

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**KENDİ KENDİNE LİDERLİK STRATEJİLERİ AÇISINDAN KAMU OKULU VE
ÖZEL OKUL YÖNETİCİ UYGULAMALARI: GAZİANTEP İLİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Haci Yusuf POLAT
Danışman: Doç. Dr. Mazlum ÇELİK

Gaziantep, 2015

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Açısından Kamu Okulu ve Özel Okul Yönetici Uygulamaları: Gaziantep İli Örneği” başlıklı çalışmanın tarafımda, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

20.03.2015

Haci Yusuf POLAT

ÖZET

Kendi kendine liderlik; davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünce modeli stratejileri olmak üzere üç önemli stratejiyi kapsamaktadır. Bu çalışmada, kamu ve özel okullarda görev yapan idareci personelin kendi kendine liderlik strateji düzeylerinin karşılaştırılması amaçlanmaktadır. Bu çalışmanın araştırma problemi ve alt problemlere cevap aramak amacıyla karma analiz yöntemi kullanılmıştır. Zaman sıralı karma yöntem araştırmaları olarak tanımlanan bu yöntemle, araştırma örnekleminde bulunan ve anketle veri toplanan katılımcılara nicel yöntemle elde edilen bulguların sebepleri sorulmuş ve mesleğin uzmanları olarak yorumları alınmıştır. Böylece nicel ve nitel veri setlerinin karışımı ile daha geniş ve zengin hale getirilmektedir. Karma yöntem kullanılan bu araştırmanın nitel boyutunda veri toplama yöntemi olarak görüşme tekniği kullanılmıştır.

Bu araştırmanın nicel verileri, Gaziantep ilinin Şahinbey ve Şehitkâmil ilçesinde görev yapan 25'i özel, 65'i kamuya bağlı okullarda çalışan toplam 230 okul idarecisiyle birebir görüşülerek anket yoluyla toplanmıştır. Nicel bulguların yorumlanması amacıyla kolayda örneklem yöntemi kullanılarak belirlenen 3'ü özel, 5'i kamu okullarından olmak üzere toplam 8 idareciyle görüşme yapılmıştır.

Kendi kendine liderlik ölçeği ile toplanan veriler ile frekans analizleri yapılarak örneklemin demografik özellikleri birbiri ile karşılaştırılmıştır. Kamu ve özel okul yöneticilerinin kendi kendine liderlik seviyeleri ve uyguladıkları stratejiler açısından farklılıklar bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla t- testleri yapılmıştır. Yapılan testler sonucunda genel kendi kendine liderlik stratejileri ve hedef belirleme alt boyutu açısından anlamlı fark tespit edilmesine rağmen; başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma, kendini ödüllendirme, düşünce/fikir değerlendirme ve kendini cezalandırma stratejileri açısından anlamlı farklılık belirlenmemiştir.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, Kendi Kendine Liderlik, Kendi Kendine Liderlik Stratejileri

ABSTRACT

Self leadership includes three important strategies; behavior focal strategies, natural reward strategies, model of thinking maker strategies. The objective of this research is to compare the self leadership strategy levels of the managers working as principal and vice principal in government and private schools. To achieve general answers for problems related to this research study and further, mixed analysis method is used. with that, so called timely mixed method researches, the reasons of inventions achieved by quantitative method which is asked to those participants who illustrated the researchs and from whom the data is collected by survey, as well as from profession experts interpretations is also accepted. In this way it is brought to more wide and extensive state by miscellaneous of quantitative and qualitative data sets. In the dimensions qualitative of this mixed method used researchs, technique of conservation is used for data collection method.

The quantative datas of this research is collected from total 230 school administrators working in 25 private and 65 government schools attached to district Şahinbey and Şehitkâmil of Gaziantep city. Analysis is done by talk with each of them by the way of survey. For interpretaation of quantative findings, conservation is done with 8 adminstrator of 3 private and 5 government schools which is determined by using the simple illustration method.

Data which is collected through self leadership criterion and the features of demographic illustration done by frequency analysis compared with each other. T-tests has been done to determine levels of self leadership of government and private school adminstrators and differences in order to look strategies they apply. In the results of tests, indespite of determination of expressive difference in self leadership and basic target designation; the meaningful differences couldn't determined in order to strategies of self talking, self reward, evalmation of thinking/idea and self punishment.

Key Words: Leadership, Self Leadership, Self Leadership Strategies

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın hazırlanmasında büyük emekleri geçen, değerli vaktini harcayarak çok önemli önerilerde bulunan; çalışma yöntemi, işine ve insanlara duyduğu saygıdan dolayı kendime örnek aldığım değerli hocam, tez danışmanım Doç. Dr. Mazlum ÇELİK'e öncelikle teşekkür ederim.

Çalışmanın veri toplama aşamasında yardımlarını esirgemeyen arkadaşlarıma, tez çalışması sırasında değerli zamanını ayırıp bana yardımcı olan Türkçe öğretmenim Fahri HAFIZ hocama ve arkadaşım Ahmet TAŐDEMİR'e teőekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatım ve Yüksek Lisans eğitimim süresince her türlü maddi ve manevi desteği ile yanımda olan abim Abdulkadir POLAT'a ve kardeőim Enes EROğLU'na saygı ve őükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
TABLO LİSTESİ.....	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR	x
GİRİŞ	1
1. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	
1.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı	3
1.2. Liderlik ve Yöneticilik.....	7
1.3. Liderlikte Geleneksel Yaklaşımlar.....	10
1.3.1.Özellikler Yaklaşımı	11
1.3.2.Davranışsal Liderlik Yaklaşımı	13
1.3.3.Durumsallık Yaklaşımı	19
1.4. Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Bazı Liderlik Türleri.....	27
1.4.1.Dönüşümcü Liderlik	27
1.4.2.Hizmetkâr Liderlik.....	29
1.4.3. Karizmatik Liderlik.....	31
1.4.4. Vizyoner Liderlik.....	32
1.4.5. Kültürel Liderlik	32
1.4.6. Etik (Moral) Liderlik.....	33
1.4.7. Paternalist Liderlik.....	33
1.4.8. Demokratik Lider	34
1.4.9. Otokratik Liderlik	34
1.4.10. Otantik Liderlik	35
1.4.11. Liberal (Serbestiyet) Liderlik	37
1.4.12. Süper Liderlik.....	37
2. KENDİ KENDİNE LİDERLİK	
2.1. Kendi Kendine Liderlik Kavramı ve Tanımı	38
2.2. Kendi Kendine Liderlik Kavramına Benzer Kavramlar	39
2.2.1.Kendi Kendine Yönetim	39
2.2.2.Kendi Kendini Kontrol Etme	39
2.2.3.Kendi Kendilerini Etkileme	40
2.2.4. Kendini Düzene Koyma (Öz Düzenleme)	41
2.2.5. İçsel Motivasyon.....	41

2.3. Kendi Kendine Liderlik Stratejileri	43
2.3.1.Davranış Odaklı Stratejiler	43
2.3.2.Doğal Ödül Odaklı Stratejiler	48
2.3.3.Yapıcı Düşünme Kalıpları Geliştirme Stratejileri.....	50
3. YÖNTEM	
3.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı	54
3.2. Araştırmanın Önemi	54
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	55
3.4. Problem Cümlesi	55
3.4.1.Alt Problemler.....	55
3.5. Evren ve Örneklem.....	56
3.6. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	56
3.7. Verilerin Analizi	58
4. BULGULAR	
4.1. Demografik Bulgular	59
4.1.1.Kurumlara Göre Frekans Dağılımları	59
4.1.2.Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımları.....	60
4.1.3.Yaş Durumuna Göre Frekans Dağılımları	61
4.1.4.Çalışma Süresine Göre frekans dağılımları	62
4.1.5.Cinsiyete Göre Frekans Dağılımları	63
4.2. Ölçeğin Yapı Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	63
4.2.1.Keşfedici (Açımlayıcı) Faktör Analizi.....	64
4.2.2.Doğrulayıcı Faktör Analizi	68
4.2.3.Güvenilirlik.....	71
4.3. Araştırma Problemlerinin Testi	72
4.3.1.Kurumlara göre KKL Stratejileri açısından farklılıklar (T-Testi).....	73
5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	
5.1. Genel Değerlendirme.....	80
5.1.1.Demografik Değişkenlere Göre Sonuçları.....	80
5.1.2.KKL Stratejilerinin Kurumlara Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren T- Testi Sonuçları	83
5.2. Öneriler.....	85
EKLER.....	87
KAYNAKÇA	92

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1.1: Lider ve Liderlik Kavramları.....	6
Tablo 1.2: Zaleznik'e Göre Yöneticiler ve Liderler Arasındaki Farklar	9
Tablo 1.3: Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi	10
Tablo 1.4: Özellikler Yaklaşımına Göre Lider Özellikleri	12
Tablo 1.5: X ve Y Teorisinin Temel Özellikler	18
Tablo 1.6: Dört Önemli Durumsal Liderlik Modelinin Karşılaştırılması.....	27
Tablo 1.7: Çeşitli Bilim Adamlarının Dönüşümcü Liderlik Davranış Tarzlarına Yaklaşımları	29
Tablo 1.8: Hizmetkâr Liderlik Dönüşümcü Liderlik ve Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	30
Tablo 1.9: Otantik Kavramının Tarihsel Anlamı	36
Tablo 3.1: Tabak, Sıgri ve Türköz (2009) Kendi Kendine Liderlik Ölçeğinin Yapısı	58
Tablo 4.1: Katılımcıların Çalıştıkları Kuruma Göre Frekans Dağılım Grafiği ve Tablosu	59
Tablo 4.2: Kamu Kurumu Çalışanlarının Eğitim Gruplarına Göre Frekans Dağılım Grafiği ve Tablosu	60
Tablo 4.3: Özel Kurum Çalışanlarının Eğitim Gruplarına Göre Frekans Dağılım Grafiği ve Tablosu	60
Tablo 4.4: Kamu Kurum Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre Frekans Dağılım Grafiği ve Tablosu	61
Tablo 4.5: Özel Kurum Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre Frekans Dağılım Grafiği ve Tablosu	61
Tablo 4.6: Kamu Kurumu Çalışanlarının Çalışma Süresi Gruplarına Göre Frekans Dağılım Grafiği ve Tablosu	62
Tablo 4.7: Özel Kurum Çalışanlarının Çalışma Süresi Gruplarına Göre Frekans Dağılım Grafiği ve Tablosu	62
Tablo 4.8: Kamu Kurumu Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Frekans Dağılım Grafiği ve Tablosu	63
Tablo 4.9: Özel Kurum Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Frekans Dağılım Grafiği ve Tab...	63
Tablo 4.10: Ölçeğin Faktörlerinin Açıklandığı Varyans Oranları	65
Tablo 4.11: Ölçeğin Tüm Maddelerine Yapılan Keşfedici Faktör Analizi Değerleri	66
Tablo 4.12: Ölçeğin Faktörlerinin Açıklandığı Varyans Oranları (Altı Faktöre Göre).....	67
Tablo 4.13: Madde Çıkarılmasından Sonra Yapılan Keşfedici Faktör Analizi Değerleri	68
Tablo 4.14: Kullanılan Uyum İndeksleri ve Eşitlik Değerleri	69
Tablo 4.15: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri	71
Tablo 4.16: Güvenilirlik Analiz Sonuçları	72
Tablo 4.17: K-S Testi Sonuçları	73
Tablo 4.18: Kurumlara Göre Başarılı Performans Hayal Etme Stratejisi Açısından Farklılıklar	73
Tablo 4.19: Kurumlara Göre Başarılı Performans Hayal Etme Stratejisine İlişkin T-Testi	74
Tablo 4.20: Kurumlara Göre Kendi Kendine Konuşma Stratejisi Açısından Farklılıklar	74
Tablo 4.21: Kurumlara Göre Kendi Kendine Konuşma Stratejisine İlişkin T-Testi	75

Tablo 4.22: Kurumlara Göre Kendi Ödüllendirme Stratejisi Açısından Farklılıklar	75
Tablo 4.23: Kurumlara Göre Kendi Ödüllendirme Stratejisine İlişkin T-Testi	75
Tablo 4.24: Kurumlara Göre Düşünce/Fikir Değerlendirme Stratejisi Açısından Farklılıklar ..	76
Tablo 4.25: Kurumlara Göre Düşünce/Fikir Değerlendirme Stratejisine İlişkin T-Testi	76
Tablo 4.26: Kurumlara Göre Kendini Cezalandırma Stratejisi Açısından Farklılıklar	77
Tablo 4.27: Kurumlara Göre Kendini Cezalandırma Stratejisine İlişkin T-Testi	77
Tablo 4.28: Kurumlara Göre Hedef Belirleme Stratejisi Açısından Farklılıklar	77
Tablo 4.29: Kurumlara Göre Hedef Belirleme Stratejisine İlişkin T-Testi	78
Tablo 4.30: Kurumlara Göre Genel KKL Stratejileri Açısından Farklılıklar	78
Tablo 4.31: Kurumlara Göre Genel KKL Stratejilerine İlişkin T-Testi	79

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1.1: Blake-Mouton'un Yönetsel Diyagramı	17
Şekil 1.2: Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler.....	20
Şekil 1.3: Fiedler'in Liderlik Modeli	21
Şekil 1.4: Yol-Amaç Liderlik Kuramı	24
Şekil 1.5: Vroom-Yetton-Jago Karar Alma Süreci Diyagramı	25
Şekil 4.1: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	70

KISALTMALAR

a.g.e. : Adı Geçen Eser

AGFI (Adjustment Goodness Of Fit Index): Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi

Akt.: Aktaran

Bph: Başarılı Performans Hayal Etme

CFI (Comparative Fit Index): Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi

D. odak: Doğal Ödül Odaklı Stratejiler

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

Dfd: Düşünce/Fikir Değerlendirme

GFI (Goodness of Fit Index): İyilik Uyum İndeksi

IFI (Incremental Fit Index): Artırımlı (Fazlalık) Uyum İyiliği Endeksi

K. ceza: Kendini Cezalandırma

K. göz: Kendini Gözleme

KFA: Keşfedici Faktör Analizi

Khb: Kendine Hedef Belirleme

KKL: Kendi Kendine Liderlik

KKLÖ: Kendi Kendine Liderlik Ölçeği

Kko: Kendi Kendine Konuşma

KMO: Kaiser- Meyer-Olkin Katsayısı

Ko: Kendini Ödüllendirme

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

NFI (Normed Fit Index): Normlanmış (Normalleştirilmiş) Uyum İndeksi

Ort.: Ortalama

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation): Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü

s.: Sayfa

SS: Standart Sapma

vd.: Ve diğerleri

GİRİŞ

İnsanlık tarihi ile beraber gelişen kavramların en başında liderliğin gelmesine rağmen hâlâ tam manasıyla açıklandığı söylenemez. Liderlik ile ilgili çalışmaların ehemmiyeti, lüzumu ve zorluğu konusunda araştırmacıların çoğu hemfikir olmakla beraber, konunun genişliği ve her yeni gün liderliğin farklı boyutlar alması nedeniyle liderliğe olan yaklaşımlarda hem fikir olunamamıştır (Sayılı ve Baytok, 2014: 1).

