,03167	,11154	1,000	
		31-35 yaş	-,00534	,10976	1,000	
		36-40 yaş	-,42387*	,10731	0,001	
		41 yaş ve üstü	-,18175	,12584	0,804	
	26-30 yaş	20-25 yaş	-,03167	,11154	1,000	
		31-35 yaş	-,03701	,09247	1,000	
		36-40 yaş	-,45554*	,08954	0,000	
		41 yaş ve üstü	-,21342	,11107	0,441	
	31-35 yaş	20-25 yaş	,00534	,10976	1,000	
		26-30 yaş	,03701	,09247	1,000	
		36-40 yaş	-,41853*	,08731	0,000	
		41 yaş ve üstü	-,17641	,10929	0,683	
	36-40 yaş	20-25 yaş	,42387*	,10731	0,001	
		26-30 yaş	,45554*	,08954	0,000	
		31-35 yaş	,41853*	,08731	0,000	
		41 yaş ve üstü	,24212	,10682	0,224	
	41 yaş ve üstü	20-25 yaş	,18175	,12584	0,804	
	26-30 yaş	,21342	,11107	0,441		
	31-35 yaş	,17641	,10929	0,683		
	36-40 yaş	-,24212	,10682	0,224		

*p< 0,05 Anlam düzeyi.

Tabloda yer alan p değerleri ve ortalamalar incelendiğinde; 20-25 yaş grubundaki çalışanların değişim odaklı liderlik davranışı algılarının (ort.=3,8121) sadece 36-40 yaş grubundaki çalışanların algularından daha zayıf olduğu görülmektedir. 26-30 yaş grubundaki çalışanların değişim odaklı liderlik davranışı algularının (ort.=3,7804) ise sadece 36-40 yaş grubundaki çalışanların algularından belirgin biçimde zayıf olduğu görülmektedir.

31-35 yaş grubundaki çalışanların değişim odaklı liderlik davranışı algularının (ort.=3,8174) ise sadece 36-40 yaş grubundaki çalışanların algularından belirgin biçimde zayıf olduğu görülmektedir. 36-40 yaş grubundaki çalışanlar, liderlerinin değişim odaklı liderlik davranışı sergilediği yönünde daha güçlü algılara sahiptirler. 36-40 yaş grubundaki çalışanların değişim odaklı liderlik davranışı algularının (ort.=4,2360) ise 41 yaş ve üzeri gruptaki çalışanlar dışında diğer tüm yaş gruplarının algularından daha güçlü olduğu görülmektedir. 41 yaş ve üzeri yaş grubundaki çalışanların değişim odaklı liderlik davranışı alguları (ort.=3,9938) ile diğer yaş gruplarındaki çalışanların alguları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Çalışanların değişim odaklı liderlik davranışı algularının yaş grupları bakımından farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu bulgulara göre; H_{4b} hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların görev odaklı liderlik davranışı algularının yaş grupları bakımından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmıştır.

Tablo 27. Varyansların Homojenlik Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Görev Odaklı Liderlik	3,507	4	583	0,008

Tablo 27’de görüleceği üzere Levene Testi sonucunda grupların varyanslarının eşit olmadığı belirlenmiştir ($p= 0,000$; $p < 0,05$). Anova Analizinin ön şartı sağlanamadığından Anova Analizi yerine Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanmış ve Tablo 28’de gösterilmiştir.

Tablo 28. Ortalamaların Eşitliğinin Testi

		İstatistik(a)	df1	df2	p
Görev Odaklı Liderlik	Welch	4,072	4	254,195	0,003
	Brown-Forsythe	2,953	4	479,481	0,020

a Asimptotik Dağıtılmış F

Her iki testin de p değerleri 0,05 değerinden küçük olduğu için farklı yaş gruplarındaki çalışanların değişim odaklı liderlik davranışı algılarının farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığı ise Tamhane's T2 analizi ile incelenmiştir ve Tablo 29'da gösterilmiştir.

Tablo 29. Görev Odaklı Liderlik Davranışı Algılarının Yaş Grupları Bakımından Karşılaştırılması

	Yaş	N	Ort.		Welch	Brown-Forsythe
Görev Odaklı Liderlik	20-25 yaş	131	4,1565			
	26-30 yaş	158	4,0517	F değeri	4,072	2,953
	31-35 yaş	150	4,0533	P değeri	0,003	0,020
	36-40 yaş	74	4,3131			
	41 yaş ve üstü	75	4,1978			
Tamhane's T2 Testi Sonuçları				Ort. Farkı	Standart Hata	P
Görev Odaklı Liderlik	20-25 yaş	26-30 yaş		,10480	,07401	0,821
		31-35 yaş		,10316	,07839	0,877
		36-40 yaş		-,15657	,07226	0,274
		41 yaş ve üstü		-,04129	,09733	1,000
	26-30 yaş	20-25 yaş		-,10480	,07401	0,821
		31-35 yaş		-,00165	,08014	1,000
		36-40 yaş		-,26138*	,07416	0,005
		41 yaş ve üstü		-,14609	,09875	0,782
	31-35 yaş	20-25 yaş		-,10316	,07839	0,877
		26-30 yaş		,00165	,08014	1,000
		36-40 yaş		-,25973*	,07853	0,011
		41 yaş ve üstü		-,14444	,10207	0,823
	36-40 yaş	20-25 yaş		,15657	,07226	0,274
		26-30 yaş		,26138*	,07416	0,005
		31-35 yaş		,25973*	,07853	0,011
		41 yaş ve üstü		,11529	,09745	0,935
	41 yaş ve üstü	20-25 yaş		,04129	,09733	1,000
	26-30 yaş		,14609	,09875	0,782	
	31-35 yaş		,14444	,10207	0,823	
	36-40 yaş		-,11529	,09745	0,935	

*p< 0,05 Anlam düzeyi.

Tabloda yer alan p değerleri ve ortalamalar incelendiğinde; sadece 36-40 yaş grubundaki çalışanların görev odaklı liderlik davranışı algılarının (ort.=4,3131), 26-30 yaş ve 31-35 yaş gruplarındaki çalışanların algılarından daha güçlü olduğu görülmektedir.

Çalışanların görev odaklı liderlik davranışı algılarının yaş grupları bakımından farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu bulgulara göre; H_{4c} hipotezi kabul edilmiştir.

3.5.8. Liderlik Davranışı Algılarının Çalışanların Gelir Düzeyleri Bakımından Karşılaştırılması

Çalışanların ilişki odaklı liderlik davranışı algılarının gelir düzeyi bakımından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Tek yönlü varyans analizinde ilk olarak grupların varyanslarının eşit olması şartı aranmakta, varyanslar eşit ise analize geçilmektedir.

Tablo 30. Varyansların Homojenlik Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	p
İlişki Odaklı Liderlik	14,463	4	583	0,000

Tablo 30'da görüleceği üzere Levene Testi sonucunda grupların varyanslarının eşit olmadığı belirlenmiştir ($p= 0,000$; $p < 0,05$). Anova Analizinin ön şartı sağlanamadığından Anova Analizi yerine Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanmış ve Tablo 31'de gösterilmiştir.

Tablo 31. Ortalamaların Eşitliğinin Testi

		İstatistik(a)	df1	df2	p
İlişki Odaklı Liderlik	Welch	7,172	4	198,859	0,000
	Brown-Forsythe	7,505	4	431,032	0,000

a Asimptotik Dağıtılmış F

Her iki testin de p değerleri 0,05 değerinden küçük olduğu için farklı gelir düzeyine sahip çalışanların ilişki odaklı liderlik davranışı algılarının farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu farklılığın hangi gelir düzeyi gruplarından kaynaklandığı ise Tamhane's T2 analizi ile incelenmiş ve Tablo 32'de gösterilmiştir. Levene testinde varyansların eşitliği reddedildiği için bu ikili karşılaştırma testi seçilmiştir.

Tablo 32. İlişki Odaklı Liderlik Davranışı Algılarının Gelir Düzeyleri Bakımından Karşılaştırılması

	Gelir Düzeyi	N	Ort.		Welch	Brown-Forsythe
İlişki Odaklı Liderlik	1500TL'den az	42	3,6952			
	1501-2500TL	95	3,8295	F değeri	7,172	7,505
	2501-3500TL	200	3,6640	P değeri	0,000	0,000
	3501-4500TL	132	4,0864			
	4501TL ve üzeri	119	4,0431			
Tamhane's T2 Testi Sonuçları				Ort. Farkı	Standart Hata	P
İlişki Odaklı Liderlik	1500TL'den az	1501-2500TL		-,13424	,14555	0,988
		2501-3500TL		,03124	,13578	1,000
		3501-4500TL		-,39113*	,13452	0,047
		4501TL ve üzeri		-,34790	,12305	0,063
	1501-2500TL	1500TL'den az		,13424	,14555	0,988
		2501-3500TL		,16547	,11712	0,823
		3501-4500TL		-,25689	,11565	0,243
		4501TL ve üzeri		-,21366	,10209	0,322
	2501-3500TL	1500TL'den az		-,03124	,13578	1,000
		1501-2500TL		-,16547	,11712	0,823
		3501-4500TL		-,42236*	,10309	0,001
		4501TL ve üzeri		-,37914*	,08759	0,000
	3501-4500TL	1500TL'den az		,39113*	,13452	0,047
		1501-2500TL		,25689	,11565	0,243
		2501-3500TL		,42236*	,10309	0,001
		4501TL ve üzeri		,04323	,08563	1,000
	4501TL ve üzeri	1500TL'den az		,34790	,12305	0,063
		1501-2500TL		,21366	,10209	0,322
		2501-3500TL		,37914*	,08759	0,000
		3501-4500TL		-,04323	,08563	1,000

*p< 0 ,05 Anlam düzeyi.