Günümüzde eğitim seviyesinin yükselmesi ve insanların bireysel özerklik taleplerinin artması nedeni ile iş görenler iş yerlerinden çok, mesleklerine bağımlı hale gelmişlerdir. İş görenler yöneticilerinden emir almaktan daha fazlasını beklemektedir. Bu nedenle sadece emir verme veya yönlendirme şeklinde olan eski liderlik ve yönetim anlayışı, günümüz iş görenlerine pek uygun düşmemektedir (Aslan, 2013: 201). Herkesin önemle üzerinde durması gereken husus, öncelikle kendini kontrol edebilme mekanizmasına sahip olmasıdır. Asrımızın getirdiği yenilikler ve teknolojiye eşlik eden insanların bireyselleşmesi neticesinde başkaları tarafından yönetilmek yerine herkesin kendini yönetmesi hususu öne çıkmıştır.

Araştırmacıların en çok değindikleri nokta, kişilerin iç dünyalarında bulunan kendi kendine liderlik potansiyelinin ortaya çıkarılıp geliştirilmesi hususudur. Kendi kendine liderlik (KKL) stratejisine sahip bireyler, iç dünyalarındaki kabiliyetlerinin farkına varıp bu kabiliyetlerini organizasyon için en üst düzeyde kullanacaklardır (Çırpan, 1997: 57). Liderlik, bir grup ya da takımın üyelerinin arasında paylaşılabilen ve dağıtılabilen bir aktivitedir (Carmeli, Meitar and Weisberg, 2006: 75).

Son yıllarda liderlik üzerine yapılan çalışmalarla birlikte, KKL stratejilerinin günümüz organizasyonları için en uygun liderlik yaklaşımı olup olmadığı konusu tartışılmaya başlanmıştır. Öncülüğünü genel kapsamda Manz ve Sims'in yaptıkları yeni bir liderlik yaklaşımı olarak KKL (Çırpan, 1997: 57), bireyin kendi kendini motive etmesine dayanan bir anlayıştır. Bu kuramın iddiası, herkesin kendi kendinin lideri olabileceğidir.

KKL'de, etkileme gücünün içe dönmesi ve bireylerin kendilerinin lideri olabilme konumuna yükseltecek motivasyonun bizzat kendisinde bulunması söz konusudur. İç konuşmalar yaparak, içe dönük ödül veya cezalar vererek kişinin kendini kontrol edip kendi kendinin lideri olmasını temel alan bir yaklaşımdır. KKL'de herkes çalışma enerjisini ve örgütsel motivasyonunu kendi liderliğinden almaktadır. Bu yaklaşıma göre liderin yeni ölçütü, kendi geleceğini kendi belirleme, kendisine verilen iradeyi düzgün bir biçimde kontrol etme yetisidir.

Günümüzdeki hızlı ekonomik, siyasi, bilimsel ve teknolojik gelişmeler ve yenilikler eğitim örgütlerini ve bu örgütleri yöneten idari personelin davranışlarını ve çalışma potansiyelini etkilemektedir. Bu gelişmeler ve yenilikler okul idareciliği üzerinde de etkili olmakta ve bunun neticesinde okul idarecilerinin birçok alanda olduğu gibi liderlik konusunda da kendilerini

geliştirmelerini zorunlu hale getirmektedir (Baysal, 2013: 1). Bu nedenle bu çalışmada, birbirlerine benzer okullardan yetişen, belli bir süre Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda öğretmenlik veya idarecilik yapan ve eğitim öğretimin yürütülmesi konusunda aynı mevzuata tabi olan özel okul ve devlet okulu yöneticileri arasında KKL stratejileri açısından fark olup olmadığı araştırılacaktır.

Araştırmamız beş bölümden oluşmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın birinci bölümünde liderlik kavramı ve liderlik ile ilgili bazı kavramlar izah edilmiştir. Liderlik ile ilgi geleneksel ve güncel yaklaşımlar üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, kendi kendine liderlik başlığı altında, son zamanlarda liderlik güncel yaklaşımları arasında tartışılan KKL kavramı izah edilmiş, KKL'nin tanımı, benzer kavramlarla ilintisi ve KKL stratejileri anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde, devlet okullarında ve özel okullarda görev yapan yöneticilerin (müdür ve müdür yardımcısı) uyguladıkları KKL stratejileri konusunda uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Bu bölümde, araştırmanın amacı, önemi, soruları, sınırlılıkları ve yöntemi ortaya çıkarılmıştır.

Dördüncü bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgular ifade edilmiştir. Ayrıca KKL ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışmasına ilişkin yapılan çalışmalar ve bulgular bu bölümde aktarılmıştır.

Beşinci bölümde ise çalışmanın sonucu olarak kamu ve özel okul yöneticilerinin uyguladıkları KKL stratejilerinin benzerlik ve farklılıkların neler olduğu ifade edilmiş, bulgular değerlendirilmiş ve araştırmacılara ve uygulayıcılara önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

1. Liderlik Kavramı ve Tanımı

İnsanlar sosyal bir varlık oldukları için diğer insanlarla beraber toplumlar halinde yaşarlar ve bunun neticesi olarak görev ve sorumlulukları birlikte paylaşırlar. İnsanların görev ve sorumluluklarını paylaşması yetmez, bunların düzen ve uyum içinde yerine getirilmesi gerekir. İnsanların beraber yaşadıkları toplum içerisinde sorumluluk ve görev paylaşımı olmak zorundadır. Olmadığı takdirde kargaşa meydana gelebilir. Bunun için öncelikle lazım olan içlerinden bazılarının bu görev ve sorumlulukları üstlenip düzeni sağlamasıdır. Böylelikle toplum fertlerinin bazılarının görevleri üstlenmesi ve diğer fertlerin de feragat etmesi sonucu olaylara yön verecek ve amaçlara ulaşılmasını sağlayacak pozisyonlar meydana gelmiş olur. Toplumda bu pozisyonları dolduracak ve diğer bireylerden kabiliyet olarak farklı olan bu insanlar liderlerdir (Deliveli, 2010: 7).

Liderlik kavramı, XX. yüzyılda Batı ülkelerinin en gözde kavramlarından biri olmuştur. Bunun temel nedenlerinden biri olarak sanayi devriminden sonra meydana gelen dünya ekonomisinin etkin bir şekilde yönetilmesi arayışı olmuştur. 1990'lı yıllardan sonra yönetim ve organizasyon alanındaki gelişmeler ilerlemiş ve liderlik alanındaki yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu, liderlik alanını her geçen gün sosyal bilimlerde geniş bir bilim dalı olmaya kadar taşımıştır (Aykanat, 2010: 3).

Kaith Davis, lider ve liderliği şöyle izah etmektedir: Lideri olmayan bir kurum, insan ve makinelerin bir araya gelmesinden başka bir şey değildir. Liderlik, organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların yaptıkları işleri şevkle yapabilmelerini sağlama yeteneğidir. Liderlik bir işletmedeki mesai arkadaşlarını ve takipçilerini başarıya ulaştıran son harekettir (Aktaran Paksoy, 2008: 13).

Liderlik kavramı, kaynaklarda eski olmasına rağmen son iki yüzyılda sıklıkla kullanılmaktadır. Liderlik üzerine çalışanlar, liderliğin tanımını daha çok kişisel bakış açılarına ve önem verdiklerine göre yapmışlardır (Tekin, 2007: 3). İnsanlık tarihinin ilk zamanlarında toplumlara liderlik etmenin ölçüsü, güç ve cesaret gibi özelliklere bağlıydı. Günümüz toplumlarında ise liderlik için aranan özellikler daha çok bilgi ve yetenek halini almıştır (Deliveli, 2010: 3). Fakat araştırmacı ve yazarların çalışma alanlarının farklılığı ve farklı bakış açılarına sahip olmaları nedeniyle liderlik kavramının tanımı üzerinde tam bir uzlaşma sağlanamamıştır (Aslan ve Özata, 2011: 2).

Liderlik insanoğlunun yaratılışından bu yana her zaman insanların gündeminde olmuştur. Tarih sahnesinde peygamberlerden padişahlara, firavunlardan âlimlere, aşiret reislerinden krallara, sultanlardan halifelere kadar pek çok lider; farklı statülerde, değişik boyutlarda ve farklı konumlarda gruplara liderlik yapmış, izleyenleri belirli bir hedef için hazırlamış, gelişmelerinde ve farklılaşmalarında etkin rol oynamıştır. Liderlerin bazıları kimi zaman tarih sayfalarında isimleri anıldıkça baş tacı edilen izler bırakmış, bazıları da kötü bir iz bırakmıştır (Duyan, 2012: 3).

Liderlik, belirli koşullar altında belirli bireysel amaçları veya takımın amaçlarını yerine getirmek için, bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etki altına alarak onlara yön vermesidir. Lider ise başkalarını belirli bir gaye doğrultusunda davranmaya yönlendiren ve onları etki altında bırakan kişidir. Diğer bir deyişle, birtakım insanların kendi kişisel ve grup hedeflerini gerçekleştirmek üzere izledikleri emir ve talimatları gereğince hareket ettikleri kişi liderdir. Lider, organizasyonlara yön veren, onlara hedefler belirleyip o hedefler doğrultusunda hareket edilmesini sağlayan, takımın amaçları doğrultusunda çalışan ve takımı o amaçlar için çalıştırandır (Serinkan, 2012: 151).

Lider, insanları ikna edebilen ve onları belirli amaçlara yönlendirebilen, kendisini ve amaçlarını takip ettirmeyi başaran, rolünü takım arkadaşlarından alan, normları belirleyen, takım tarafından liderliği kabullenilmiş, gruba bir amaç belirleyen, bu amaç etrafında takipçilerinin çalışmalarını denetleyen ve çalışmalarını için onlara rehberlik yapan kişidir (Yılmaz, 2013: 5). Dikmen'in (2012) ifadesi ile liderlik: "güzellik gibi tabiri güç, fakat gördüğünüzde tanıyabileceğiniz bir şeydir." (Dikmen, 2012: 5).

Genel hatlarıyla liderlik; belirlenmiş koşullar altında, belirlenmiş bireysel veya takımın amaçlarını yerine getirmek için bir kimsenin başkalarının çalışmalarını etkileyebilmesi ve yön verebilmesidir. Dolayısıyla liderlik süreçtir (Bayram, 2013: 4). Bu süreç ise şöyle ifade edilebilir: Liderlik = f (lider, takipçiler, şartlar). Liderlik süreci; lider, takipçiler (izleyenler) ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan süreçtir. Bu sürecin esasını, liderin izleyicilerini belirli koşullar çerçevesinde etkileyebilmesidir. Lider ise, izleyenlerin davranışlarını etkileyen ve bu etkileme ile onlara yol gösteren, onları aydınlatan, onların gelişmesine katkı sağlayan, emir ve talimat veren ve grup üyelerinin ihtiyaçlarını görebilen ve yardımcı olabilir (Bakan, 2008: 3).

Durmaz'a göre liderlik bir etkileme sürecidir. Etkileme sürecinde kullanılan güç kaynaklarını beş grupta toplamak mümkündür. Bunlar (Durmaz, 2007: 9);

- a) Meşru güç: Liderin örgüt içindeki pozisyonuna bağlı olarak elde ettiği güç.
- b) Ödül ve ceza üzerinde denetim: Liderin izleyicileri ödüllendirme ve cezalandırma olanaklarına sahip olması.
- c) Zorlayıcı güç: İzleyicileri, belirlediklerine uymadıkları takdirde cezalandırabilme olanaklarına sahip olması.

d) Uzmanlık gücü: Bilgi veya beceri nedeniyle etkileyebilme yeteneğidir. Doğal olarak bu dayanak liderin uzman olduğu alanlar için geçerlidir.

e) Bireysel nitelikler: Liderin özellikleri, izleyicilerin ona benzemek isteme nedeniyle sahip olduğu etkileme olanağıdır.

Lider olabilmek için resmîyet veya herhangi bir organizasyonda mevki sahibi mecburiyeti ve kişinin resmî yetkilerinin olma zorunluluğu yoktur. Mahallelerde meydana getirilen çete faaliyetlerinde, çocukların aralarındaki oyunlarda olduğu gibi mevki ve resmîyet olmadan da liderlik olur. Kitleleri arkasından sürükleyen, amaçları doğrultusunda faaliyet gösteren liderlerin bazıları bu nitelikteki bireylerdir. Birçok resmî yetkiye sahip olan veya büyük organizasyonlarda üst düzey yöneticiler konumunda bulunup da grupları sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir. Demek ki yöneticilik ayrı bir olgu liderlik daha farklı bir olgudur (Yıldırım, 2012: 33).

Yusuf Has Hacib'in 'Kutadgu Bilig' adlı eserinde liderlik şöyle izah edilmiştir: “Lider; iyiliği karşılıksız bırakmayan ve insanların en iyisi olan kişidir; cömertlikte, yardımda ve adalette insanlar içerisinde seçilmiş olandır, insanlara en faydalı olandır, merhametli olandır. Lider; insanların sevinci uğruna kendi canını feda edendir, hayâ sahibi olandır, işine içten bağlı olandır.” (Deliveli, 2010: 9).

Liderliğin tanımına ilişkin birçok yaklaşım bulunmaktadır. Bu tanımlar Tablo 1.1’de toplu olarak verilmiştir. Tanımlar incelendiğinde, liderin diğer insanları amaçlar istikametinde etkileyebilen kişi, liderliğinde etkileme faaliyeti olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 1.1: Lider ve Liderlik Kavramları

Yıl	Yazar	Lider ve Liderlik Tanımları
1902	C.H.Cooley	Liderlik, sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektir
1911	F.W.Blackmar	Liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.
1921	E.L. Munson	Liderlik en az çatışma, en güçlü iş birliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir.
1930	C.M. Bundel	Liderlik, insanları ikna ederek onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır.
1942	N. Copeland	Liderlik, insanları fiziksel, zihinsel, duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır.
1950	R.M. Stogdill	Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.
1968	R. Dubin	Liderlik, yetki kullanarak karar alabilmektir.
1978	D. Katz ve R.L. Kahn	Liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.
1986	R.R. Krausz	Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir.
1994	R. Heifetz	Liderlik, farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir.
1997	Gallagher vd.	Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir.
1997	Cook vd.	Yönlendirme, enerji verme ve bireyleri (Çalışanları) liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanma sürecidir.
1998	Lambert	Liderlik, önceden belirlenmiş sonuçlar doğrultusunda başkalarındaki potansiyeli fark edebilme, yetenekleri, bilgiyi ve bir grubun kabiliyetini yönetebilme yeteneğidir.
2006	Naktiyok	Lider, belirlenmiş bir amaca yönelik olarak diğerlerini etkileyen ve yönlendiren kişidir.
2008	Eren	Liderlik, bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yetenekleri toplamıdır.
2009	Avcı ve Topaloğlu	Lider, örgüt çalışanlarının benimsediği fikirler, düşünceler ve ilkeler etrafında birleştiği ve bütünleştiği; bir amaca doğru insanları peşinden sürükleyen ya da başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişidir.
2009	İbicioğlu, Özmen ve Tas	Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.
2009	Buluç	Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak netleşmemiş ortak düşünce ve arzuları benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin gizli güçlerini bu amaç etrafında etkinliğe geçiren kimsedir.
2011	Koçel ve Tamer	Lider, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden kişi

Kaynak: Durukan, 2013: 6

2. Liderlik ve Yöneticilik

Rekabet ortamının farklı mecralara kaydığı günümüz piyasasında başarıyı yakalamak sadece işletmeyi yönetmek ya da işletmenin devamını sağlamak değildir. Başarıya ulaşabilmek ve küreselleşen rekabet piyasasında üstünlüğü sağlayabilmek için tablodaki resmi bir bütün olarak görebilmek, geçmiş hatalarından ders almak, içinde bulunduğu anı en iyi biçimde kullanabilmek ve ileri görüşlü olup başarıya gidecek yollardan en uygununu belirleyebilmek ve bunların yanında çalışanlarının isteklerine ve değerler yargılarına da önem vermekle mümkündür. Yöneticinin yapması gerekenleri yapan ve liderlik özellikleri kendinde bulunan kişiler, işletmeyi başarıya götüren kişiler olacaktır (Tekin, 2007: 15).

Liderlik, çalışanları motive ederek ve onları etkileyerek personelin çalışmalarını örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmektir. Bu bakış açısı ile bakıldığında liderlik ve yöneticilik arasında ayırt edici bir farkın olmadığı ileri sürülebilir. Bu bakış açısı doğrultusunda işletme literatüründe, bu iki kavramın genellikle eş anlamlı değerlendirildiğini görürüz. Fakat liderlik ve yöneticilik, işlevsellikleri açısından farklı iki kavramdır. Liderin temel görevi; örgütün ya da organizasyonun izlenecek yolunu veya asıl hedeflerini belirlemek ve bu hedeflere ulaşabilmek için stratejiler geliştirmektir. Yöneticinin temel görevi ise liderin oluşturduğu misyonu yerine getirmek ve hedeflere ulaşabilmek için oluşturulan ortamı organize etmektir. Daha farklı bir bakış açısı ile yönetici, liderin vizyonunu gerçekleştiren kişidir (Şoray, 2010: 36).

Lider ve yönetici arasındaki temel fark, göstermiş oldukları davranışlarda ortaya çıkar. Yöneticilerin çoğunun amaçları orta vadeli olmakla beraber rahat bir çalışma ortamı sağlamaya yöneliktir. Lider ise, daha uzun ve zor ulaşılacak hedefleri amaçlar, her zaman mücadele içerisinde ve daha aktif bir çalışma ortamı sağlamak için uğraşır (Çelik, 2006: 18).

Yöneticilik ve liderlik arasındaki farklılık, amaçlanan hedefler doğrultusunda kullanılan etkileme gücünde de ortaya çıkabilmektedir. Yönetici, astlarını belirlenen amaçlara yönlendirmek için otoritesini, yetkisini kullanır. Resmi bir makamda olan yönetici bu resmi olan makamdan doğan bir yönetme yetkisine sahiptir. Bundan dolayı yöneticinin yönetmek için kişisel özellikleri çok aranmaz. Lider, her şeyden önce yöneticiden farklı olarak kişisel bazı özelliklere sahip olmalıdır. Koşulların gerekliliğine göre bilgi birikimine sahip olmalı ve bu bilgileri gerektiği gibi kullanmayı bilmelidir. Lider kişisel özelliklerini de kullanarak otorite sahibi olur. Liderlerin güç kaynakları, kişisel özellikleri ve kabiliyetlerinden ileri gelir ve takipçilerini bu şekilde takımın amaçları doğrultusunda yönlendirir, kitlelere yön verebilir. Yönetici bulunduğu makam itibarıyla yetki sahibi olur, lider ise gücünü takipçilerinden alır (Aydın, 2009: 5).

Yönetici ile lider arasındaki farkı şöyle de izah etmek mümkündür. Liderler doğru işler yapmak için çaba gösterirler; yöneticiler ise mevcut işleri doğru yapmaya çalışırlar. Yöneticiler örgütün yapısındaki planlamaları, yapılan çalışmaların analizini ve sonuçların kontrollerini ve

takibini yaparlar. Lider ise gelişen ve değişen rekabet dünyasına ayak uydurmaya çalışır. Yapılan faaliyetlere yön vererek asıl olan amaçlara gidilmesi için kontrol ve motivasyon içerisindedir. Kısacası lider amaç belirlemek, vizyon oluşturmak ve hedefler doğrultusunda hareket etmekle ilgilenir (Durukan, 2013: 18).

Yönetici örgütün hedefleri doğrultusunda idari gücünü kullanır. Lider ise, idari gücünü örgütün hedefleri yerine kendi idealleri doğrultusunda da kullanabilir. Yönetici organizasyonun amaçlarını kendine taban alırken liderde böyle bir zorunluluk yoktur. Yönetici örgütte kendisini izleyenleri örgütün hedeflerine yönlendirirken birçok araca ve yetkiye sahip olan kimsedir. Sorumluluk açısından yönetici organizasyondaki hiyerarşiye göre kendi astlarından sorumlu olmak ve kendi üstlerine hesap vermek zorundadır. Lider bunun aksine astlarının daha özgürce hareket etmelerine olanak sağlar ve sadece onlara karşı sorumluluğu vardır. Yöneticiler herhangi biri olabilir ve makamın gücüne göre hareket ederler. Liderler ise kabiliyetleri uygun, liderlik vasıflarına sahip olanlar olurlar. Yöneticilik bir üst makamın seçtiği ve vazifelendirdiğidir. Liderlik ise halkın verdiği ve isteği için olunan bir vasıftır (Werner, 1993: 16'dan akt. Uzun, 2008: 53). Liderlerle yöneticilerin arasındaki; temel farklar, amaçlara yönelik tutumlar, çalışmaya ilişkin gelişmeler, kişiler arası ilişkiler ve benlik duyguları açısından Tablo 1.2'de verilmiştir.

Tablo 1.2: Zaleznik'e Göre Yönetici ve Lider Farkları

Konular	Liderler	Yöneticiler
Amaçlara Yönelik Tutumlar	<p>*Tepkisel değil atılımcıdır, fikirlere yanıt verme yerine, onları biçimlendirir. Amaçlar konusunda kişisel ve etkin bir tutum takınırlar</p>	<p>*Amaçlar konusunda kişisel olmayan, belki de edilgen bir tutum içindedir</p>
Çalışmaya İlişkin Görüşler	<p>*Liderler yöneticilerin seçenekleri sınırlamak için eylem yaptığı noktada, uzun süreli problemlere yeni yaklaşımlar getirir ve sorunları yeni seçeneklere açarlar. *Yüksek risk konumunda çalışırlar. * Çoğunlukla yaradılıştan gelen bir risk alma ve tehlike arama eğilimleri vardır. * Bazen günlük işleri dert olarak görürler.</p>	<p>*Çalışmayı; stratejiler oluşturmak ve kararlar almak için karşılıklı etkileşim içinde bulunan insan ve fikirlerin şu ya da bu şekilde bir birleşimini gerektiren, kolaylaştırıcı bir süreç olarak görme eğilimindedirler. *Güç dengelerini, çatışan değerler arasındaki uzlaşmalar olarak kabul edebilecek olan çözümlere doğru kaydırmayı hedeflerler. *Var kalma içgüdüğü risk ihtiyacına baskın gelir; bu içgüdüden de günlük ve pratik çalışmalara dayanma yeteneği doğar.</p>
Diğer Kişilerle İlişkiler	<p>*Fikirlerle ilgilenirler, daha içgüdüsel ve empati yollarla ilişki kurarlar. Olayların ve kararların katılımcılar için ne anlama geldiğine dikkat verirler. *Çoğunlukla duygusal içerik açısından zengin sıfatlarla anılırlar. *Güçlü özdeşlik ve farklılık ya da sevgi ve nefret duygularını çekerler.</p>	<p>* İnsanlarla çalışmayı tercih eder, tek başına yapılan faaliyetlerden tedirgin olur ve uzak durmaya çalışırlar. * İnsanlarla bir olay dizisinde ya da bir karar alma sürecinde üstlendikleri role göre ilişki kurarlar. *İşlerin nasıl yapıldığına dikkat verirler. *Astlarıyla mesaj yerine işaret kullanarak, dolaylı iletişim kurar.</p>
Benlik Duyguları	<p>* Kendilerini çevreden ayrı hisseden kişilikler olma eğilimindedirler. * Örgütlerde çalışabilirler, ama asla örgüte ait olmazlar. * Değişim fırsatları ararlar.</p>	<p>*Kendilerini, kişisel olarak özdeşleştikleri ve ödül kazandıkları mevcut iş düzeninin koruyucusu ve düzenleyicisi olarak görürler.</p>

Kaynak: Durukan, 2013: 20

3. Liderlikte Geleneksel Yaklaşımlar

Liderlik yaklaşımı olarak bilinen bu düşünce akımları, liderlik kavramının oluşumunu doğasını ve liderlik davranışının sonuçlarını belirlemek için geliştirilen farklı teoriler içermektedir. Liderliği etkili kılan unsurların neler olduğunu arayan araştırmacı ve yazarlar liderliği; öncelikle liderin özelliklerine ve davranışlarına, sonraki yıllarda ise değişik şartlarda uygulanabilecek liderlik tarzlarına dikkati çeken durumsal yaklaşımlarda aramışlardır. Geliştirilen teorilerin bazı konularda eleştirilmesi ve eksikliklerinin belirlenmesi neticesinde, son dönemde karizmatik, dönüştürücü ve kendi kendine liderlik gibi modern liderlik yaklaşımları geliştirmişlerdir (Tabak, Şeşen ve Türköz, 2012: 114). Liderlik çalışmalarının tarihsel gelişimi Tablo 1.3'te görülmektedir.

Küreselleşen dünyada, örgütsel etkinliğin artırılması amacıyla yeni liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında yönetim anlamında, sosyo-ekonomik ve politik anlamda şartların değişmesi ve insanlarda bu değişmelerle beraber farklı bakış açılarının oluşması katkı sağlamıştır (Deliveli, 2010: 24).

Liderlik, kişilerin fiillerinin, iletişimlerinin, tecrübelerinin ve donanımlarının bir sonucu olsa da temelinde bireyden kaynaklanan, diğer insanlardan farklı olan küme davranışın ürünüdür. Liderler, içinde yer aldıkları grubun diğer fertlerinden birçok yönden farklıdırlar ve nadir karşılaşılan bazı kabiliyetleriyle onlardan ayrılırlar. Yönetim bilimlerinde lider ile takipçileri arasındaki bu ayrım; özellik teorileri, davranışsal teoriler ve durumsal teoriler olarak sınıflandırılmıştır (Aytekin, 2014: 35).

Tablo 1.3: Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi

ZAMAN ARALIĞI	TEORİ	ANA DÜŞÜNCE
1940'lara kadar	Özelliklere Teorisi	Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir.
1940 – 1960 arası	Davranışsal Teori	Liderin etkinliği, liderin nasıl davrandığı ile ilgilidir.
1960 – 1980 arası	Durumsallık Teorisi	Etkin bir lider durumlardan etkilenir.
1980'lerden sonrası...	Liderlik Teorilerinde yeni yaklaşımlar	Liderin vizyona ihtiyacı vardır.

Kaynak: Paksoy, 2008: 15

3.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı, ilk olarak I. Dünya Savaşında subaylara ihtiyaç duyulmasından dolayı ortaya çıkmıştır. ABD ordusu, I. Dünya Savaşı'nın başlangıcında, Amerikan Psikoloji Derneği'nden bir grup psikoloğu, subayların seçilmesi ve elverişli olmayanların elenmesinde görevlendirmiştir. Psikologların çalışmalarının neticesinde, Alfa Zekâ Testi başta olmak üzere birçok ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçeklerin ve benzer tekniklerin endüstride kullanılmaya başlanmasıyla, özellikler yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010: 132).

Liderlik ile ilgili yapılan ilk araştırmaların neticesinde liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğu ve sonradan bu özelliklerin sağlanamayacağını savunan özellikler kuramı geliştirilmiştir. "Büyük insan kuramı" olarak da bazı kaynaklarca adlandırılan özellikler yaklaşımı bazı insanların lider olarak ortaya çıkmalarında doğuştan getirdikleri özelliklerin etkili olduğu ileri sürülmüştür (Aykanat, 2010: 9).

Bu kurama göre, bireyin lider olabilmesi için bu bireyin çeşitli özelliklerinden dolayı grup üyelerinden farklı olması gerektiğine inanılır. Eğer grup üyelerini çeşitli özellikler açısından karşılaştırılabilirse liderleri bulmak mümkün olabilecektir. Bundan dolayı bu kuramın temeli, grup üyeleri arasında liderlik vasıflarını taşıyan ve taşımayan şekilde düşünülen özelliklere sahip olanları bulmak üzerinedir (Cinel, 2008: 7).

Bu kuramın amacı, bazı kişilerin aktif bir lider konumuna gelmesi ve diğer birçok kimsenin bundan yoksun kalmasının nedenlerini açıklamaya çalışmaktır. Bu durumun kişisel özelliklere bağlı olduğu üzerinde durulmaktadır (Topuzoğlu, 2009: 8).

Bu kurama göre, lider olabilmek için liderlik özelliklerine doğuştan sahip olmak gereklidir. Bunlar sonradan kazanılacak özellikler değildir. Özellikler yaklaşımında, liderde bulunması gereken başlıca özellikler (Tablo 1.4): boy, ağırlık, yaş, sağlık durumu, çehre gibi fiziksel; zekâ, eğitim durumu, konuşma yeteneği, sosyal ilişkiler, iletişim gücü, güven verme, girişim, risk alma, cesaret, kendine güven gibi kişisel özelliklerdir (Babil, 2009: 9).

Tablo 1.4: Özellikler Yaklaşımına Göre Lider Özellikleri

Fiziksel Özellikler	Kişisel Özellikler	Yetenek	Sosyal Beceriler
Boy	Uyum sağlama	Zekâ	İşbirliği sağlama
Ağırlık	Normalleri ayarlama	Yargı ve kesinlik	Yönetim yeteneği
Güçlülük	Saldırganlık ve hakkını arama	Bilgi	Yardımlaşma
Yaş	Üstünlük	Akıcı konuşma	Popülerlik ve Prestij
Fiziksel olgunluk belirtileri	Duygusal denge ve kontrol		Sosyal olma
Sağlık Durumu	Bağımsızlık		Sosyal olma
Yakışıklılık	Orijinallik ve yaratıcılık		Nezaket ve diplomasi
	Kişisel bütünlük		Eğitim
	Özgüven		
	Dürüstlük		

Kaynak: Güleç, 2010: 13

Özellikler yaklaşımına getirilen bazı eleştirilerde bulunmakatadır. Bunlardan bazıları; liderlik özelliklerini tespit etmek için geliştirilen araçlar, soyut ölçekler olduğu için ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği çok net değildir. Bunun yanında liderlik özellikleri üzerinde ülkenin kültürel özelliklerinin yakından ilgisi vardır. Bir toplumda etkili liderlik özelliklerine sahip birey, başka bir ülkenin kültüründe etkili lider davranışları gösteremeyebilir (Uzun, 2008: 27).