Tabloda yer alan p değerleri ve ortalamalar incelendiğinde; gelir düzeyi 1.500TL'nin altında olan çalışanların ilişki odaklı liderlik davranışı algıları (ort.=3,6952) gelir düzeyi 3.501-4.500TL arasında olan çalışanların liderlik davranışı algılarından belirgin biçimde zayıftır. Gelir düzeyi 2.501-3.500TL arasında olanların ilişki odaklı liderlik davranışı algıları (ort.=3,8295) hem gelir düzeyi 3.501-4.500TL arasında olanlardan hem de 4.501TL ve üzeri olanlardan belirgin biçimde zayıftır. Diğer gelir düzeyleri incelendiğinde ise gruplar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Kurumdaki liderin ilişki odaklı liderlik davranışı sergilediği yönünde en güçlü algılara sahip olan gelir düzeyi grubu 3.501-4.500TL arası iken en zayıf algılara gelir düzeyi 2.501-3.500TL arasında olan çalışanlar sahiptir.

Çalışanların ilişki odaklı liderlik davranışı algılarının gelir düzeyleri bakımından farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu bulgulara göre; H_{5a} hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların değişim odaklı liderlik davranışı algılarının gelir düzeyi bakımından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Tek yönlü varyans analizinde ilk olarak grupların varyanslarının eşit olması şartı aranmakta, varyanslar eşit ise analize geçilmektedir.

Tablo 33. Varyansların Homojenlik Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Değişim Odaklı Liderlik	7,894	4	583	0,000

Tablo 33'te görüleceği üzere Levene Testi sonucunda grupların varyanslarının eşit olmadığı belirlenmiştir ($p= 0,000$; $p < 0,05$). Anova Analizinin ön şartı sağlanamadığından Anova Analizi yerine Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanmış ve Tablo 34'te gösterilmiştir.

Tablo 34. Ortalamaların Eşitliğinin Testi

		İstatistik (a)	df1	df2	p
Değişim Odaklı Liderlik	Welch	5,411	4	200,964	0,000
	Brown-Forsythe	6,487	4	435,532	0,000

a Asimptotik Dağıtılmış F

Her iki testin de p değerleri 0,05 değerinden küçük olduğu için farklı gelir düzeyine sahip çalışanların değişim odaklı liderlik davranışı algılarının farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu farklılığın hangi gelir düzeyi gruplarından kaynaklandığı ise Tamhane's T2 analizi ile incelenmiş ve Tablo 35'te gösterilmiştir.

Tablo 35. Değişim Odaklı Liderlik Davranışı Algılarının Gelir Düzeyleri Bakımından Karşılaştırılması

	Gelir Düzeyi	N	Ort.		Welch	Brown-Forsythe
Değişim Odaklı Liderlik	1500TL'den az	42	3,7527			
	1501-2500TL	95	3,9166	F değeri	5,411	6,487
	2501-3500TL	200	3,6846	P değeri	0,000	0,000
	3501-4500TL	132	4,0851			
	4501TL ve üzeri	119	4,0039			
Tamhane's T2 Testi Sonuçları				Ort. Farkı	Standart Hata	P
Değişim Odaklı Liderlik	1500TL'den az	1501-2500TL	-,16385	,14006	0,940	
		2501-3500TL	,06813	,13298	1,000	
		3501-4500TL	-,33233	,13185	0,131	
		4501TL ve üzeri	-,25113	,12594	0,405	
	1501-2500TL	1500TL'den az	,16385	,14006	0,940	
		2501-3500TL	,23198	,10797	0,283	
		3501-4500TL	-,16848	,10658	0,707	
		4501TL ve üzeri	-,08728	,09918	0,992	
	2501-3500TL	1500TL'den az	-,06813	,13298	1,000	
		1501-2500TL	-,23198	,10797	0,283	
		3501-4500TL	-,40047*	,09709	0,000	
		4501TL ve üzeri	-,31926*	,08890	0,004	
	3501-4500TL	1500TL'den az	,33233	,13185	0,131	
		1501-2500TL	,16848	,10658	0,707	
		2501-3500TL	,40047*	,09709	0,000	
		4501TL ve üzeri	,08120	,08720	0,987	
	4501TL ve üzeri	1500TL'den az	,25113	,12594	0,405	
		1501-2500TL	,08728	,09918	0,992	
		2501-3500TL	,31926*	,08890	0,004	
		3501-4500TL	-,08120	,08720	0,987	

*p< 0,05 Anlam düzeyi.

Tabloda yer alan p değerleri ve ortalamalar incelendiğinde; sadece gelir düzeyi 2.501-3.500TL arasında olan çalışanların değişim odaklı liderlik algılarının (ort.=3,6846) gelir düzeyi 3.501-4.500TL arasında olanlar ile 4.500TL ve üzeri olanların algılarından daha zayıf olduğu görülmektedir. Değişim odaklı liderlik algısı en düşük düzeyde olanlar 2.501-3.500TL arası gelir düzeyine sahip çalışanlar iken en yüksek algıya sahip olan çalışanlar 3.501-4.500TL arası gelir düzeyine sahip olanlardır.

Çalışanların değişim odaklı liderlik davranışı algılarının gelir düzeyleri bakımından farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu bulgulara göre; H_{5b} hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların görev odaklı liderlik davranışı algılarının gelir düzeyi bakımından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Tek yönlü varyans analizinde ilk olarak grupların varyanslarının eşit olması şartı aranmakta, varyanslar eşit ise analize geçilmektedir.

Tablo 36. Varyansların Homojenlik Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Görev Odaklı Liderlik	1,109	4	583	0,351

Tablo 36’da görüleceği üzere Levene Testi sonucunda grupların varyanslarının eşit olduğu belirlenmiştir ($p= 0,351$; $p> 0,05$). Anova Analizinin ön şartı sağlandığı için Welch ve Brown-Forsythe testleri yerine Anova testi uygulanmış ve Tablo 37’de gösterilmiştir.

Tablo 37. ANOVA Testi

Bağımlı Değişken: Görev Odaklı Liderlik	Karekök Toplamı	df	Karekök Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	3,902	4	0,975	2,292	0,058
Grup İçi	248,061	583	0,425		
Toplam	251,963	587			

Analiz sonucunda anlamlılık düzeyinin 0,058 olduğu belirlenmiştir. Yani, çalışanların görev odaklı liderlik davranışı algılarında gelir düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenememiştir.

Tüm gelir düzeyi grupları için ortalamalar ve Scheffe testi sonuçları incelendiğinde de belirgin bir farklılık olmadığı Tablo 38’de görülmektedir.

Tablo 38. Görev Odaklı Liderlik Davranışı Algılarının Gelir Düzeyleri Bakımından Karşılaştırılması

	Gelir Düzeyi	N	Ort.	F	P	
Görev Odaklı Liderlik	1500TL'den az	42	3,9603	2,252	0,058	
	1501-2500TL	95	4,0368			
	2501-3500TL	200	4,0992			
	3501-4500TL	132	4,2008			
	4501TL ve üzeri	119	4,2227			
Scheffe Testi Sonuçları				Ort. Farkı	Standart Hata	P
Görev Odaklı Liderlik	1500TL'den az	1501-2500TL	-,07652	,12087	0,982	
		2501-3500TL	-,13885	,11072	0,814	
		3501-4500TL	-,24044	,11556	0,364	
		4501TL ve üzeri	-,26237	,11707	0,286	
	1501-2500TL	1500TL'den az	,07652	,12087	0,982	
		2501-3500TL	-,06232	,08128	0,964	
		3501-4500TL	-,16392	,08776	0,480	
		4501TL ve üzeri	-,18585	,08975	0,369	
	2501-3500TL	1500TL'den az	,13885	,11072	0,814	
		1501-2500TL	,06232	,08128	0,964	
		3501-4500TL	-,10159	,07315	0,749	
		4501TL ve üzeri	-,12352	,07552	0,614	
	3501-4500TL	1500TL'den az	,24044	,11556	0,364	
		1501-2500TL	,16392	,08776	0,480	
		2501-3500TL	,10159	,07315	0,749	
		4501TL ve üzeri	-,02193	,08246	0,999	
	4501TL ve üzeri	1500TL'den az	,26237	,11707	0,286	
		1501-2500TL	,18585	,08975	0,369	
		2501-3500TL	,12352	,07552	0,614	
		3501-4500TL	,02193	,08246	0,999	

*p< 0,05 Anlam düzeyi.