Bu kuramın hâlâ etkisi devam ediyor olsa da çeşitli sakıncaları da mevcuttur. Çünkü özellikler teorisi alanında yapılan çalışmalarda, liderin organizasyon içerisindeki davranış biçimi ve durumu göz önünde bulundurulmayarak sadece liderin kişisel özellikleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır (Çetin, 2008: 77).

Özellikler kuramı, 80’li yıllara kadar yoğun şekilde eleştiriye maruz kalmıştır. Eleştirilerin temelinde herkes için belirlenen özelliklerin liderlik sürecini açıklamak için yeterli olmadığı ve diğer değişkenlerin de göz önünde bulundurulması düşüncesi yer almıştır. Bazı kişilik özelliklerinin yanında ilişki, durum, görev, zaman gibi değişkenlerin de göz önünde bulunması gerekliliğinin üzerinde durulmuştur (Aydın, 2009: 9). Bu eleştirilere benzer şekilde Stogdill’in liderlik konusunda yaptığı araştırmaya yapılan eleştiridir. Stogdill ve diğer özellikler yaklaşımını savunan araştırmacılara göre gruba liderlik yapanların çoğunun uzun boylu olması gerekmektedir. Halbuki Hitler, Mussolini ve Napolyon kısa boylu olmalarına rağmen etkili birer lider olmuşlardır (Aslan, 2013: 118).

Aslan’a (2013: 119) göre: “*Lideri lider yapan unsur, onun özellikleridir.*” şeklindeki bakış açısı, 1930’lu yıllarda “*Lideri lider yapan temel dayanağın onun davranışdır.*” şeklindeki eğilime yöneldiği ve bu tarihten itibaren liderlikte davranışsal kuramın doğuşu görülmektedir.

3.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Bu yaklaşımda, liderliğin etkililiğini kişisel özelliklerin tam olarak belirleyemediği ve liderlik davranışlarının da eğitim yoluyla kazanılabileceği savunulmaktadır. Liderin, takımın belirlediği amaçlara ulaşabilmesi için takipçileri ile arasındaki iletişim türü, isteklendirme şekli, gruba bağlılığı, üyelerin karar alma sürecine katkı dereceleri, emir verme tarzı, toplantıları idare yöntemi, grup içindeki kaynakları elverişli bir şekilde kullanma gibi davranışları önemli olmaktadır (Demir vd., 2010: 133).

Liderlik kavramını davranışsal boyutuyla açıklamaya çalışan bu yaklaşımın temelinde, liderlerin etkili ve başarılı olmasında, liderin kişisel özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken sergilediği davranışların rolü olduğudur. Bu yaklaşım, liderin etkililiğini belirleyen önemli faktörleri, liderin astlarıyla iletişimini, grup üyelerinin yönetime katılma düzeylerini, planlama ve kontrol şekli ve amaçların belirlenmesi gibi hususları ele almıştır (Aksel, 2012: 36).

Davranışsal liderlik yaklaşımının amacı, sadece liderliğin yapısı hakkında araştırma yapmak değildir. Eğer özellikler yaklaşımı başarılı olmuş olsaydı, liderliğe ihtiyaç duyulan organizasyonlarda ve gruplarda resmi makamları dolduracak doğru bireylerin seçilmesi için kaynak sağlayacaktı. Buna kıyasla davranışçı yaklaşımlar, liderliğin önemli davranışsal belirleyicilerinin açığa çıkarılmasında, insanların lider olarak eğitilebileceğini savunmaktadır. Uygulama bakımından özellikler yaklaşımı ile davranışçı yaklaşım arasındaki fark, yaklaşımların varsayımlarından meydana gelmektedir (Kazancıoğlu, 2008: 14). Bu yaklaşıma göre, lideri lider yapan, örgütü başarıya götüren davranıştır (Aksel, 2012: 36).

Davranışsal yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, liderleri grup üyelerinden ayıran, davranışları olduğunu ve bu davranışların öğrenilebileceği görüşünü kabul etmektedirler. Ayrıca liderlerin davranışlarını belirleyen değişkenlerin varlığından da söz etmişlerdir. Bu değişkenler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gülmez, 2009: 6):

- ✓ **Takipçiler:** Liderlik yapısı, liderin içinde bulunduğu organizasyonun yapısına ve hedeflerine bağlıdır. Liderler hem mensup oldukları grubun amaçlarını yerine getirmeyi hem de takipçilerinin amacını gerçekleştirmeyi birbiri ile ilişkilendirmelidir. Bu sebeple liderler izleyenlerine yol göstererek, onları eğiterek grubun amaçlarına ulaşacağına, onları kendi bireysel amaçlarına ulaştıracağına ikna etmelidir.
- ✓ **Amaçlar:** Takipçiler örgütsel amacın gerçekçi ve ulaşılabilir olduğuna, çabalarının bunu gerçekleştirebileceğine inanmakta güçlük çektiklerinde, lider gruba neyi nasıl yapacaklarını açıklamak, onlara hedef göstermek, bunların erişilebilir olduğunu onlara inandırmak zorundadır.

- ✓ **Liderin Kişisel Özellikleri:** Durumsal koşullara bağlı olarak değişen liderlik biçimlerinde dikkat edilmesi gereken diğer bir husus da liderin teknik bilgi ve becerileri; değerleri, ahlaki durumu, sosyal, psikolojik ve fiziksel özellikleridir.
- ✓ **Ortam Koşulları:** Örgütün ilişkide bulunduğu çıkar gruplarından oluşan yakın ilişki şartları ile ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, siyasal, hukuksal değişim ve gelişmeleri kapsayan genel çevre koşulları, ortam koşullarını oluşturur. Bu şartlar, liderlik biçimini ve liderin davranışlarını etkileyen önemli etmenlerdir.

Davranışçı yaklaşımı destekleyenler liderliğin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmakla beraber, neticede ortama ve şartlara önem verilmemesi nedeniyle eleştirilmektedir. Bu nedenle durumsal teoriler ortaya çıkmış ve bu teoriye göre liderlik; takipçiler, ortam ve şartlardan etkilenen karmaşık bir süreç olarak izah edilmiştir (Aydın, 2009: 10).

Davranışçı yaklaşımı destekleyenler, liderlik davranışlarının sınırlandırılmayacak kadar karmaşık ve farklı boyutlara sahip olması sebebi ile eleştirilmektedir. Bu yaklaşımın eleştiri alan diğer yönü; örgüt ortamı ve örgütsel kapasite, teknoloji, kültür ve iklim gibi durumları göz ardı etmesidir (Babil, 2009: 10).

Davranışsal yaklaşım çalışmaları kapsamında, liderin neyi nasıl yaptığına odaklanılmış ve liderlik sürecinde kişisel özelliklerden ziyade liderin davranışı önem kazanmıştır (Kızıloğlu, Tabak ve Erkenekli, 2012: 115). Bununla beraber davranışsal yaklaşımın en önemli eksikliği, liderin etkinliğini belirlemede durumsal faktörleri göz ardı etmiş olmasıdır (Bakan, 2008: 5).

Davranışsal yaklaşım, özellikler yaklaşımının liderlik kavramı bakımından birçok soruyu cevapsız bırakması nedeniyle liderlik çalışmaları arasına girmiştir. Davranışsal liderlik yaklaşımı hakkında pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların önemlileri; Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mounon'un Yönetim Tarzı Matrisi, Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri modelidir (Aykanat, 2010: 11). Bundan sonraki bölümde bu çalışmalar hakkında kısa bilgiler verilecektir.

3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1945 yılında başlayan Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik çalışmaları davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan biridir. Liderlik davranışıyla ilgili birtakım çalışmalar yapan Ohio Eyalet Üniversitesi Araştırmalar Bürosu, liderlik davranışında yatan temel etmenin liderin, takipçilerini örgütün amaçlarına kanalize etme olduğunu söylemektedir. Askeri ve sivil yöneticiler üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı, liderliğin tanımlanması üzerine olmuştur. Çalışmaların verileri faktör analizine tabi tutulmuş, liderlik sürecinin belirlenmesine ve liderlik kavramının açıklanmasına çalışılmıştır. Buna ulaşabilmek

için “Lider Davranışını Tanımlama Soru Karnesi” başlıklı yöntem kullanılmıştır (Aykanat, 2010: 14).

Yapılan çalışmaların neticesinde liderlik davranışlarını tanımlayan iki bağımsız değişkenin olduğu belirlenmiştir. Bu değişkenlerden biri kişiyi dikkate alma, diğeri ise inisiyatifdir. Liderlerin davranışlarının bu faktörler etrafında yoğunlaştığı belirlenmiştir. Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin takipçilerin üzerinde güven ve saygı tesis etmesi, onlarla yakın ilişkiler geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade eder. Bu faktör, klasik sosyal ilişkilerin ötesinde, liderin takım üyeleri ile empati kurması ve ihtiyaçlarıyla ilgililenmesini ifade eder. Yani grup üyeleri, lideri kendilerinin yanında istek ve ihtiyaçlarının temsilcisi olarak görmektedir. Özetle kişiyi dikkate almanın altında liderin davranışlarında grup üyelerine ilgi göstermesi yatmaktadır (Cinel, 2008: 9).

İnisiyatif faktörü ise, liderin ulaşılmak istenen hedeflerle ilgili yapılacak işlerin zamanında yapılması için; amaç belirleme, grubu organize etme, iş ile ilgili zamanlamayı programlama ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışını ifade etmektedir. Özetle inisiyatif, liderin yapılan işe ve işin sonuçlanmasına verdiği önemi ifade etmektedir (Durukan, 2013: 22).

Ohio State Üniversitesinin esas bulguları aşağıdaki gibidir (Cinel, 2008: 10):

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışlarında bir artış olunca personel devir hızı ve personel devamsızlığında azalma görülmektedir.
- Liderin inisiyatifi dikkate alan davranışlarında pozitif yönde bir ilerleme olunca grup üyelerinin performansı da artmaktadır.

3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State liderlik yaklaşımı ile çalışmaları aynı zaman da gerçekleştirilmiş olan bu çalışmalar (Sayılı ve Baytok, 2014: 47) 1947’de Michigan Üniversitesi’nde Rensis Likert yönetiminde yapılan çalışmalardır. Bu çalışmaların temel amacı, takım üyelerinin tatminine ve takımın verimliliğine katkı sağlayan faktörleri belirlemek olmuştur. Bu çalışmaların ana kriterleri şöyle sıralanabilir: verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, personel şikâyetleri, devamsızlıklar, maliyet ve isteklendirme gibi kriterlerdir (Aykanat, 2010: 16).

Michigan Üniversitesi’nde Rensis Likert Yöntemi ’ne göre liderlik davranışı iki temel boyut olarak belirlenerek açıklanmıştır. Bunlar, “üretimle yönelik olma” ve “kişiler arası ilişkilere yönelik olma” şeklindedir (Gürer, 2012: 59).

Çeşitli endüstri alanlarında ve çeşitli kademelerde çalışan personele uygulanan bu çalışma neticesinde, liderlerin davranışlarının, Ohio State Üniversitesinin çalışmalarında görüldüğü gibi, iki faktör çerçevesinde toplanmış olduğu da görülmektedir. Bu faktörler; kişiye yönelik davranış faktörü ve işe yönelik davranış faktörüdür. Bu araştırmaya göre işe yönelik lider, takipçilerin önceden belirlenen kurallara göre çalışıp çalışmadıklarını yakından takip eden, büyük bir ölçüde cezalandırmayı esas alan ve makama endeksli, resmiyete dayalı bir davranış içerisinde. Buna karşılık kişiye yönelik lider, takım üyelerinin tatminini karşılayacak çalışma ortamının oluşturulmasına çalışan ve grup üyelerinin kişisel gelişimleri ve ilerlemeleri ile alakadar olan bir davranış sergiler (Cinel, 2008: 11).

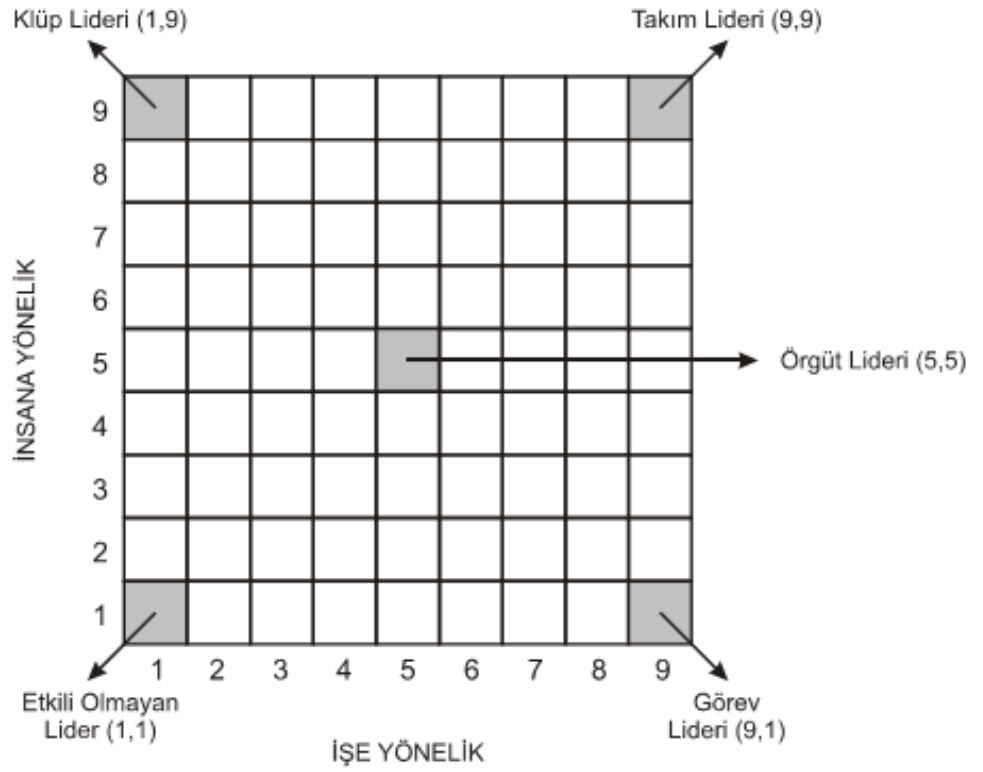
Michigan Üniversitesi çalışmalarını, çalışana yönelik liderlerin daha başarılı oldukları şeklinde sonuçlandırmıştır (Güleç, 2010: 14). Bu tarz liderliğin daha yüksek iş verimliliğiyle ve iş doyumuyla; buna karşın iş merkezli liderliğin daha düşük örgüt verimliliği ile çalışan tatminiyle neticelendiği belirlenmiştir (Aslan, 2013: 123).