Çalışanların görev odaklı liderlik davranışı algılarının gelir düzeyleri bakımından farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Bu bulgulara göre; H_{5c} hipotezi reddedilmiştir.

3.5.9. Liderlik Davranışı Algılarının Çalışanların Meslek Grupları Bakımından Karşılaştırılması

Çalışanların ilişki odaklı liderlik davranışı algılarının meslek grupları bakımından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Tablo 39. Varyansların Homojenlik Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	p
İlişki Odaklı Liderlik	21,129	6	581	0,000

Levene Testi sonucunda grupların varyanslarının eşit olmadığı belirlenmiştir ($p= 0,000$; $p < 0,05$). Anova Analizinin ön şartı sağlanmadığından Anova Analizi yerine Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanmış ve Tablo 40'ta gösterilmiştir.

Tablo 40. Ortalamaların Eşitliğinin Testi

		İstatistik (a)	df1	df2	p
İlişki Odaklı Liderlik	Welch	27,399	6	256,019	0,000
	Brown-Forsythe	19,490	6	421,006	0,000

a Asimptotik Dağıtılmış F

Her iki testin de p değerleri 0,05 değerinden küçük olduğu için farklı mesleğe mensup çalışanların ilişki odaklı liderlik davranışı algılarının farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Hangi meslek gruplarının algılarının birbirinden farklı olduğu ise Tamhane's T2 analizi ile incelenmiş ve Tablo 41'de gösterilmiştir.

Tablo 41. İlişki Odaklı Liderlik Davranışı Algılarının Meslek Grupları Bakımından Karşılaştırılması

	Meslek	N	Ort.		Welch	Brown-Forsythe
İlişki Odaklı Liderlik	Memur	81	3,8387			
	Yard. Sağlık Pers.	88	3,4083			
	Doktor	92	4,0768	F değeri	27,399	19,490
	Öğretmen	81	4,0782	P değeri	0,000	0,000
	Subay	75	4,5200			
	Astsubay	87	3,7877			
	Uzman Çavuş	84	3,4230			
Tamhane's T2 Testi Sonuçları				Ort. Farkı	Standart Hata	P
İlişki Odaklı Liderlik	Memur	Yard. Sağlık Pers.		,43035*	,12351	0,013
		Doktor		-,23813	,10072	0,337
		Öğretmen		-,23951	,10744	0,440
		Subay		-,68132*	,09767	0,000
		Astsubay		,05094	,12878	1,000
		Uzman Çavuş		,41567	,15653	0,170
	Yard. Sağlık Pers.	Memur		-,43035*	,12351	0,013
		Doktor		-,66848*	,10830	0,000
		Öğretmen		-,66986*	,11457	0,000
		Subay		-1,11167*	,10547	0,000
		Astsubay		-,37941	,13479	0,108
		Uzman Çavuş		-,01468	,16151	1,000
	Doktor	Memur		,23813	,10072	0,337
		Yard. Sağlık Pers.		,66848*	,10830	0,000
		Öğretmen		-,00138	,08954	1,000
		Subay		-,44319*	,07755	0,000
		Astsubay		,28907	,11428	0,233
		Uzman Çavuş		,65380*	,14483	0,000
	Öğretmen	Memur		,23951	,10744	0,440
		Yard. Sağlık Pers.		,66986*	,11457	0,000
		Doktor		,00138	,08954	1,000
		Subay		-,44181*	,08610	0,000
		Astsubay		,29045	,12024	0,301
		Uzman Çavuş		,65517*	,14958	0,001
	Subay	Memur		,68132*	,09767	0,000
		Yard. Sağlık Pers.		1,11167*	,10547	0,000
		Doktor		,44319*	,07755	0,000
		Öğretmen		,44181*	,08610	0,000
		Astsubay		,73226*	,11160	0,000
		Uzman Çavuş		1,09698*	,14273	0,000
Astsubay	Memur		-,05094	,12878	1,000	
	Yard. Sağlık Pers.		,37941	,13479	0,108	
	Doktor		-,28907	,11428	0,233	
	Öğretmen		-,29045	,12024	0,301	
	Subay		-,73226*	,11160	0,000	
	Uzman Çavuş		,36472	,16558	0,462	
Uzman Çavuş	Memur		-,41567	,15653	0,170	
	Yard. Sağlık Pers.		,01468	,16151	1,000	
	Doktor		-,65380*	,14483	0,000	
	Öğretmen		-,65517*	,14958	0,001	
	Subay		-1,09698*	,14273	0,000	
	Astsubay		-,36472	,16558	0,462	

*p< 0,05 Anlam düzeyi.

Tabloda yer alan p değerleri ve ortalamalar incelendiğinde; memurların ilişki odaklı liderlik davranışı algılarının (ort.=3,8387) yardımcı sağlık personelinin daha güçlü, subaylardan ise daha zayıf olduğu görülmektedir. Yardımcı sağlık personelinin ilişki odaklı liderlik algıları (ort.=3,4083) tüm meslek gruplarından belirgin biçimde zayıftır. Ortalamalar arasındaki en büyük farkın yardımcı sağlık personeli ile subaylar arasında gerçekleştiği görülmektedir. Yani subayların ilişki odaklı liderlik davranışı algıları yardımcı sağlık personeline kıyasla oldukça güçlüdür. Doktorların ilişki odaklı liderlik davranışı algıları (ort.=4,0768), yardımcı sağlık personeli ve uzman çavuşlara kıyasla daha güçlü, subaylara kıyasla daha zayıftır. Öğretmenlerin ilişki odaklı liderlik davranışı algıları (ort.=4,0782) ise, yardımcı sağlık personeli ve uzman çavuşlara kıyasla daha güçlü, subaylara kıyasla daha zayıftır. Subayların ilişki odaklı liderlik davranışı algıları (ort.=4,5200) diğer tüm meslek mensuplarının algılarından belirgin ve anlamlı biçimde güçlüdür. Meslek grupları bakımından yapılan karşılaştırma analizinde en yüksek düzeyli ilişki odaklı liderlik algısına sahip olan meslek grubunun subaylar olduğu, en düşük düzeyli ilişki odaklı liderlik algısına sahip meslek mensuplarının ise yardımcı sağlık personeli olduğu görülmektedir. Astsubayların ilişki odaklı liderlik davranışı algılarının (ort.=3,7877) sadece subayların ilişki odaklı liderlik davranışı algılarından zayıf olduğu görülmektedir. Uzman Çavuşların ilişki odaklı liderlik davranışı algıları (ort.=3,4230) ise doktor, öğretmen ve subaylara kıyasla belirgin şekilde daha zayıftır ve en düşük algı düzeyindedir.

Çalışanların ilişki odaklı liderlik davranışı algılarının meslek grupları bakımından farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu bulgulara göre; H_{6a} hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların değişim odaklı liderlik davranışı algılarının meslek grupları bakımından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Tablo 42. Varyansların Homojenlik Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Değişim Odaklı Liderlik	25,077	6	581	0,000

Tablo 42’de görüleceği üzere Levene Testi sonucunda grupların varyanslarının eşit olmadığı belirlenmiş ve anlamlılık değeri 0,000 çıkmıştır. Anova Analizinin ön şartı sağlanamadığından Anova Analizi yerine Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanmış ve Tablo 43’te gösterilmiştir.

Tablo 43. Ortalamaların Eşitliğinin Testi

		İstatistik(a)	df1	df2	p
Değişim Odaklı Liderlik	Welch	32,974	6	256,170	0,000
	Brown-Forsythe	19,986	6	419,996	0,000

a Asimptotik Dağıtılmış F

Her iki testin de p değerleri 0,05 değerinden küçük olduğu için farklı mesleğe sahip çalışanların değişim odaklı liderlik davranışı algılarının farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu farklılığın hangi meslek gruplarında söz konusu olduğu ise Tamhane’s T2 analizi ile incelenmiş ve Tablo 44’te gösterilmiştir.

Tablo 44. Değişim Odaklı Liderlik Davranışı Algılarının Meslek Grupları Bakımından Karşılaştırılması

	Meslek	N	Ort.		Welch	Brown-Forsythe
Değişim Odaklı Liderlik	Memur	81	3,9041			
	Yard. Sağlık Pers.	88	3,4790			
	Doktor	92	3,8687	F değeri	32,974	19,986
	Öğretmen	81	4,0703	P değeri	0,000	0,000
	Subay	75	4,5846			
	Astsubay	87	3,9195			
	Uzman Çavuş	84	3,4460			
Tamhane’s T2 Testi Sonuçları				Ort. Farkı	Standart Hata	P
Değişim Odaklı Liderlik	Memur	Yard. Sağlık Pers.		,42506*	,12352	0,015
		Doktor		,03535	,10611	1,000
		Öğretmen		-,16619	,11154	0,956
		Subay		-,68053*	,10077	0,000
		Astsubay		-,01546	,11894	1,000
		Uzman Çavuş		,45811	,15605	0,078
	Yard. Sağlık Pers.	Memur		-,42506*	,12352	0,015
		Doktor		-,38971*	,10468	0,006
		Öğretmen		-,59125*	,11018	0,000
		Subay		-1,10559*	,09926	0,000
		Astsubay		-,44052*	,11767	0,005
		Uzman Çavuş		,03305	,15508	1,000
	Doktor	Memur		-,03535	,10611	1,000
		Yard. Sağlık Pers.		,38971*	,10468	0,006
		Öğretmen		-,20155	,09023	0,435
		Subay		-,71589*	,07652	0,000
		Astsubay		-,05081	,09923	1,000
	Uzman Çavuş		,42276	,14161	0,070	

	Öğretmen	Memur	,16619	,11154	0,956
		Yard. Sağlık Pers.	,59125*	,11018	0,000
		Doktor	,20155	,09023	0,435
		Subay	-,51434*	,08388	0,000
		Astsubay	,15074	,10502	0,969
		Uzman Çavuş	,62430*	,14572	0,001
	Subay	Memur	,68053*	,10077	0,000
		Yard. Sağlık Pers.	1,10559*	,09926	0,000
		Doktor	,71589*	,07652	0,000
		Öğretmen	,51434*	,08388	0,000
		Astsubay	,66508*	,09351	0,000
		Uzman Çavuş	1,13864*	,13765	0,000
	Astsubay	Memur	,01546	,11894	1,000
		Yard. Sağlık Pers.	,44052*	,11767	0,005
		Doktor	,05081	,09923	1,000
		Öğretmen	-,15074	,10502	0,969
		Subay	-,66508*	,09351	0,000
		Uzman Çavuş	,47357*	,15146	0,044
	Uzman Çavuş	Memur	-,45811	,15605	0,078
		Yard. Sağlık Pers.	-,03305	,15508	1,000
	Doktor	-,42276	,14161	0,070	
	Öğretmen	-,62430*	,14572	0,001	
	Subay	-1,13864*	,13765	0,000	
	Astsubay	-,47357*	,15146	0,044	

*p< 0,05 Anlam düzeyi.

Tabloda yer alan p değerleri ve ortalamalar incelendiğinde; memurların değişim odaklı liderlik davranışı algıları (ort.=3,9041) yardımcı sağlık personelinin daha güçlü, subaylardan ise daha zayıftır. Yardımcı sağlık personelinin değişim odaklı liderlik davranışı algılarının (ort.=3,4790) uzman çavuşlar dışındaki tüm meslek mensuplarının algılarından daha zayıf olduğu görülmektedir. Ortalamalar arasındaki en büyük farkın yardımcı sağlık personeli ile subaylar arasında gerçekleştiği görülmektedir. Yani subayların değişim odaklı liderlik davranışı algıları yardımcı sağlık personeline kıyasla çok daha güçlüdür. Doktorların değişim odaklı liderlik davranışı algıları (ort.=3,8687) yardımcı sağlık personeline kıyasla daha güçlü, subaylara kıyasla daha zayıftır. Öğretmenlerin değişim odaklı liderlik davranışı algılarının (ort.=3,0703), yardımcı sağlık personeli ve uzman çavuşlardan daha güçlü, subaylardan ise daha zayıf olduğu görülmektedir. Subayların değişim odaklı liderlik davranışı algıları (ort.=4,5846) diğer tüm meslek mensuplarından daha güçlüdür.

Meslek grupları bakımından yapılan karşılaştırma analizinde değişim odaklı liderlik algısı en güçlü meslek mensuplarının subaylar, en zayıf meslek mensuplarının ise uzman çavuşlar olduğu görülmektedir. Astsubayların değişim odaklı liderlik davranışı algıları (ort.=3,9195) yardımcı sağlık personeli ve uzman çavuşlara kıyasla daha güçlü, subaylara kıyasla daha zayıftır. Uzman Çavuşların değişim odaklı liderlik davranışı algıları (ort.=3,4460) diğer tüm meslek gruplarının algılarından zayıftır. Yani uzman çavuşlar, diğer meslek mensuplarına kıyasla görev aldıkları kurumda değişim odaklı liderlik davranışı sergilendiği yönünde daha zayıf algılara sahiptirler.

Çalışanların değişim odaklı liderlik davranışı algılarının meslek grupları bakımından farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu bulgulara göre; H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların görev odaklı liderlik davranışı algılarının meslek grupları bakımından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Tablo 45. Varyansların Homojenlik Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Görev Odaklı Liderlik	11,326	6	581	0,000

Tablo 45'te görüleceği üzere Levene Testi sonucunda grupların varyanslarının eşit olmadığı belirlenmiştir ($p= 0,000$; $p < 0,05$). Anova Analizinin ön şartı sağlanamadığından Anova Analizi yerine Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanmış ve Tablo 46'da gösterilmiştir.

Tablo 46. Ortalamaların Eşitliğinin Testi

		İstatistik (a)	df1	df2	p
Görev Odaklı Liderlik	Welch	32,662	6	256,255	0,000
	Brown-Forsythe	19,425	6	466,389	0,000

a Asimptotik Dağıtılmış F

Her iki testin de p (anlamlılık) değerleri 0,05 değerinden küçük olduğu için farklı mesleğe mensup çalışanların görev odaklı liderlik davranışı algılarının farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu farklılığın hangi mesleklerden kaynaklandığı ise Tamhane's T2 analizi ile incelenmiş ve Tablo 47'de gösterilmiştir.

Tablo 47. Görev Odaklı Liderlik Davranışı Algılarının Meslek Grupları Bakımından Karşılaştırılması

	Meslek	N	Ort.		Welch	Brown-Forsythe
Görev Odaklı Liderlik	Memur	81	4,0309			
	Yard. Sağlık Pers.	88	3,7045			
	Doktor	92	4,0851	F değeri	32,662	19,425
	Öğretmen	81	4,1728	P değeri	0,000	0,000
	Subay	75	4,7022			
	Astsubay	87	4,1284			
	Uzman Çavuş	84	4,1488			
Tamhane's T2 Testi Sonuçları				Ort. Farkı	Standart Hata	P
Görev Odaklı Liderlik	Memur	Yard. Sağlık Pers.		,32632	,11809	0,126
		Doktor		-,05428	,08967	1,000
		Öğretmen		-,14198	,09945	0,971
		Subay		-,67136*	,08566	0,000
		Astsubay		-,09749	,10354	1,000
		Uzman Çavuş		-,11795	,09331	0,993
	Yard. Sağlık Pers.	Memur		-,32632	,11809	0,126
		Doktor		-,38060*	,10178	0,006
		Öğretmen		-,46829*	,11049	0,001
		Subay		-,99768*	,09827	0,000
		Astsubay		-,42381*	,11419	0,006
		Uzman Çavuş		-,44426*	,10500	0,001
	Doktor	Memur		,05428	,08967	1,000
		Yard. Sağlık Pers.		,38060*	,10178	0,006
		Öğretmen		-,08769	,07939	0,999
		Subay		-,61708*	,06124	0,000
		Astsubay		-,04321	,08445	1,000
		Uzman Çavuş		-,06366	,07155	1,000
	Öğretmen	Memur		,14198	,09945	0,971
		Yard. Sağlık Pers.		,46829*	,11049	0,001
		Doktor		,08769	,07939	0,999
		Subay		-,52938*	,07484	0,000
		Astsubay		,04449	,09477	1,000
		Uzman Çavuş		,02403	,08348	1,000
	Subay	Memur		,67136*	,08566	0,000
		Yard. Sağlık Pers.		,99768*	,09827	0,000
		Doktor		,61708*	,06124	0,000
		Öğretmen		,52938*	,07484	0,000
		Astsubay		,57387*	,08019	0,000
		Uzman Çavuş		,55341*	,06646	0,000
	Astsubay	Memur		,09749	,10354	1,000
		Yard. Sağlık Pers.		,42381*	,11419	0,006
		Doktor		,04321	,08445	1,000
		Öğretmen		-,04449	,09477	1,000
		Subay		-,57387*	,08019	0,000
		Uzman Çavuş		-,02046	,08831	1,000
	Uzman Çavuş	Memur		,11795	,09331	0,993
		Yard. Sağlık Pers.		,44426*	,10500	0,001
		Doktor		,06366	,07155	1,000
		Öğretmen		-,02403	,08348	1,000
		Subay		-,55341*	,06646	0,000
		Astsubay		,02046	,08831	1,000

*p< 0,05 Anlam düzeyi.

Tabloda yer alan p değerleri ve ortalamalar incelendiğinde; memurların görev odaklı liderlik davranışı algılarının (ort.=4,0309) subayların algılarından çok daha zayıf olduğu görülmektedir. Yardımcı sağlık personelinin görev odaklı liderlik davranışı algıları (ort.=3,7045) ise memurlar dışındaki tüm meslek gruplarının algılarından daha zayıftır. Doktorların görev odaklı liderlik davranışı algıları (ort.=4,0851) yardımcı sağlık personeline kıyasla daha güçlü, subaylara kıyasla daha zayıftır. Öğretmenlerin görev odaklı liderlik davranışı algıları da (ort.=4,1728) doktorlara benzer biçimde yardımcı sağlık personeline kıyasla daha güçlü, subaylara kıyasla daha zayıftır. Subayların görev odaklı liderlik davranışı algıları (ort.=4,7022) diğer tüm meslek mensuplarının algılarından belirgin biçimde güçlüdür.