3.2.3. Robert Blake ve Jeane Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Robert Blake ve Jeane Mouton tarafından öne sürülen liderlik yaklaşımı, Ohio ve Michigan araştırmalarının sonuçlarına dayandırılarak geliştirilen yönetsel davranış modellerinden biridir (Aksel, 2012: 41). Göreve ilginin, liderin örgütsel sorumluluklarını yerine getirmesinde nasıl katkı sağladığı konusu üzerinde durulmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014: 62; Temgilimoğlu, 2005: 4). Liderlik davranışını açıklarken iki temel boyut üzerinde odaklanmışlardır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 73), üretim odaklı ve insan merkezli liderlik tarzlarını birleştirmekte ve liderlik davranış tarzına beş alternatif getirmektedir (Hamarat, 2010: 27).

Göreve (üretime) yönelik olma ve kişiye yönelik olma boyutlarını değişkenler yönetim kafesleri adı altında verilen bir diyagram yatay ve dikey eksenlerinde gösterilmektedir. Dikey eksen 1'den 9'a yükselen insan ilişkilerine verilen önem derecesini, yatay eksen ise yine 1'den 9'a giderek artan ölçüde işe verilen önem derecesini ifade etmektedir (Aktan, Ağca ve Çakmak, 2014: 64).

Şekil 1.1: Blake-Mouton'un Yönetsel Diyagramı



Kaynak: Blake ve Mouton, 1962'den akt. Derya, 2010: 25

Şekil 1.1'de sunulan diyagramda ifade edilen;

1,1 tip, Etkili olmayan (cılız) lider: Örgütteki yerini muhafaza edebilmek için hem işe hem kişiye ilgiyi en az seviyede tutan lider (Aydoğmuş, 2004: 37).

1,9 tip, Kulüp (insancıl) lideri: Lider, çalışanlarında dostluk ilişkilerine ağırlık verirken üretimi minimum seviyede tutar (Hamarat, 2010: 29).

9,1 tip, Görev lideri: Lider, verimliliği arttırmak için otoritesini kullanır; verimliliği maksimum düzeye çıkarmak için çaba gösterir, sosyal ilişkileri ise yok denecek kadar zayıftır (Aksel, 2012: 42).

5,5 tip, Örgüt lideri (uzlaşmacı): İnsani ilişkileri ve üretim verimliliğini orta seviyede tutar. İnsanlara hakaret etmez, onları küçük düşürmez, örgüt ilişkilerini normal seviyede tutar (Sayılı ve Baytok, 2014: 64).

9,9 tip, Ekip lideri: Lider, kendini görevine adapte etmiş çalışanlarla birlikte yüksek verimi elde etmeye yönelmiştir. Karşılıklı güven, saygı her zaman üst seviyede tutulmaya çalışılmıştır. Çalışanlar birbirlerine olan ihtiyaçlarının farkındadırlar (Cinel, 2008: 14).

Liderlerin göstermiş olduğu bu davranışların en önemli yararı liderliğin kavramsallaştırılmasına imkan vermesidir. Bunun neticesinde liderin yönetim tarzını belirlemesi ve bu tarzın eğitim veya geliştirme programları ile geliştirilmesidir (Aydoğmuş, 2004: 39).

3.2.4. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

Bu teori, Douglas Mc Gregor tarafından 1960 yılında ortaya konulmuştur. Mc Gregor'a göre liderlerin davranışlarını oluşturan en önemli etkenler arasında onların insanların davranışları hakkındaki düşünceleridir. Bu nedenle, liderlerin insan davranışları hakkındaki tutum ve düşünceleri izleyicilerin davranışını da etkileyecektir (Cinel, 2008: 15).

Normal bir insanın doğuştan tembel olduğunu ve oldukça az çalıştığını belirten 'X' Teorisi; insanların doğuştan pasif ya da tembel olmadığını onu bu hale getiren örgütün istekleri olduğunu ve örgütsel tecrübelerin sonucu onun bu hale geldiğini belirttiği 'Y' Teorisidir (Durukan, 2013: 25). Teoride varsayımların zıt gruplar çatısında toplanarak X ve Y kuramları olarak belirtildiği görülmektedir (Aktan vd., 2014: 66). Mc Gregor ('X' teorisi) birinci görüşünde klasik yaklaşımda insana bakışı ifade etmiş ve daha sonra bu teoriyi şiddetle eleştirerek insan ilişkileri kuramının temelini oluşturan 'Y' teorisini ortaya atmıştır (Aslan, 2013: 123).

Tablo 1.5: X ve Y Teorisinin Temel Özellikler

X TEORİSİ	Y TEORİSİ
<ul style="list-style-type: none">✓ Vasat bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğun kadar kaçmaya çalışır.✓ Vasat bir insan sorumluluk yüklenmeyi istemez, hırs sahibi değildir, güvenliği 1. Planda tutar.✓ Vasat insan yönetilmeyi tercih eder.✓ Örgütsel amaçlara karşı kayıtsızdır.✓ Bu özellikler nedeniyle onları çalıştırmak için zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırmadır.	<ul style="list-style-type: none">✓ Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar normaldir.✓ Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübeleridir.✓ Kişi belirlediği amaç doğrultusunda, kendi kendini kontrol ederek çalışır.✓ Uygun şartlar altında bulunan kişi sahip olduğu potansiyeli geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.✓ Yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam oluşturarak kişinin kendini geliştirmesine ve sahip olduğu enerjiiyi amaçları doğrultusunda harcamasını sağlamaktır.

Kaynak: Durukan, 2013: 26

Özetlemek gerekirse ‘X’ kuramının amacı, insan davranışlarını dıştan kontrol edebilmek ve insanları yumuşak huylu hale getirmek, söylenene tepki göstermeyerek, söyleneni sorgulamayarak yerine getirecek şartların oluşmasıdır (Durukan, 2013: 26). Lider yönetimin sorunlarını personelde arar (Aslan, 2013: 124). Buna karşılık ‘Y’ kuramı güdülemede, personelin kendini kontrol edebilme mekanizmasına sahip olmasını ve kendine yön verme inisiyatifine sahip olmasını destekler (Durukan, 2013: 26). Çalışanların sorumluluk üstlenmekten ve işbirliğinden kaçma sebebini yönetimde aramaktadır (Aslan, 2013: 124).

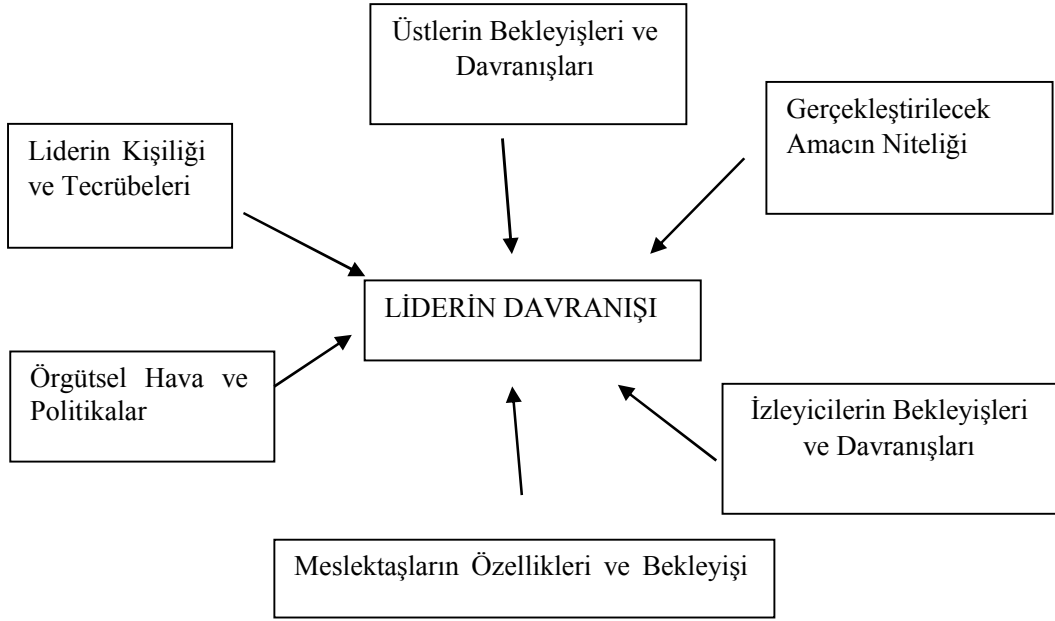
3.3. Durumsallık Yaklaşımı

1950’lerde ortaya çıkan bu yaklaşımda araştırmacılar, dikkatlerini lideri ve grubu çevreleyen ortamsal unsurlara çevirmiş (Demir vd., 2010: 133) ve etkin liderin özelliklerinin ne olduğu, ne yaptığı konusuna “durum” konusunu eklemiştir (Çetin, 2008: 77). Durumsallık yaklaşımları, şartların liderlik tarzlarını değiştirebildiği hususu üzerinde varsayım ortaya koyar (Aksel, 2012: 43). Liderlik tarzının duruma göre değişebileceği düşüncesi ile bu yaklaşım, hangi liderlik yaklaşımının hangi durumlara daha uygun olacağını (Durukan, 2013: 29) ve hangi durumda üretime, hangi durumda insan ilişkilerine ağırlık vereceğini belirleyen liderin etkili olacağı belirtilmiştir (Kızıloğlu vd., 2012: 116).

Durumsallık teorisinin amacı liderliği etkileyen şartları tanımlamak ve tanımladıktan sonra uygun liderlik davranışını belirlemek için durumun liderliği nasıl etkilediğini açıkça belirlemektir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 123). Durumsallık yaklaşımı, liderlik tarzının oluşacağı şartlara ağırlık veren yaklaşım tarzıdır (Uzun, 2008: 35). Bu yaklaşımın genel düşünce tarzı, değişen şartların değişik liderlik tarzlarını gerektirdiğidir. Bundan dolayı bu yaklaşıma göre liderlik sürecini açıklayabilmek için koşul değişkenini de yaklaşımın bir parçası olarak düşünmek gerekir (Kazancıoğlu, 2008: 17). Yani lideri ve liderlik yaklaşımını belirleyen, liderin dışında kalan etkenlerdir (Danışman, 2012: 141).

İzleyicilerin yetenekleri, grubun özellikleri, lider ve izleyicilerin deneyimleri, örgütsel bakış açısı gibi faktörler liderliğin etkinliğini belirleyen faktörlerdir (Temgilimoğlu, 2005: 5; Çil, 2012: 204).

Şekil 1.2: Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler



Kaynak: Cinel, 2008: 21

3.3.1. Fred Eduart Fiedler'in Durumsallık Modeli

Fred Eduart Fiedler 1963'te bu modeli Illinois ve Washington üniversitelerinde yaptığı çalışmalarıyla geliştirmiş (Aydoğmuş, 2004: 39). Bu teori liderliğin etkililiği için liderlik davranışı ile özelliklerinin nasıl birbirini etkilediklerini açıklayan ilk teoridir (Hamarat, 2010: 39; Sayılı ve Baytok, 2014: 68). Fiedler'in durumsallık modeline göre; uygun olan liderlik tarzının, uygun olan durumla eşleştirilmesiyle bağlantılı olduğu ve zamanlamanın doğru olması durumunda, bütün liderlik yaklaşımlarının etkili olabileceğini öne sürmüştür (Gülmez, 2009: 21).

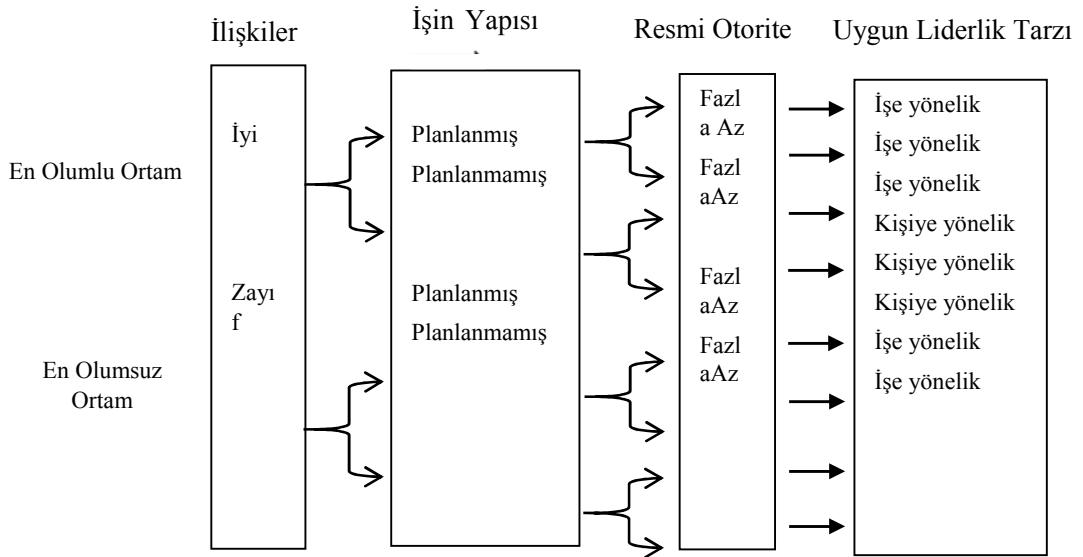
ABD'de yapılan çalışmalarda; ordu, iş yerleri, fabrikalar, spor kulüpleri gibi doğal gruplar üzerindeki önemli bir kişilik özelliği üzerinde durulmuştur. Bu kişilik özelliği kişinin başkalarını nasıl algıladığıdır. Grupların liderlerinden en çok ve en az birlikte çalışmayı tercih ettikleri grup üyesini tanımlamalarını isteyerek "en az tercih edilen çalışma arkadaşı" (least preferred coworker, LPC) ölçeğini geliştirmiştir (Derya, 2010: 32). En az tercih edilen çalışma arkadaşı (LPC) ölçeğinin puanına göre liderin sevgi, hoşlanmama, kızgınlık ve kendini gerçekleştirme duygularının incelendiği ileri sürülebilir (Özkan, 2011: 29).

Fiedler'in modeli lider ve takipçileri arasındaki ilişkileri, görevin organize edilme derecesini ve liderliğin güç ve yetkisini esas almıştır. Buna göre, lider başarılıysa astlarıyla iyi ilişkiler kurduğu, görevini iyi tasarlanmış olduğu ve liderin grup içindeki yerinin son derece

kuvvetli olduğu sonucuna varılmış olur. Farklı durumda ise, lider sevilmemektedir, görev iyi tasarlanmamıştır ve lider konumunu dolduramamakta, yani güç son derece zayıftır. Diğer bir deyişle etkili liderlik, duruma göre şekillenir (Karakaş, 2010: 23).

Fiedler'ın durumsallık modelinde her zaman geçerli bir liderlik yaklaşımının sabit olmadığını savunulur. Liderlik yaklaşımlarının içinde buldukları duruma göre etkili olup olmayacağı değişmektedir. İçinde bulunulan durumu belirleyen üç önemli değişken vardır bunlar: Lider-üye ilişkisi, başarılabacak işin niteliği, liderin konumuna göre yetkisinin derecesi, bu üç değişkenin bir araya gelmesi ile liderin karşısına farklı alternatifler çıkmaktadır (Baltacı, 2013: 12). Fiedler'ın değişkenleri nazara alarak, hangi durumlarda ne tür liderlik yaklaşımının uygun olacağını belirleyen modeli Şekil 1.3'te ifade edilmektedir (Derya, 2010: 33).