Meslek gruplarına göre yapılan karşılaştırma analizinde görev odaklı liderlik algısı en güçlü meslek mensuplarının subaylar olduğu, görev odaklı liderlik algısı en zayıf meslek mensuplarının ise yardımcı sağlık personeli olduğu görülmektedir. Ortalamalar arasındaki en yüksek fark subaylar ve yardımcı sağlık personeli arasındadır. Astsubayların görev odaklı liderlik davranışı algıları (ort.=4,1284) yardımcı sağlık personeline kıyasla güçlü, subaylara kıyasla zayıftır. Astsubaylara benzer biçimde Uzman Çavuşların görev odaklı liderlik davranışı algıları da (ort.=4,1488) yardımcı sağlık personeline kıyasla güçlü, subaylara kıyasla zayıftır.

Çalışanların görev odaklı liderlik davranışı algılarının meslek grupları bakımından farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu bulgulara göre; H_{6c} hipotezi kabul edilmiştir.

3.5.10. Liderlik Davranışı Algılarının Çalışanların Mesleki Deneyimleri Bakımından Karşılaştırılması

Çalışanların ilişki odaklı liderlik davranışı algılarının mesleki deneyimleri bakımından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Tablo 48. Varyansların Homojenlik Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	p
İlişki Odaklı Liderlik	18,177	3	584	0,000

Tablo 48’de görüleceği üzere Levene Testi sonucunda grupların varyanslarının eşit olmadığı belirlenmiştir ($p= 0,000$; $p < 0,05$). Anova Analizinin ön şartı sağlanamadığından Anova Analizi yerine Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanmış ve Tablo 49’da gösterilmiştir.

Tablo 49. Ortalamaların Eşitliğinin Testi

		İstatistik (a)	df1	df2	p
İlişki Odaklı Liderlik	Welch	12,688	3	286,671	0,000
	Brown-Forsythe	6,911	3	524,935	0,000

a Asimptotik Dağıtılmış F

Her iki testin de p değerleri 0,05 değerinden küçük olduğu için farklı mesleki deneyime sahip çalışanların ilişki odaklı liderlik davranışı algılarının farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu farklılığın hangi mesleki deneyim grupları arasında olduğu ise Tamhane’s T2 analizi ile incelenmiş ve Tablo 50’de gösterilmiştir. Levene testinde varyansların eşitliği reddedildiği için bu ikili karşılaştırma testi seçilmiştir.

Tablo 50. İlişki Odaklı Liderlik Davranışı Algılarının Mesleki Deneyim Bakımından Karşılaştırılması

	Mesleki Deneyim	N	Ort.		Welch	Brown-Forsythe
Değişim Odaklı Liderlik	1-5 yıl	222	3,8309			
	6-10 yıl	171	3,7836	F değeri	12,688	6,911
	11-15 yıl	102	3,7588	P değeri	0,000	0,000
	15 yıldan fazla	93	4,2093			
Tamhane's T2 Testi Sonuçları				Ort. Farkı	Standart Hata	P
Değişim Odaklı Liderlik	1-5 yıl	6-10 yıl	,04731	,09738	0,997	
		11-15 yıl	,07211	,10020	0,978	
		15 yıldan fazla	-,37839*	,08125	0,000	
	6-10 yıl	1-5 yıl	-,04731	,09738	0,997	
		11-15 yıl	,02480	,10940	1,000	
		15 yıldan fazla	-,42569*	,09236	0,000	
	11-15 yıl	1-5 yıl	-,07211	,10020	0,978	
		6-10 yıl	-,02480	,10940	1,000	
		15 yıldan fazla	-,45050*	,09533	0,000	
	15 yıldan fazla	1-5 yıl	,37839*	,08125	0,000	
		6-10 yıl	,42569*	,09236	0,000	
		11-15 yıl	,45050*	,09533	0,000	

*p< 0,05 Anlam düzeyi.

Tabloda yer alan p değerleri ve ortalamalar incelendiğinde;1-5 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların ilişki odaklı liderlik davranışı algılarının (ort.=3,8309), 15 yıldan fazla mesleki deneyime sahip çalışanların algılarından çok daha zayıf olduğu görülmektedir. Mesleki deneyimi 6-10 yıl arası olan çalışanların ilişki odaklı liderlik davranışı algıları (ort.=3,7836), 15 yıldan fazla mesleki deneyime sahip olan çalışanların algılarından belirgin biçimde zayıf olduğu görülmektedir. Mesleki deneyimi 11-15 yıl arası olan çalışanların ilişki odaklı liderlik davranışı algıları (ort.=3,7588), 15 yıldan fazla mesleki deneyime sahip çalışanların algılarından belirgin biçimde zayıf olduğu görülmektedir. Mesleki deneyimi 15 yıldan fazla olan çalışanların ilişki odaklı liderlik davranışı algılarının (ort.=4,2093), diğer tüm mesleki deneyim gruplarındaki çalışanların algılarından daha güçlü olduğu görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde dört ayrı mesleki deneyim grubu içerisinde ilişki odaklı liderlik davranışı algısı en yüksek mesleki deneyim grubunun 15 yıldan fazla deneyim sahibi olan çalışanlar olduğu görülmektedir.

İlişki odaklı liderlik davranışı algılarında çalışanların mesleki deneyimleri bakımından anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre; H_{7a} hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların değişim odaklı liderlik davranışı algılarının mesleki deneyimleri bakımından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Tek yönlü varyans analizinde ilk olarak grupların varyanslarının eşit olması şartı aranmakta, varyanslar eşit ise analize geçilmektedir.

Tablo 51. Varyansların Homojenlik Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Değişim Odaklı Liderlik	2,696	3	584	0,045

Tablo 51’de görüleceği üzere Levene Testi sonucunda grupların varyanslarının eşit olmadığı belirlenmiştir ($p= 0,045$; $p < 0,05$). Anova Analizinin ön şartı sağlanamadığından Anova Analizi yerine Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanmış ve Tablo 52’de gösterilmiştir.

Tablo 52. Ortalamaların Eşitliğinin Testi

		İstatistik (a)	df1	df2	p
Değişim Odaklı Liderlik	Welch	8,636	3	272,939	0,000
	Brown-Forsythe	6,566	3	514,323	0,000

a Asimptotik Dağıtılmış F

Her iki testin de p değerleri 0,05 değerinden küçük olduğu için farklı mesleki deneyime sahip çalışanların Değişim Odaklı Liderlik davranışı algılarının farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu farklılığın hangi mesleki deneyim grupları arasında olduğu ise Tamhane’s T₂ analizi ile incelenmiş ve Tablo 53’te gösterilmiştir.

Tablo 53. Değişim Odaklı Liderlik Davranışı Algılarının Mesleki Deneyim Bakımından Karşılaştırılması

	Mesleki Deneyim	N	Ort.		Welch	Brown-Forsythe
Değişim Odaklı Liderlik	1-5 yıl	222	3,8569			
	6-10 yıl	171	3,8345	F değeri	8,636	6,566
	11-15 yıl	102	3,7225	P değeri	0,000	0,000
	15 yıldan fazla	93	4,2010			
Tamhane's T2 Testi Sonuçları				Ort. Farkı	Standart Hata	P
Değişim Odaklı Liderlik	1-5 yıl	6-10 yıl	,02244	,08824	1,000	
		11-15 yıl	,13442	,10006	0,697	
		15 yıldan fazla	-,34410*	,08903	0,001	
	6-10 yıl	1-5 yıl	-,02244	,08824	1,000	
		11-15 yıl	,11198	,10509	0,869	
		15 yıldan fazla	-,36653*	,09465	0,001	
	11-15 yıl	1-5 yıl	-,13442	,10006	0,697	
		6-10 yıl	-,11198	,10509	0,869	
		15 yıldan fazla	-,47852*	,10576	0,000	
	15 yıldan fazla	1-5 yıl	,34410*	,08903	0,001	
		6-10 yıl	,36653*	,09465	0,001	
		11-15 yıl	,47852*	,10576	0,000	

*p< 0,05 Anlam düzeyi.

Tabloda yer alan p değerleri ve ortalamalar incelendiğinde; 1-5 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların değişim odaklı liderlik davranışı algılarının (ort.=3,8569), 15 yıldan fazla mesleki deneyim sahibi çalışanların algılarından belirgin biçimde zayıf olduğu görülmektedir. Mesleki deneyimi 6-10 yıl arası olan çalışanların değişim odaklı liderlik davranışı algılarının (ort.=3,8345) 15 yıldan fazla mesleki deneyime sahip çalışanların algılarından belirgin biçimde zayıf olduğu görülmektedir. Mesleki deneyimi 11-15 yıl arası olan çalışanların değişim odaklı liderlik davranışı algılarının (ort.=3,7225) 15 yıldan fazla mesleki deneyime sahip çalışanların algılarından belirgin biçimde zayıf olduğu görülmektedir. Mesleki deneyimi 15 yıldan fazla olan çalışanların değişim odaklı liderlik davranışı algılarının (ort.=4,2210) ise, diğer mesleki deneyim gruplarındaki çalışanların algılarından belirgin şekilde güçlü olduğu görülmektedir.