Şekil 1.3: Fiedler'ın Liderlik Modeli



Kaynak: Derya, 2010: 34

3.3.2. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı

Üç Boyutlu Yönetim Biçimi Teorisi 1967'de (Çetin, 2008: 77) Kanada New Burnswick Üniversitesi'nde William J. Reddin tarafından geliştirilmiştir (Şoray, 2010: 61). Reddin, Yönetimsel İzgara ve Ohio State Üniversitesi çalışmalarına 'etkililik' kavramını ekleyerek, liderliğin üç esas boyut üzerinde farklılık gösterdiğinden bahsetmektedir. Bu nedenle, Reddin'in liderlik davranışı, üç boyutlu teoriyi ifade eden 3-D kısaltması ile ifade edilmektedir (Durukan, 2013: 36).

Boyutlar; ilişki, görev ve etkili olmak üzere üç boyutta izah edilmiştir. Reddin, etkililiği liderin bulunduğu yöneticilik konumu gereği, hedefleri yerine getirme derecesi olarak kabul etmektedir (Canlı, 2011: 22). Etkinlik; tek bir mükemmel liderlik davranışının bulunmadığını,

önemli olanın liderin içinde bulunduğu durumu kavraması ve grup üyelerini bu doğrultuda yönlendirmesidir (Durukan, 2013: 27). Bu modele göre, görev davranışı liderin, takipçilerin rollerini tanımlaması ve grup üyelerini örgütlemesi ve böylelikle lider üyelerin işlerini nerede, ne zaman ve ne şekilde yapacağını belirlemiş olur. İlişki davranışı ise lider ile izleyiciler arasındaki kişisel münasebeti ifade eder. Bu iki boyuta üçüncü olarak etkinlik boyutu da eklenirse üç boyutlu liderlik modeli ortaya çıkar. Reddin bu modelde, çeşitli davranış şekillerinin şartlara dayalı etkili veya etkisiz olabileceğini göstermeye çalışmıştır (Gürer, 2012: 67).

Sonuç olarak kişi liderlik kariyeri boyunca birçok farklı durumla karşı karşıya gelebilmektedir. Bu vaziyetlere adapte olabilmesi için ve koşullara en uygun davranışı sergilemesi, grup üyelerinin motivasyonlarına ve başarılarına, liderinde değişen şartlar ve durumlara uyabilen üç boyutlu bir lider olduğunu gösterecektir (Yeşilyurt, 2007: 32).

3.3.3. Paul Hersey ve Kenneth Blanchard'ın Olgunluk Modeli

Hersey ve Blanchard, Blake ve Mouton'un iki boyutlu liderlik teorisinden yola çıkarak (Aktan vd., 2014: 72) Reddin'in Üç boyutlu Liderlik Teorisini geliştirmiştir (Sayılı ve Baytok, 2014: 76). Bu modelde izleyenlerin durumuna göre, farklı liderlik yaklaşımının uygulanması gerektiğini savunmuştur (Gülmez, 2009: 21). Liderlik konusunda belirli bir davranış tarzının uygunluğunu etkileyen önemli etmenin de astların "olgunluğu" olduğunu ileri sürmektedir. Burada dikkat çekilen husus takipçilerin olgunluk düzeyleri ile ilgili olan durumsal değişkendir (Durukan, 2013: 34).

Bu model, liderin grupla olan ilişkilerini, takipçilerin kabiliyetlerini temel değişken olarak belirlemiştir. Teoriye göre lideri, lider yapan temel değişkenin onu izleyenlerin olgunluk düzeyinin seviyesinde olduğu savunulmaktadır. Olgunluk seviyesi bir takipçinin bir işi tamamlamak için sahip olduğu bilgi, yetenek ve istekli olma derecesi olarak tanımlanmıştır (Aykanat, 2010: 31). Takipçilerin durumlarına göre, farklı liderlik tarzlarının uygulanması gerektiği savunulmuştur (Gülmez, 2009: 7).

Paul Hersey ve Kneneth Blanchard yaptıkları bu araştırmada ilişki tutumu ve görev türü tutumu olan iki tür lider tutumu tespit etmiştir. Lider ilişki tutumunda, örgüt üleriyle kişisel ilişkiler kurarak, astları için destekleyici ve kolaylaştırıcı olur. Görev türü tutumunda ise, astların rollerini tanımlar, ne yapılması gerektiğini belirler ve iş akışını yönetir (Topuzoğlu, 2009: 8).

Hersey ve Blanchard modelin kaynağını astların beklentilerine bağlamışlardır ve farklı olarak lideri takip edenlerin liderin vereceği görevlere ne kadar hazır olduklarını, motivasyonlarının ne düzeyde olduğunu ve daha da önemlisi bu iş için ne kadar istekli olduklarını önemser (Canlı, 2011: 24).

Olgunluk kuramı, örgütsel politikaları ve grup etkileri göz ardı edildiği için ve yüksek yeteneğe sahip olan bir bireyin öz güveni olamayacağı gibi karmaşık durumları dikkate almadığı için eleştirilmiştir (Durukan, 2013: 35).

3.3.4. Robert House ve Martin Evans'ın Yol-Amaç Teorisi

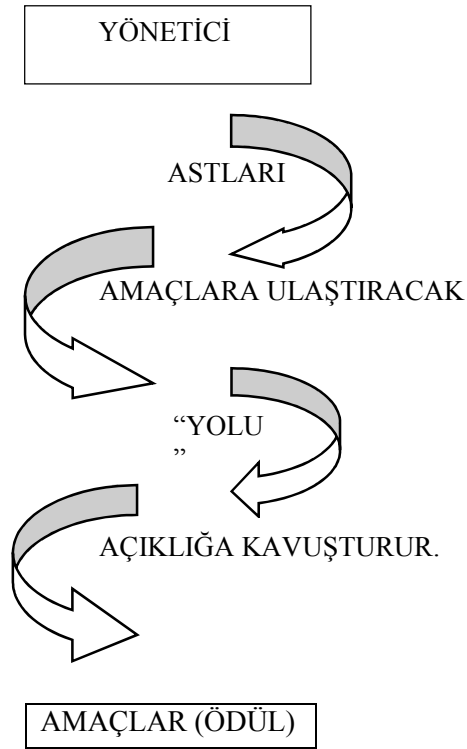
Bu teori Robert House ve Martin Evans tarafından ortaya atılmış ve esas itibariyle, liderin gösterdiği davranışın izleyenlerin motivasyonu, doygunluğu ve başarı dereceleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır (Aykanat, 2010: 29). Yol-Amaç Modeli'nde destekleyici liderlik "astların ihtiyaç ve beklentileriyle alakalı olan ve arkadaşça bir iş iklimi için zemin hazırlayan" liderlik olarak tanımlanmıştır (Bakan, 2008: 10).

Modelin işleyişindeki ilk aşama liderin ast ihtiyaçlarını belirlemesiyle başlar (Şekil 1.4). Uygun amaçlar oluşturulduktan sonra liderin ast amaçları ve ödül arasında ilişki kurmasıyla devam eder. Bu aşamada lider izleyicilerin hedeflere ulaşabilmeleri için motivasyonlarını ve lidere bağlı olma derecelerini artırır. Yüksek motivasyonla çalışan astlar yüksek performansın oluşmasıyla liderin ve örgütün amaçlarına ulaşmış olur (Newstorm ve Davis, 1993'den akt. Gürer, 2012: 65).

Amaç-Yol teorisinde, etkin liderlerin, takipçilerine vazifelerini net olarak belirttiği, başarılı olabilmeleri için engelleri ortadan kaldırdığı ve onlar için fırsatlar oluşturduğu saptanmıştır (Gülmez, 2009: 21).

Liderin en önemli görevi, izleyiciler için önemli amaçlar oluşturmak ve izleyicilerin bu amaçları yerine getirebilmeleri için onlara yardım etmektir. Bu teoride liderin sergilemiş olduğu davranışların astların motive edilmesi, tatmini ve performanslarının üzerine etkisi izah edilmeye çalışılmaktadır (Aykanat, 2010: 30).

Şekil 1.4: Yol-Amaç Liderlik Kuramı



Kaynak: Derya, 2010: 30

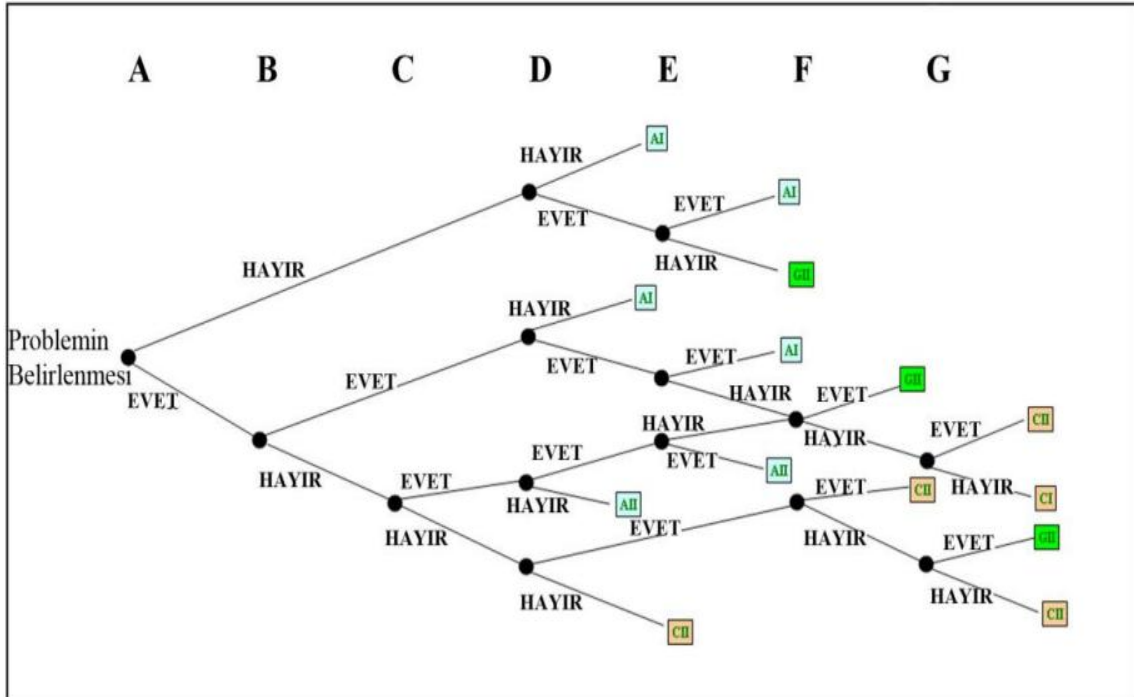
Bu kuramda; lidere örgütsel amaçları belirlemek ve arzulanan davranışlar doğrultusunda astları destekleyerek onların amaçlara ulaşmasını sağlamak olan önemli iki fonksiyon yüklenmektedir. Sonucunda lider ödülleri arttırmaktır. Böylece yönlendirici, destekleyici ve katılımcı lider tipleri ortaya çıkmaktadır (Çil, 2012: 216).

3.3.5. Vroom-Yetton Karar Verme Modeli

Vroom-Yetton-Jago karar ağacı modeli 1973 yılında Victor Vroom ve Phillip Yetton tarafından tanıtılmış ve 1988 yılında tekrardan Vroom ve Jago tarafından gözden geçirilmiş (Hamarat, 2010: 41) olan bu model; yol- amaç teorisinde olduğu gibi belirlenmiş olan bir duruma uygun liderlik modelini tanımlamaya çalışmaktadır. Bu modele göre; lider farklı durumlar karşısında farklı liderlik modellerine göre davranabilmektedir. Bu modelde, belirli şartlar çerçevesinde kararların alınmasında astların da katılmalarını sağlamak amacıyla onları nasıl cesaretlendireceği ve neticesinde astların katılım derecelerinin nasıl olduğu saptanmak istenmiştir. Ortaya çıkacak olan problemlerin çözüm aşamasında her safhada lider, astların katılımını sağlayarak etkinliğini arttıracaktır (Gürer, 2012: 65).

Kararların değerlendirilmesinde lider, farklı kararları da göz önüne alarak karşılaştırma yapar ve kararların alınmasında grup üyelerinin katılımını bekler ve onları motive edip cesaretlendirir (Gürer, 2012: 66). Bundaki amaç başarı oranını yükseltmek ve amaçların başarı yüzdesini arttırmak düşüncesiyle grupla birlikte kararlar almaktır (Yeşilyurt, 2007: 32). Bu liderlik davranışı, astların katılımını karar süreci ile ilişkilendirmekte, astların karar alma süreçlerine müdahil olmalarına ilişkin kural ve standartları belirlemeyi hedeflemektedir (Baltacı, 2013: 15).

Şekil 1.5: Vroom-Yetton-Jago Karar Alma Süreci Diyagramı



Kaynak: Duyan, 2012: 23

Vroom ve Yetton'un Liderlik Yaklaşımı, karar ağacı kullanmayı gerekli görür (Deliveli, 2010: 39). Yönetici birçok değişik durumda kendi durumunu kendi seçer ve karar ağacı vasıtasıyla yolları izleyerek, problem için uygun seçeneği belirler. Şekil 1.5'te görülen modele göre uygun olabilecek beş davranış olduğu varsayılır (Gürer, 2012: 66).

Şoray'a göre bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şoray, 2010: 59);

AI (Otokratik): Kararı kendi alır ve problem durumunda problemi kendi çözer.

AII (Otokratik): Lider sorunu çözme adına astlarından, açıklayarak ya da açıklamaksızın gerekli bilgileri toplar ve kararını verir.

CI (Danışan): Astların fikirleri alınır ve ilgili astlarla problemler paylaşılır ve lider astların önerilerine açıktır.

CII (Danışan): Lider, astları bir araya toplar ve sorunu paylaşır.

GII (Grup Yönelimli): Son olarak lider, sorunu astları ile paylaşır ve çözüm astlardan oluşan grubun ortak kararına göre şekillenir. Lider belirlenmiş olan kararı kabul eder ve kararda onunda rey birdir.

Karar ağacı modeline göre yedi durumsallık sorusuyla problemlerin analiz edilebileceği düşünülmektedir. Bu sorulara verilen evet veya hayır cevabıyla lider, tercih edebileceği beş karar davranışından (AI, AII, CI, CII, GII) birini seçebilir. Karar verebilmesi için modele göre 7 soruyu cevaplandırmalıdır. Bu sorular Şoray'a göre aşağıda olduğu gibi A'dan G'ye sıralanmıştır (Şoray, 2010: 59). Lider karar verebilmek için modele göre bu yedi soruyu cevaplandırmalıdır.

- A. Problemin nitelikte ilgili bir çözüme ihtiyacı var mı?
- B. Yüksek nitelikte bir karar verebilmek için yeterli alt yapıya sahip miyim?
- C. Problem net olarak ifade edilmiş mi?
- D. Çözüm için astların kararları kabul etmesi önemli mi?
- E. Eğer kararı kendim verecek olursam, astların kabullenmelerinden emin miyim?
- F. Astlar bu problemin çözümünde örgütsel amaçları hedefliyorlar mı?
- G. Seçilen çözümlerde astlar arasında çatışma çıkması ihtimali var mı?