Çalışanların değişim odaklı liderlik davranışı algılarında mesleki deneyimleri bakımından anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre; H_{7b} hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların görev odaklı liderlik davranışı algılarının mesleki deneyimleri bakımından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Tablo 54. Varyansların Homojenlik Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Görev Odaklı Liderlik	4,614	3	584	0,003

Tablo 54’te görüldüğü üzere Levene Testi sonucunda grupların varyanslarının eşit olmadığı belirlenmiştir ($p= 0,003$; $p< 0,05$). Anova Analizinin ön şartı sağlanamadığından Anova Analizi yerine Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanmış ve Tablo 55’te gösterilmiştir.

Tablo 55. Ortalamaların Eşitliğinin Testi

		İstatistik (a)	df1	df2	p
Görev Odaklı Liderlik	Welch	4,817	3	253,983	0,003
	Brown-Forsythe	4,923	3	398,306	0,002

a Asimptotik Dağıtılmış F

Her iki testin de p değerleri ,05 değerinden küçük olduğu için farklı mesleki deneyime sahip çalışanların görev odaklı liderlik davranışı algılarının farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu farklılığın hangi mesleki deneyim grupları arasında olduğu ise Tamhane’s T2 analizi ile incelenmiş ve Tablo 50’de gösterilmiştir.

Tablo 56. Görev Odaklı Liderlik Davranışı Algılarının Mesleki Deneyim Bakımından Karşılaştırılması

	Mesleki Deneyim	N	Ort.		Welch	Brown-Forsythe
Değişim Odaklı Liderlik	1-5 yıl	222	4,1517			
	6-10 yıl	171	4,0945	F değeri	4,817	4,923
	11-15 yıl	102	3,9559	P değeri	0,003	0,002
	15 yıldan fazla	93	4,3154			
Tamhane's T2 Testi Sonuçları				Ort. Farkı	Standart Hata	P
Değişim Odaklı Liderlik	1-5 yıl	6-10 yıl	,05711	,06335	0,936	
		11-15 yıl	,19577	,08921	0,166	
		15 yıldan fazla	-,16376	,07248	0,142	
	6-10 yıl	1-5 yıl	-,05711	,06335	0,936	
		11-15 yıl	,13866	,09405	0,602	
		15 yıldan fazla	-,22087*	,07837	0,031	
	11-15 yıl	1-5 yıl	-,19577	,08921	0,166	
		6-10 yıl	-,13866	,09405	0,602	
		15 yıldan fazla	-,35953*	,10043	0,003	
	15 yıldan fazla	1-5 yıl	,16376	,07248	0,142	
		6-10 yıl	,22087*	,07837	0,031	
		11-15 yıl	,35953*	,10043	0,003	

Tabloda yer alan p değerleri ve ortalamalar incelendiğinde; 1-5 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların görev odaklı liderlik davranışı algıları (ort.=4,1517) ile diğer mesleki deneyim gruplarının algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Mesleki deneyimi 6-10 yıl arası olan çalışanların görev odaklı liderlik davranışı algılarının (ort.=4,0945), 15 yıldan fazla mesleki deneyime sahip olan çalışanların algılarına kıyasla daha zayıf olduğu görülmektedir. Mesleki deneyimi 11-15 yıl arası olan çalışanların görev odaklı liderlik davranışı algılarının (ort.=3,9559) 15 yıldan fazla mesleki deneyime sahip çalışanların algılarından belirgin şekilde düşük olduğu görülmektedir. Mesleki deneyimi 15 yıldan fazla olan çalışanların görev odaklı liderlik davranışı algılarının (ort.=4,3154) hem 6-10 yıl deneyim sahibi çalışanların hem de 11-15 yıl deneyim sahibi çalışanların algılarından belirgin biçimde güçlü olduğu görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde dört ayrı mesleki deneyim grubu içerisinde görev odaklı liderlik davranışı algısı en yüksek mesleki deneyim grubunun 15 yıldan fazla deneyim sahibi olan çalışanlar olduğu görülmektedir.

Çalışanların görev odaklı liderlik davranışı algılarında mesleki deneyimleri bakımından anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre; H_{7c} hipotezi kabul edilmiştir.

Tüm bu bulgular doğrultusunda kabul edilen ve reddedilen hipotezler Tablo 57’de gösterilmektedir.

Tablo 57. Hipotez Kabul/Ret Tablosu

H: HİPOTEZ a: İlişki Odaklı Liderlik b: Değişim Odaklı Liderlik c: Görev Odaklı Liderlik	KABUL/RET
H ₁ : Çalışanların cinsiyetlerine göre liderlik davranışı algıları arasında farklılık vardır.	H _{1a} , H _{1b} , H _{1c} RET
H ₂ : Çalışanların öğrenim düzeylerine göre liderlik davranışı algıları arasında farklılık vardır.	H _{2a} , H _{2b} , H _{2c} KABUL
H ₃ : Çalışanların medeni durumlarına göre liderlik davranışı algıları arasında farklılık vardır.	H _{3a} KABUL H _{3b} ve H _{3c} RET
H ₄ : Çalışanların yaşlarına göre liderlik davranışı algıları arasında farklılık vardır.	H _{4a} , H _{4b} , H _{4c} KABUL
H ₅ : Çalışanların aylık gelirlerine göre liderlik davranışı algıları arasında farklılık vardır.	H _{5a} ve H _{5b} KABUL H _{5c} RET
H ₆ : Çalışanların mesleklerine göre liderlik davranışı algıları arasında farklılık vardır.	H _{6a} , H _{6b} , H _{6c} KABUL
H ₇ : Çalışanların mesleki deneyimlerine göre liderlik davranışı algıları arasında farklılık vardır.	H _{7a} , H _{7b} , H _{7c} KABUL

SONUÇ

Dönüşen küresel dünyada örgütsel yapı ve bu yapıya ait unsurlarda sürekli bir değişim süreci gerçekleşmektedir. Geçmişte geçerli olan çoğu uygulama ve süreç yerini yeni kavramlara ve uygulamalara bırakmaktadır. Örgütsel yapıların ve rekabet şartlarının değişmesiyle birlikte sadece verimlilik ve kâr odaklı, belirli kural ve kalıplar çerçevesinde gerektiğinde otoritesini de kullanarak çalışanları yönlendiren yöneticilerin yerlerini daha yenilikçi, değişime açık, çalışanlarını iletişim, motivasyon ve kişisel özellikleriyle yönlendiren liderler almaktadır.

Bu araştırmada farklı mesleklere görev alan çalışanların kurumlarındaki liderler ile ilgili algılarını ölçmek ve bu algılarda demografik özellikleri bakımından farklılık olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Anket formuyla toplanan verilere uygulanan faktör analizi sonucunda liderlik davranışlarının ilişki ya da işgören odaklı, değişim odaklı ve görev odaklı liderlik olmak üzere üç alt boyuttan oluştuğu belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda şu bulgular elde edilmiştir:

- Ankete katılanların çoğunluğunu erkekler oluşturmuştur. Cevaplayıcıların yarıdan fazlası lisans ve üstü öğrenim düzeyine sahiptir. Bekâr çalışanların oranı, evli çalışanların oranından düşüktür. Anket formunu dolduranların neredeyse yarısını 30 yaş ve altı yaş grubunda olan kişiler oluşturmuştur. Katılımcıların gelir düzeylerinin ağırlıklı kısmı 2501-3500TL arasında ücret alan çalışanlardır. Yedi adet meslek grubunun çalışan sayıları neredeyse birbirine eşittir. Mesleki deneyim olarak 1-5 yıl ve 6-10 yıl deneyim sahibi çalışanlar ağırlıktadır.
- Liderlik davranışları ölçeğine faktör analizi yapılmış ve liderlik davranışı algıları ile ilgili tüm boyutların güvenilirlik katsayıları 0,70 değerinin oldukça üstünde çıkmıştır. Bu da kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.
- Çalışanların ilişki odaklı liderlik davranışı algıları dışındaki liderlik davranışı algılarında medeni durumları bakımından anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Bekâr çalışanların ilişki odaklı liderlik davranışı algıları evli çalışanların algılarından daha yüksek düzeydedir.

- Çalışanların liderlik davranışı algılarında cinsiyetleri bakımından istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmadığı saptanmıştır.
- Çalışanların liderlik davranışı algılarında öğrenim düzeyleri bakımından farklılıklar olduğu saptanmıştır. İlişki odaklı, değişim odaklı ve görev odaklı liderlik davranışları ile ilgili algıları karşılaştırılan dört ayrı öğrenim düzeyine sahip çalışanlar içinde liderlik davranışı algıları en yüksek düzeyde olan çalışanların lisansüstü öğrenim mezunu çalışanlar olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç öğrenim düzeyi arttıkça çalışanların liderlik davranışı ile ilgili algılarının arttığını göstermektedir. Örgütsel süreçlerde ve dolayısıyla liderleriyle ilişkilerde daha fazla yer alan lisansüstü öğrenim mezunu çalışanların, liderlik algılarının da yüksek olması muhtemel bir sonuçtur.
- Çalışanların liderlik davranışı algılarında yaşları bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Her üç liderlik davranışı algısında da 36-40 yaş grubunda yer alan çalışanların algıları diğer yaş gruplarına kıyasla daha yüksek düzeyde çıkmıştır.
- Çalışanların ilişki odaklı liderlik davranışı algılarında ve değişim odaklı liderlik davranışı algılarında gelir düzeyleri bakımından anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Bu iki ayrı liderlik davranışı algısı için de 3.501-4.500 TL arası gelir düzeyine sahip çalışanların algıları diğer gelir düzeylerindeki çalışanların algılarından belirgin biçimde yüksek çıkmıştır. Görev odaklı liderlik davranışı algıları ise gelir düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.
- Çalışanların mesleklerine göre liderlik davranışı algılarında yapılan inceleme sonucunda her üç liderlik davranışı algısında da meslek grupları arasında farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Meslek grupları arasında liderlik davranışı algıları en güçlü olan çalışanların Subaylar olduğu tespit edilmiştir.
- Çalışanların her üç liderlik davranışı algısında da mesleki deneyimlerine göre yapılan karşılaştırmalarda farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Liderlik davranışı algıları en yüksek düzeyde olan çalışan grubu, buldukları kurumda 15 yıldan fazla deneyime sahip olan çalışan grubudur.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda şu önerilerde bulunulabilir:

- Liderlik kişinin sadece doğuştan kazandığı bir özellik değildir. Bireyin içerisinde kısıtlı bulunan ya da henüz keşfedilmemiş olan liderlik özelliğinin eğitimle geliştirilebilmesi ve meydana çıkarılması mümkündür. Dolayısıyla yöneticilerin içerisindeki potansiyel eğitim programları yoluyla harekete geçirilmeli, örgüt için kullanılabilir hale getirilmelidir.
- Günümüz örgütlerinde hem yöneticilerin hem de liderlerin özelliklerine sahip lider özellikli yöneticilere gereksinim duyulmaktadır. Lider özellikli yöneticilerden işgücü ve fiziki kaynaklarla, çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını örgütün amaçları etrafında birleştirmeleri; bu sayede örgüte para, zaman ve enerji kazandırmaları beklenmektedir. Dünyada yaşanan ve bundan sonra da yaşanması muhtemel değişim hızı ve kapsamı için sadece bunları izleme ve bu değişime ayak uydurmaya çalışmak yeterli olmayacaktır. Örgütler, mevcudiyetlerini devam ettirebilmek ve değişim hızını yakalayabilmek için yaratıcılık, yönlendiricilik, etkileycilik vb. gibi liderlik süreçlerini içeren canlı ve aktif bir yönetim anlayışını benimsemeli ve lider özellikli yöneticileri bünyelerinde barındırma yoluna gitmelidirler.
- Yöneticiler takipçileriyle aralarında etkileşimi doğuracak bir karizmaya sahip olmalı, bu karizma sayesinde elde ettiği çekim gücüyle çalışanların hedef, beklenti ve ihtiyaçlarını giderecek adımlar atmalıdırlar. Takipçilerini kendi çizdiği vizyona ortak etmeli, astlarını mevcut durumda yaptıklarından daha fazlasını yapabilecek kabiliyete sahip olduklarına inandırmalıdırlar.
- Yöneticiler çalışanlarıyla etkili iletişim yoluyla güven ve saygıya dayalı iyi ilişkiler geliştirmeli, sadece göreve değil süreçlere de odaklanmalı, çalışanlarını motive etmeli ve başarıya ulaşmak için yaratıcılığa ağırlık vermelidirler. Bu süreç ve uygulamaların göz önünde bulundurulması hem çalışanların örgüte bağlılığını artıracak ve iş huzurlarını sağlayacak hem de örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Yöneticilerin odak noktası, örgütün değişim sürecine ayak uydurabilmesi için ihtiyacı olan yenilenme ve dönüşümü gerçekleştirmek, organizasyona yeni bir vizyon kazandırmak olmalıdır.

- Yöneticiler gerektiği durumlarda çalışanların yardımına başvurmadan çekinmemeli, ihtiyaç duyduğunda onlardan görüş almalı, gelen geri beslemeleri önemsemeli, eleştiri ve şikâyetleri değerlendirmeye almalıdırlar.
- Yöneticiler takipçilerine tek bir fert gibi davranmalı, deneyim kazanmalarını sağlamalı ve onları motive etmek için kendi sorumluluğundaki görevleri mümkün olduğunca dağıtmalıdırlar. Takipçileri arasındaki nitelik farklılıklarını bilincinde hareket etmeli ve buna göre iş dağılımında bulunmalıdırlar. Bu iş dağılımında çalışanların yetersiz kaldığı durumlarda ise onları takviye etmelidirler. Onların kişisel gelişimini artırmak için bir danışman ya da koç görevi üstlenmeli, takipçilerin başarısı için her biriyle özel olarak ilgilenmelidirler.
- Yöneticiler önemli pozisyonlara eleman temini ya da terfi yapacakları zaman araştırma sonuçlarında da görüldüğü üzere 36-40 yaş grubundaki kişiler arasından seçim yapmalıdırlar.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular benzer araştırmaları yapmayı düşünen araştırmacılara önemli katkı sağlayacaktır. Araştırmaya konu liderlik davranışı algılarının çeşitli çalışan tutum ve davranışları ile ilişkisi de başka bir çalışmada incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Akdur, Recep: “İktidar, Güç ve Otorite”, **İlk Kurşun Gazetesi**, 18 Şubat 2014.
- Aldemir, M. Ceyhan: “Yöneticilerin Güç Tipleri İle İş’e Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler”, **Amme İdaresi Dergisi**, C.16, S.1,1983, s.61-77
- Alkın, Cengiz: “Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili olarak Yapılan Bir Araştırma”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Edirne, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Argon, Türkân: “İlköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerine İlişkin Görüşleri”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Dergisi**, C.4, S.7, 2004, s.81-98.
- Argon, Türkan; Yıldırım, Fatma Ayça; Kurt, Ayşe: “Yöneticilerin Sahip Olduğu Güç Stilleri ve İş Çevrelerine Uyuma İlişkin Öğretmen Görüşleri”, **Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C.3, S.2, 2014, s.26-48.
- Arıkan, Semra: **Örgütsel Davranış**, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2001.
- Arıkan, Semra: “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.5, S.1, Bahar 2003, s.1-20.
- Aydın, Şule; Coşkun, Recai: “Örgütsel Güce İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme”, **Akademik İncelemeler Dergisi**, C.2, S.2, 2007.
- Aykanat, Zafer: “Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Karaman, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Bakan, İsmail: **Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2004.
- Bal, Hüseyin: “Siyaset Teorisinde Otorite Kavramı”, **Turkish Studies International Periodical Forthe Languages**, Literature and History of Turkish or Turkic, Volume 9/2, 2014.
- Başaran, İbrahim Ethem: **Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış**, Ankara, Aydan Yayınevi, 1998.
- Bayrak, Sabahat: “Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi 1”, **SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.5, S.2, 2000, s.21-34.

- Bayrak, Sabahat: “Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi 2, **SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.6, S.1, 2001, s.23-42.
- Begeç, Suat: “Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 1999.
- Can, Niyazi; Çelikten, Mustafa: “Alt Düzey Personelin Güç Kaynakları Erciyes Üniversitesi Örneği”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, S.22, Bahar 2000, s.269-290.
- Can, Halil; Kavuncubaşı, Şahin; Yıldırım, Selami: **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2012, s.385-398.
- Cevrioğlu, Esin: “Lider Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, **Basılmamış Doktora Tezi**, Afyonkarahisar, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Coşar, Serkan: “Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2011.
- Çağlar, İrfan: “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.2, 2004, s.91-107.
- Değer, Burhan: “21. Yüzyılda Üst Düzey Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler ve Stratejik Liderlik”, **Basılmamış Yüksek Lisans Projesi**, Kahramanmaraş, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Deliveli, Ömür: “Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Demir, Halis; Okan, Tarhan: “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, **Yönetim Dergisi**, Y.19, S.61, 2008.
- Demir, Cengiz; Yılmaz, M. Kemal; Çevirgen, Aydın: “Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma”, **Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 2010, s.129-152.
- Deniz, Mehmet; Çolak, Mehmet: “Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C.7, S.23, Kış 2008, s.304-332.