Durumsal liderlik konusunda yapılan çalışmalar ve oluşturulan modellerin daha iyi anlaşılabilmesi, benzerlik ve farklılıkların ortaya konulabilmesi için Tablo 1.6 hazırlanmıştır.

Tablo 1.6: Dört Önemli Durumsal Liderlik Modelinin Karşılaştırılması

	Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	Yol-Amaç Teorisi	Vroom-Yetton-Jago Modeli	Hersey-Blanchard Modeli
Liderlik Nitelikleri	Liderler görev ya da ilişki odaklıdır. İş liderin tarzına göre şekillendirilmelidir	Liderler takipçilerin etkinliğini uygun motivasyon teknikleri ile artırabilirler	Liderler bireysel ya da grup kararları alırlar. Bu kararlar beş tip arasından seçilebilir	Liderler takipçileri temel alarak göreve yönelik davranış veya ilişkiye yönelik davranıştan birini seçerler.
Takipçiler Hakkındaki Varsayımlar	Takipçiler görev yapısına, lider üye ilişkilere ve kurumsal güçlere dayanarak farklı liderlik tarzı seçerler	Takipçilerin liderin yardımıyla giderilmesi gereken çeşitli ihtiyaçları vardır.	Takipçiler çeşitli derecelerde karar alma sürecine dâhil olurlar.	Takipçilerin olgunluk düzeyi uygulanacak liderlik tarzını belirler.
Lider Etkinliği	Liderin etkinliği çevre ve kişilerle olan ilişkilerle belirlenir	Etkin liderler uygun olan yolu ve davranışları takipçileri için tanımlayanlardır.	Etkin liderler uygun kararları belirler ve takipçilerin sürece yerinde katılımlarını sağlarlar.	Etkin liderler takipçilerin olgunluk düzeylerine göre yönlendirmeyi, desteklemeyi ayarlarlar.
Yapılan Araştırmalar	Yapılan araştırmalarda modelin doğruluğu ile ilgili çelişkili sonuçlar vardır.	Model az sayıda araştırmaya konu olmuştur.	Araştırmalar modelin karışık ve kısıtlı olduğunu ifade ediyor.	Teorinin tahmin edici gücünü destekleyen yeterli sayıda araştırma bulunmuyor.

Kaynak: Duyan, 2012: 42

4. Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Bazı Liderlik Türleri

4.1. Dönüşümcü Liderlik

1980'li yıllara kadar örgütlerin içinde bulunduğu çevre durağanlığı, yerini hızlı bir şekilde hızlı bir değişkenliğe bırakmıştır. Bu hızlı değişim örgütlerdeki birçok işleyişi, yapıyı etkilediği gibi liderlik kavramını da etkilemiştir. Bu değişim ve etkileşimin neticesinde yeni bir liderlik yaklaşımı olarak dönüşümcü liderlik karşımıza çıkmaktadır (Eroğlu ve Akkoç, 2012: 346). Dönüşümcü liderlik yaklaşımı ilk kez 1973 yılında ortaya atılmasına rağmen bu yaklaşımı liderlerin politik yönü ve moral değerlerini vurgulayarak (Eroğlu ve Akkoç, 2012: 346) Burns

1978 yılında etkileşimsel liderlik kavramı ile beraber (Demir vd., 2010: 136) örgüt yönetimine kazandırmıştır. Bu yaklaşımın modern liderlik yaklaşımları içerisinde çok önemli bir yeri vardır (Cinel, 2008: 28).

Dönüşümcü liderlik teorisi, organizasyonda ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik tarzıdır (Uzun, 2008: 44). Grubun hedefleri ve grup üyelerinin çıkarları için kendi menfaatinden vazgeçen (Aslan, 2013: 173) ve insanların arasındaki ilişkileri geliştiren ve onların arasındaki iletişime kuvvet veren bir kişiliğe sahip liderlik yaklaşımıdır (Temgilimoğlu, 2005: 6).

Dönüşümsel liderlik, organizasyonda değişen çevre şartlarının gereklerine uygun bir dönüşüm süreci içine girip organizasyonu harekete geçiren, saygınlık kazandıran, güven ve cesaret uyandıran kişisel özellikleriyle; üyelerin inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek örgütün misyon ve amaçlarının benimsetilmesidir (Babil, 2009: 12). Karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi dönüşümcü liderliği oluşturan faktörler olarak sıralanabilir (Eroğlu ve Akkoç, 2012: 350).

Tablo 1.7’de dönüşümsel liderliğin davranış tarzlarına ilişkin görüşler bulunmaktadır. Söz konusu tabloda dönüşümcü liderlik davranışları; vizyon tasarlama ve tanımlama, uygun bir model sağlama, grup hedeflerinin kabulünü sağlama, yüksek performans beklentisi sağlama, bireyselliğe destek sağlama, başarıyı tanımlama ve zihinsel teşvik olmak üzere toplam yedi farklı kategoriye ayrılmış ve her bir kategoride liderden beklenen davranışlara ilişkin görüşler ifade edilmiştir.

Tablo 1.7: Çeşitli Bilim Adamlarının Dönüşümcü Liderlik Davranış Tarzlarına Yaklaşımları

Davranış içerikleri	House (1997)	Bradford ve Cohen (1984)	Bass (1985)	Bennis ve Nanus (1985)	Tichy ve Devanna (1986)	Conger ve Kanungo (1987)	Kouzes ve Posner (1987)
Bir vizyonu tasarlama ve tanımlama	Cazip bir vizyon sağlama	Ortak bir vizyon oluşturma	Karizmatik lider davranış	Vizyon aracılığıyla ilgi yönetimi	Değişim için ihtiyacı fark etme ve yeni bir vizyon oluşturma	Cazip, hala geleneksel olmayan bir vizyonla destek	Süreçlere meydan okuma ve ortak bir vizyon için ilham verme
Uygun bir model sağlama	İzleyenlere takip etmeleri için model oluşturma		Karizmatik lider davranış			Vizyonu desteklemek için yüksek kişisel risk alma	Model olma
Grup hedeflerinin kabulünü sağlama		Sorumlulukların paylaşıldığı takım oluşturma		Güven ve bağlılığı geliştirmeye çalışma	Yeni vizyona destek sağlamak için takım oluşturma		Diğerlerinin hareket etmesine imkân verme
Yüksek performans beklentisi	Yüksek performans beklentisini ileten iletişim kurur		Lider davranışını ilham eder				
Bireyselliğe destek sağlama			Bireysel ilgi			Takipçilerin ihtiyaçlarına duyarlı olma	
Başarıyı tanımlama						Güven ve heyecanlı davranma	Gönülleri cesaretlendirme
Zihinsel teşvik			Zihinsel teşvik				
Diğerleri	Bireyselliği motive edecek davranışlarda bulunur	Sürekli olarak bireysellik becerilerini geliştirir	Karizmatik lider davranış			Sürekli bireysel yeteneklerin gelişimini destekler	

Kaynak: Güleç, 2010: 22

4.2. Hizmetkâr Liderlik

Robert Greenleaf 1970 yılında “*hizmet edici liderlik*” kavramını ileri süren ilk kişi olarak geçmektedir. Greenleaf’a göre liderde bulunması gereken temel sorumluluğun, takipçilerine hizmet etmek olmasıdır. Hizmet etme kavramında, anlatılmak istenen astların geliştirilmesi için çaba harcanması, savunulması ve bazı karar verme yetkisi ile güçlendirilmesidir. Bu görüşe göre, lider astlarının ihtiyaçlarına duyarlı olduğu takdirde; astların sorumluluk almasına ve yaptıkları işlere ehemmiyet vererek yapacaklarına inanmaktadır. Hizmetkâr lider, organizasyona maddi bir katkısı olmasa bile, doğruluğu temsil etmeli ve gerektiğinde sosyal anlamdaki adaletsizlik ve eşitliksizliklere karşı koyabilmelidir (Aydın, 2009: 16).

Greenleaf, hizmetkâr liderlik modelinde İsa peygamberin hayatından etkilenmiş ve Hz. İsa'nın “*Aranızda size liderlik edecek olan, önce size hizmet edecek olandır.*” sözünden yola çıkmıştır (Ercan, 2012: 267). Liderlik ve hizmetkârlık birbirine zıt kavramlar olarak görülse de günümüzün kar amacı olmayan kuruluşları için önemli bir yere sahiptir (Ercan, 2012: 266).

Spears, Greenleaf'in yazdıklarından esinlenerek hizmetkâr liderliğin on karakteristik özelliğini listelemiştir. Bunlar; dinleme, empati, duygusal iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, öngörü, sorumlu yöneticilik ve insanların gelişimine adanma, birlik oluşturma gibi karakteristik özellikler şeklinde sıralanabilir (Duyan, 2012: 44).

Hizmetkâr lider, yönetmek için yönetme değil de örgüt için yönetme anlayışına sahip olmalıdır. Peygamberimizin “*Bir kavmin efendisi, o kavme hizmet edendir.*” sözünden de anlaşılacağı gibi organizasyon çıkarları gözetilerek yapılan liderlik o zaman hizmetkâr liderlik olmuş olur. Lider izleyenlerin yükünü almalı, onlara yük olmamalıdır. Lider hizmet edilme değil, hizmet etme anlayışında olmalıdır. Tablo 1.8'de hizmetkâr liderlik ile dönüşümcü liderlik özellikleri karşılaştırılmıştır.

Tablo 1.8: Hizmetkâr Liderlik Dönüşümcü Liderlik ve Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Dönüşümcü Liderlik	Hizmetkâr Liderlik
İdealize edilmiş (karizmatik) etki Vizyon Güven Saygı Riski paylaşma Bütünlük Modelleme	Etki Vizyon Güven Güvenilirlik ve yetkinlik Delege etme Dürüstlük ve bütünlük Modelleme ve şeffaflık Hizmet
İlham verici motivasyon Hedeflere bağlılık İletişim Heves	Sorumlu yöneticilik İletişim
Entelektüel uyarım Rasyonellik Sorun çözme	İkna edebilme Öncü olma
Kişiselleştirilmiş değerlendirme Kişisel ilgi Akıl hocalığı Dinleme Güçlendirme	Diğerlerini takdir etme Cesaretlendirme Öğretme-eğitime Dinleme Güçlendirme

Kaynak: Duyan, 2012: 51

4.3. Karizmatik Liderlik

Karizma kelimesi 1980'li yıllara kadar politik, sosyal, dini açıdan ele alınmış fakat liderliğe uyarlamasını ünlü Alman sosyolog Max Weber gerçekleştirmiştir (Aslan, 2013: 152). Karizma ilk olarak Weber tarafından "karizmatik yetki" olarak kullanılmıştır. Karizmatik yetki; belli bir grubun, belli olan bir kaynaktan ifade edilen emirlere itaat etme olasılığı olarak tanımlanmıştır ve karizmayı üç farklı otorite olarak ele almıştır. Bunlar; ilahi güçlere sahip olduğu için kendisine itaat edilen otorite, geleneksel ve formel olan otorite ve son olarak modern bürokratik otorite olmak üzere üç otorite şeklindedir (Aydoğmuş, 2004: 54). Weber karizmatik otoriteyi kavramsallaştırmasına rağmen, karizmatik liderin özelliklerine ve onu diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran davranışlar hakkında ayrıntılı bir tanımlama yapmamıştır (Sayılı ve Baytok, 2014: 117).

Karizmatik liderlik, kriz ortamlarında ve geçiş dönemlerinde daha çok kendini gösterir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Karizmatik liderliğin lügat anlamı; bazı insanların doğuştan sahip oldukları özel bir güç olarak tanımlanır. Bu özel güce sahip olan insanlar bu sayede diğer insanları rahatlıkla etkileyebilir, onlarda ilgi ve hayranlık hissi uyandırabilirler (Cambridge University Press, 1995: 218'den akt. Kazancıoğlu, 2008: 29). Bu özel güç; çekici ve etkileyici olma, doğuştan gelen büyüleyici olma gibi özelliklere sahip olma anlamlarını taşımaktadır (Durukan, 2013: 34).

Karizma, grup üyeleri tarafından liderlerinde gördükleri kendisine doğuştan bahşedilmiş güç; karizmatik liderlik ise böyle bir gücü kişisel bir nitelik olarak taşıyan kişilerin, grup üyeleri üzerindeki bıraktıkları etkidir (Kırhan, 2009: 19). Karizmatik liderler, grup üyeleri ile aralarında güçlü özdeşim kurulmasını sağlamış ve izleyen üzerinde duygusal izlenimler bırakmışlardır (Babil, 2009: 11). Grup üyeleri onunla birlikte anılmak isterler, ona karşı güven ve inanç duyarlar (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 135).

Karizmatik liderlerin en çok gereksinim duydukları konular; kendine güven, ideallere sahip olma ve güçtür (Hamarat, 2010: 60). Karizmatik liderlerdeki güç izleyenlerini alışılmışın dışında bir performans ile istenilen düzeyine eriştirir. Karizmatik liderler grup üyelerinde duygusal bağlılık kurarak onların grubun amaçlarına bağlanmalarını sağlarlar (Gökçe, 2010: 46).

Tarih boyunca insanları yönlendiren, büyük grupları idare eden liderlerin çoğunun karizmatik güce sahip oldukları görülmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus karizmatik gücün diğer özellikler ile desteklenmesi hususudur (Alkın ve Ünsar, 2007: 79).

Otuz yıllık bir araştırma konusu olmasına rağmen karizmatik liderlik hâlâ yeni bir yaklaşımdır. Yaklaşımın varsayımları daha farklı düzeylerde ve farklı alanlarda test edilmeli, ölçeklerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Sadece olumlu ve güçlü yönleri değil olumsuz ve zayıf yönlerinin de üzerinde durulmalıdır (Sayılı ve Baytok, 2014: 123).

4.4. Vizyoner Liderlik

1990'lı yıllardan itibaren liderlik konusunda yapılan araştırmalarda vizyoner liderlik konusunun üzerinde durulduğu görülmektedir (Babil, 2009: 12). Vizyoner liderlik, bireyleri etki altında bırakabilen, harekete geçirebilen ve onlara geleceğe dönük ulaşılabilir hedefler belirleyen ve bunları aktarabilen özelliklere sahip olan bir yaklaşımdır (Topuzoğlu, 2009: 10).

Vizyoner liderin vazifeleri; grup üyelerinin heyecanını canlı tutmak, kapasitelerinin hepsini kullanmalarını sağlamaktır. İş görenlerin vizyon geliştirme süreci nispetinde vizyona bağlılık derecesi olacaktır (Gökçe, 2010: 43).

Pielstick (1998)'e göre vizyon örgütün geleceğinin tasarlanmasıdır. Örgütsel vizyon örgütün lideri tarafından oluşturulabilir. Etkin bir vizyon ise lider ve grup yeleri arasında paylaşılan fikirlerin açık bir Şekilde ifade edilmesidir. Bu fikirleri izleyenlerin değerleri, hayalleri ve gereksinimleri gelişir. Böylece tam katılımlı hedeflere ulaşmak için planlamalar yapılmış olur (Akt. Kırhan, 2009: 20).