- Dilek, Hakan: “Orduda Uygulanan Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma”, **Basılmamış Doktora Tezi**, Kocaeli, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Doğanalp, Burcu: “Kriz Döneminde Transformasyonel Lider Davranışlarının İşletme Performansı Bağlamında Fırsat Yönetimine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.22, 2009.
- Eraslan, Levent: “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, V.1, No.1, 2004.
- Erçetin, Şefika Şule: **Lider Sarmalında Vizyon**, Ankara, Önder Matbaacılık, 1998.
- Erdoğan, İlhan: **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1991.
- Erdoğan, İlhan: **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul, Avcıol Yayınları, 1996.
- Eren, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 14.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2014.
- Ergun, Turgay; Polatoğlu, Aykut: **Kamu Yönetimine Giriş**, Ankara, TODAİE Yayını No:212, 1984.
- Erkuş, Ahmet: “Çok Boyutlu Lider İzleyici Etkileşiminde Kişilik Özelliklerinin ve Güç Kaynaklarının Rolü”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.25, S.1, 2011, s.127-152.
- Fındıkçı, İlhami: **Hizmetkâr Liderlik**, 2.Baskı, İstanbul, Alfa Basım Yayım, 2009.
- Gül, Hasan; Çöl, Güner: “Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.3-4, S.17, 2003.
- Gürsoy, Ali: “Liderlikte Duygusal Zekâ: Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Manisa, Celal Bayar Üniversitesi, 2005.
- Hatiboğlu, Zeyyat: **Yönetim ve Organizasyon**, 1.Baskı, İstanbul, Lebib Yalkın Yayınları, 1999.
- İbicioğlu, Hasan; Özmen, İbrahim; Taş, Selahattin: “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.14, S.2, 2009, s.1-23.

- İraz, Rıfat; Şimşek, Göksel: “Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S.7, 2004, s.99-117.
- Kantos, Züleyha Ertan: “Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme”, **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, C.1, S.1, 2011, s.135-158.
- Karip, Emin: “Dönüşümcü Liderlik”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi**, 1998, s.3.
- Kavrakoğlu, İbrahim: **Yaratıcı ve Geliştirici Liderlik, Değişimin Liderleri**, ed. Melih Arat, İstanbul, Mavi Kitaplar, 2001.
- Kaya, Yahya Kemal: **Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye’deki Uygulama**, Ankara, Olgaç Matbaası, 1986.
- Kılınç, Tanıl: “Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C.25, S.2, 1996, s.67-108.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, 13.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2011.
- Korkut, Hüseyin: “Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları”, **Amme İdaresi Dergisi**, C.25, S.1, 1992, s.159-174.
- Közleme, Olgun: “Liderlik, Siyasal Otorite Tipleri ve Karizma”, **Toplum Bilimleri Dergisi**, 2013, s.239-250.
- Künter, Nuri: “Askeri Liderlik: Kavramlaştırma ve Askeri Liderin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2014.
- Leblebici, Doğan Nadi: “21.Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.32, S.1, 2008, s.61-72.
- Osmay, Nüvit: **İnsan Mühendisliği**, 3.Baskı, Ankara, DKO Yayınları, 1985.
- Özkalp, Enver; Kırel, Çiğdem: **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, A.Ü. Açık Öğretim Fakültesi Yayını No:782, 2003.
- Özsalmanlı, Ayşe Yıldız: “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik, **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.13, 2005, s.137-146.
- Pazarbaş, Murat: “Üniversite Mezunlarının Liderliğe İlişkin Yaklaşımları”, **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, C.2, S.2, 2003, s.163-181.

- Robbins, Stephen: **Örgütsel Davranışın Temelleri**, çev. S. Ayşe Öztürk, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1994.
- Sıgır, Ünsal: “Geleceğin Askeri Liderliğine Dair Değerlendirmeler”, **Güvenlik Stratejileri Dergisi**, C.03, 2006, s.95-113.
- Şahin, Bayram: “Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.11, S.3, 2009, s.97-118.
- Şimşek, Hasan; Aytemiz, Dilkan: “Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetmel Liderler ve Dönüştürücü Liderler”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, İstanbul, 1997, s.473–481.
- Tabak, Akif; Sıgır, Ünsal: **Örgütsel Davranış**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2013, s.373-429.
- Türk Dil Kurumu Büyük Genel Türkçe Sözlük, (Çevrimiçi) http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.56b246c861b921.25124845, 26 Ocak 2016.
- Tekin, Selma: **Sihirli Liderler**, İstanbul, Kum Saati Yayınları, 2008.
- Tengilimoğlu, Dilaver: “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranış Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C.4, S.14, 2005, s.1-16.
- Tengilimoğlu, Dilaver: “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.1, 2005, s.23-45.
- Toffler, Alvin; Toffler, Heidi: **21. Yüzyılın Şafağında Savaş ve Savaş Karşıtı Mücadele**, İstanbul, Sabah Yayınları, 1994.
- Uslu, Yeter Demir: “Örgütlerde Yönetmel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S.22, 2011, s.419-443.
- Ülker, Gönül: “Yönetici ve Lider”, **21.Yüzyıl Liderlik Sempozyumu**, İstanbul, 1997.
- Ünal, Mesud: “Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik”, **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.32, S.1, 2012, s.297-310.
- Weber, Max: **Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı**, çev. Özer Ozankaya, Ankara, İmge Kitabevi, 1995.

- Weber, Max: **Bürokrasi ve Otorite**, çev. Bahadır Akın, Ankara, Adres Yayınları, 2005.
- Werner, Isabel: **Liderlik ve Yönetim**, çev. Vedat Üner, İstanbul, Rota Yayım Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti., 1993.
- Yeşilbaş, İsmail: “Askerî Lidere Duyulan Güvenin Öncülleri: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2014.
- Yıldız, Murat: “Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları”, **Türk İdare Dergisi**, 2002, s.221-245.
- Yıldız, Müge Leyla: **Liderlik Üzerine**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2013, s.23-57.
- Zel, Uğur: **Kişilik ve Liderlik**, 1.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2001.

EK-1 ALGILANAN LİDERLİK DAVRANIŞI ÖZELLİKLERİ ANKETİ

Değerli katılımcı,

Bu çalışmanın amacı liderlik davranışlarının algılanmasını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Aşağıda yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmış kişisel bilgi formu ve liderlik davranış ölçeği yer almaktadır. Bu çalışma bilimsel amaçla kullanılacak olup elde edilen bilgiler herhangi kişi ve kurumla paylaşılmayacaktır. Anket formlarına isim yazmanız gerekmemektedir. Soruları cevaplamada gösterdiğiniz sabır ve samimiyet için teşekkür ederim.

Oğuzhan YAZICI
Ufuk Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz?

Erkek Kadın

2. Eğitim Durumunuz?

Lise Önlisans Lisans Lisansüstü (Yüksek Lisans-Doktora)

3. Medeni Durumunuz?

Evli Bekâr

4. Yaşınız?

20-25 26-30 31-35 36-40 41-45 46 ve üstü

5. Aylık Geliriniz?

1500 TL'den az 1501 - 2500 TL 2501 - 3500 TL
 3501 - 4500 TL 4501 TL ve üzeri

6. Mesleğiniz?

Memur Yardımcı Sağlık Personeli (Hemşire/Ebe, ATT, Sağlık Memuru vb.)
 Doktor Öğretmen
 Subay Astsubay Uzman Çavuş

7. Hizmet Süreniz?

1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 15 yıldan fazla

Bu bölümde liderlik davranışlarıyla ilgili ifadeler yer almaktadır. Bir üst yöneticinizi düşünerek aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi belirtiniz.

Liderlik Davranışları	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Arkadaşçadır.					
2. Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.					
3. Düzeni sağlar.					
4. Astlarına güvenir.					
5. Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.					
6. Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.					
7. Açık ve dürüst bir yöntemi vardır.					
8. Yeni fikirleri teşvik eder.					
9. Tutarlıdır.					
10. Eleştirilere açıktır.					
11. Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.					
12. Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.					
13. Güven vericidir.					
14. Gelecek hakkında planlar yapar.					
15. Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.					
16. İyi çalışmalarını takdir eder.					
17. Büyümeyi teşvik eder.					
18. Amaçları belirgindir.					
19. Diğerlerinin düşüncelerine önem verir.					
20. Yeni projeler üretir.					
21. Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir.					
22. Astlarını savunur.					
23. Yeniliklere açıktır.					
24. İşin denetiminde titizdir.					
25. Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.					
26. Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.					
27. Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder.					
28. Astlarına adil davranır.					
29. Gerekteğinde çabuk karar alır.					
30. Planları dikkatli yapar.					
31. Karar verirken astlarına söz hakkı verir.					
32. Esnek ve değişime açıktır.					
33. Talimatlarını açık bir şekilde verir.					
34. Astlarına bir birey olarak saygı gösterir.					
35. İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.					
36. Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.					

Katılımınız için teşekkürler.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Oğuzhan YAZICI
Doğum Yeri ve Tarihi : İstanbul, 26.07.1982

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Ondokuz Mayıs Üniversitesi Bilgisayar ve Öğretim
Teknolojileri Öğretmenliği
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri : TSK Astsubay Üst Karargâh Hizmetleri Eğitimi

İş Deneyimi

Stajlar : Denizaltı İhtisas Kursu Eğitim ve Stajı
Projeler : Denizaltıcılık Tarihimizde Dumlupınar Faciası Konulu
Bitirme Projesi
Çalıştığı Kurumlar : Deniz Kuvvetleri Komutanlığı

İletişim

E-Posta Adresi : oprinter@hotmail.com
Tarih : 02.02.2016