Danışman'a göre bu liderlik anlayışını özetlemek gerekirse (2012: 147):

- İleri görüşlü olmak
- Belirsizliklerden netlik çıkarabilmek
- Koşulları analiz edebilmek ve yorumlayabilmek
- Sıkıntılarla mücadele edebilmek
- Her zaman yenilikçi olmak olan liderlik tarzıdır.

4.5. Kültürel Liderlik

Kültürel lider, grup üyelerinin beklentilerini karşılama duyarlılığına sahip olmanın yanında, grup üyelerinin dış çevreyle uyumlu olmalarını sağlama ve grup içi bütünleşme sorunlarının belirlenmesinde ve sorunların çözümünde büyük bir etki gücüne sahiptir. Özellikle gruba yeni katılan üyelerin örgütle iletişimini sağlayarak örgütle bütünleşmelerine yardımcı olmakla beraber örgütün kültürünü korumak ve geliştirmektir. Lider örgütün iiyle ilgili olduğu kadar dışıyla da ilgili olmalıdır. Örgütün değişimlere açık olması, kültürel lideri başarıya götüren etmenlerdendir (Topuzoğlu, 2009: 10).

Liderliğin anlamlı olması kültürel çevreye bağlı olduğu gibi kültürel çevrenin de anlamlı olması liderle mümkündür. Bu bağlamda kültürel liderliğin iki boyutu üzerinde durulmuştur (Aydın, 2009: 15):

- Var olan kültürü koruma ve sürdürme
- Yeni bir kültür oluşturma.

Kültürel liderin üstlendiği görevler; örgütün misyon oluşturmasını sağlamak, amaçlarını oluşturmak, grup üyelerinin vazifelerinin net anlaşılmasına yardımcı olmak, toplum duygusunu oluşturmak ve örgütteki bireyler tarafından paylaşılan inanç, değer ve kurallara önem vermektir (Gökçe, 2010: 34).

4.6. Etik (Moral) Liderlik

Etik liderlik, moral gücü ile astlarını etkilemeye çalışan bir liderlik kuramıdır. Önemli özelliği, güç kaynağının moral güce bağlı olmasıdır (Gökçe, 2010: 36). Greenfield'a göre etik lider gücünü moral gücünden alır. Etik liderlik, liderler üzerinde güçlü bir moral etki oluşturarak kendisine ve işine dönük moral bir bakış açısı ile izleyenlerinin tam desteğini alan kişidir (Lashway, 1996: 1'den akt. Kazancıoğlu, 2008: 33).

İş dünyasında hangi işlerin iyi neticeleneceğine, akıl ve mantık kurallarına uygun olup olmadığına dair bazı konular örgütte bazen sorun haline alabilmektedir. Mesleki etik unsurlarının ahlaki özellikleri barındırması ve örgütün iç ve dış problemlerini çözmede örgütün ve liderin ihtiyacı olan çevresel koşulları belirler. Bu çevresel koşullar örgüt üyelerinin etik olup olmamasına uygun davranmayı sağlamak amacıyla. Aynı zamanda örgüt kültürünü de önemli derecede etkileyerek örgüte, bireylerin gerçekleştirmek istedikleri davranışları izah etmektedir (Topuzoğlu, 2009: 13).

Etik liderlik, yeni liderlik yaklaşımları içine girerek diğer yaklaşımlara nazaran daha fazla tartışılma konusu olmuştur. Etik liderlik, özellikler ve durumsallık yaklaşımına benzemektedir. Etik liderin bazı etik değerlere ve ilkelere sahip olması ve bunun yanında özellikler kuramıyla bütünleşmesi gerekmektedir. Fakat etik liderlikte özellikler kuramının faktörlerinden ziyade etiksel özellikler ön plana çıkmaktadır. Bu liderlik davranışının gösterilebilmesi için uygun zeminin (örgütsel ortamın) olması gereklidir. Ortamın uygunluk derecesi bizatihi örgüt kültürünün uygunluğu ile ilişkilidir. Etik değerlerinin örgüt bireyleri tarafından kabullenmesi örgüt kültürünün uygunluğuna bağlıdır. Etik liderliğin etkinliğini örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması belirlemektedir (Kırhan, 2009: 21).

4.7. Paternalist Liderlik

Örgütlerde paternalist yaklaşım (babacanlık) Batı yazınında ve kültürler arası çatışmalarda fazla ele alınmamış olmakla beraber (Yardımcı, 2010: 19) Ortadoğu ve Asya ülkelerinde örgütlerde yaygın şekilde kullanılan liderlik yaklaşımıdır. Bu ülkelerde yapılan farklı alanlardaki çalışmaların neticesinde liderlik literatüründe yerini almıştır (Cerit, Özdemir ve Akgün, 2011: 90).

Paternalizm kavramı, ikili ilişkilerde astın ve üstün görev ve sorumluluklarını ortaya koymaktadır. Paternalist toplumlarda üst ile ast arasındaki ilişki, baba ile evlat arasındaki ilişkiye benzer. Bu ilişkide, üstün vazifesi astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun adına onun iyiliğine olacağına inandığı kararları vermektir (Yardımcı, 2010: 19).

Paternalist yaklaşımda yöneticiler çalışanların iş dışı yaşamlarıyla da ilgilenirler ve çalışanların kişisel mutluluklarına katkı sağlamaya çalışır (Gelfand vd., 2007'den akt. Cerit vd., 2011: 89) ve onları (çalışanını) koruyup kollar (Derya, 2010: 49).

4.8. Demokratik Lider

Demokratik liderlikte izlenecek politikalar ve hedeflenen amaçlar, liderin katkısıyla izleyenler tarafından tartışma neticesinde meydana gelir. Lider; izleyenlerin plan yapmaları, karar vermeleri ve örgütlenme faaliyetlerine katılmaları için teşvik eder. Kararlara katılma olanağı sağlar, yetkilerinin bir kısmını grup üyelerine devreder. Yetkilerin bir kısmını devretmiş olmasına rağmen son söz yine lidere aittir. Lider bir grup üyesi gibi davranarak eleştiri ve övgülerde objektif olmaya çalışır. Bu tip liderler grup üyelerinin liderlik özelliklerini kazanmalarına yardımcı olurlar (Kazancıoğlu, 2008: 28).

Demokratik liderlikte lider, çalışanlara öncülük etmekte, organizasyonda karar alma sürecine çalışanların katılımını teşvik etmektedir. Lider kriz dönemleri hariç, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için grubun kararlarına önem verir. Grup üyelerinin planlama, karar alma ve örgütlenme faaliyetlerine iştirak etmelerini teşvik eder. Astlar, verdikleri kararların risklerini taşırlar. Böylelikle risk alan birinin yanlış yapma olasılığı azalmış olur ve kararlar daha sağlıklı olur. Astlarına nazik muamelede bulunur ve onlara değer vererek onları cezalandırmaktan ziyade ödüllendirmeye ağırlık verir (Karakaş, 2010: 30).

4.9. Otokratik Liderlik

Otokratik liderler, grup üyelerini yönetimin dışında tutan; amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde onları müdahil etmeyen liderlerdir. Otokratik liderlere göre grup üyeleri sadece liderden aldıkları emirleri yerine getirmekle yükümlüdür. Bu yaklaşımda yönetim yetkisi tamamen liderde toplanmıştır (Karakaş, 2010: 30).

Otokratik liderlik yaklaşımında tüm yetkiler liderde toplanmıştır ve genellikle kararlar lider tarafından alınır. Amaçların ve politikaların belirlenmesinde grup üyelerine söz hakkı tanınmaz. Lider, emirlerine harfiyen uyulmasını ve kendisine güvenilmesini ister. Bu yaklaşımda liderin başarılı olması için kişisel özellikleri ile saygınlık ve bağlılık oluşturacak düzeyde güçlü,

zeki ve kabiliyetli olması gerekmektedir (Newstromand Davis, 1993: 9'den akt. Şafaklı, 2005: 134).

4.10. Otantik Liderlik

Otantik İngilizcede "Authentic" anlamına gelirken Türkçedeki karşılığı "gerçek, hakiki, doğru, güvenilir ve inanılır olandır (Aslan, 2013: 223). Tablo 1.9'da görüldüğü gibi farklı dönemlerde farklı anlamlar yüklenen otantiklik, farklı bilimsel pencerelerden farklı şekilde tanımlanmaktadır. Otantik lider, kendi düşüncelerinin, davranışlarının ve grup üyeleri tarafından nasıl algılandığının farkında olan, kendisinin ve grup üyelerinin değerlerini, ahlaki bakış açılarını, zayıf ve güçlü yönlerini bilen, içinde buldukları ortamı tanıyan, kendine güvenen, umudu olan; iyimser, sorunları çabuk çözebilme ve ahlaki olma gibi niteliklere sahip kişidir (Aydın, 2009: 19).

Otantik liderler; kendini bilen, ahlaki değer yargıları arasında şeffaflık ve tutarlılık gösteren, güvenilirliği olan, iyi niyetli olmak gibi pozitif bir ruh hali geliştirmeye çalışan ve bu nedenle saygı duyulan kişilerdir (Coşar, 2011: 1).

Novicevic ve arkadaşları (2006) otantik olma kelimesinin, psikolojik açıdan anlamını bireysel durumlar ve kimliklere bağlarken felsefi açıdan da anlamının bireysel erdem ve etik davranışlarla alakalı olduğunu belirtmektedirler (Akt. Coşar, 2011: 28).

Tablo 1.9: Otantik Kavramının Tarihsel Anlamı

	Yazar	Tanım
Felsefi Anlamlar	Bir Ahlaki Erdem Olarak Otantiklik	
	Baumaster, 1987	Sivil ve dini değerlere karşı ahlaki sorumluluk.
	Kierkegaard, 1996	Kişinin duygusal olarak anlamlı yaşam tarzının yansıması.
	Furtak, 2003	Kişinin dünyaya karşı duygusal olması
	Pianalato, 2003	Bir kişinin emrini takip etmek ya da kalabalığı izlemenin “ortalamalığı” üzerinde doğan erdemli istek.
	Etik Bir Seçim Olarak Otantiklik	
	Heidegger, 1927/1962	İçsel motivasyonu ve otantik seçimleri ile “kişinin kendini kazanması”.
	Sartre, 1948	Kişinin alternatifleri seçme e hedef düzenlemede, özel ilgilerini ve toplumsal sorumluluğuyla uyum içerisinde ilerici yolları arama kapasitesidir.
	Adorno, 1953	Bireyin kişisel gelişim talepleri ve başkalarında böyle bir kapasitenin gelişmesi için toplumsal sorumluluğuyla uyum içerisinde ilerici yolları arama kapasitesidir.
	Danzinger, 1997	Öz, ideal zihin ve ruh ile gerçek arasındaki farktır.
Psikolojik Anlamlar	Özellik/Durum Olarak Otantiklik	
	Hoy vd.,1996	Kişinin kendi inançlarının ifade etmesi kendi kararlarının sorumluluğun kabulü ile beraber gelmektedir.
	Goldman ve Kernis, 2002	Çelişen duygular ve hedefler kişisel büyüme deneyimlerini anlamlı bir şekilde arttırır ve kişinin gerçek duygularının karmaşıklığı hakkında bilgi verir.
	Ryan ve Deci, 2002	Bireysel durum bireyler kendilerini yeterlilik, özgür irade ve ilişkililik için temel psikolojik ihtiyaçlarını tatmin eder şekilde kendilerini düzenlediklerinde ortaya çıkar.
	Kernis, 2003	Bireysel farklılığın psikolojik yapısı sadece kişinin güdülerinin ve kendi ile ilgili tarafsız bilişlerinin öz farkındalığını değil aynı zaman da kişinin davranışsal ve ilişkisel seçimlerinin özgür iradesini yansıtır.
	Kimlik Olarak Otantiklik	
	Trilling,1972	Kişinin sosyal rollerinin bireysel yargılarının kullandığı normlar diğerlerinin de onu yargılaması için kullanılabilir.
	Erickson,2002	Kendini işaret eden terimlerde özel kimliklerimize eklediğimiz anlamlar.
	Harter, 2002	“Kişinin deneyimlerini sahiplenmesi” ve saklı düşüncelerine ve duygularına göre hareket etmesi.
	Peterson, 2005	Bunun bir kişi tarafından ya da bir kişi, bir şey ya da performans için yapıldığını ve aynı zaman da ilgili kişiler tarafında kabul veya ret edildiğini benimsemek.

Kaynak: Novicevic vd., 2006: 66’dan akt. Coşar, 2011: 28

4.11. Liberal (Serbestiyet) Liderlik

Liberal liderler yönetim yetkisini çok önemsemeyen, grup üyelerini kendi hallerine bırakan ve her üyenin kendilerine verilen kaynaklar çerçevesinde hedefler, planlamalar ve programlar yapmalarına zemin hazırlayan davranışlar gösterirler (Karakaş, 2010: 31).

Yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlara bırakmaktadırlar (Demir vd., 2010: 138). Lider, grubun faaliyetlerine asla karışmaz; yetki grup üyelerindedir. Fakat istendiği zaman faaliyetlere katkıda bulunur. Lider kendini diğer grup üyeleri gibi görür. Bunun neticesinde grup genellikle farklı yönlere kayar, amaçlara ulaşmak zorlaşır (Kazancıoğlu, 2008: 28).

4.12. Süper Liderlik

Süper liderlik, başkalarına nasıl kendi kendine liderlik yapabileceklerini öğreten liderlik biçimidir (Charles, Manz, Henry ve Sims 2001'den akt. Gökçe, 2010: 42). Örgüt ve kurumlarından maksimum ölçüde hizmet veya ürün alabilmek için en büyük faktörün insan gelişimi olduğunu bilen liderler; önce kendileri gibi liderler yetiştirmeyi kendilerine vazife edinirler. Sonra, yetiştirdikleri liderler ile süreci devam ettirerek yönetirler ve böylelikle potansiyellerinin zirvesine çıkarlar (Danışman, 2012: 146).

Liderliğe en son bakış açılarından biri olan süper liderlik, güce ve keskin bir akla sahip ve izleyicilerin yeteneklerini geliştirmeleri için onlara uygun ortam hazırlayan bir yaklaşımdır. Bu liderliğin odak noktası, izleyenlerin kendi kendilerinin lideri olmasıdır. Var olan güç, lider ve grup üyeleri tarafından eşit olarak paylaşılır. Bu yaklaşımda liderin görevi, çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine destek olmak ve özellikle gruptaki her üyeyi kendi kendine liderlik yapabilecek bir düzeye çıkarmaktır (Aydın, 2009: 18).

Bu liderlik şöyle özetlenebilir; her bir çalışanın içindeki liderlik vasfını ortaya çıkarmak, lider yetiştirmek, üyelerin kendi kontrollerini ele almasını sağlamak, kendi kendine hedef belirlemek, kendi kendini motive etmek ve kendi kendini teşvik etmektir (Danışman, 2012: 146).

İKİNCİ BÖLÜM

KENDİ KENDİNE LİDERLİK

1. Kendi Kendine Liderlik Kavramı ve Tanımı

Neck ve Houghton'a göre kendi kendine liderlik, bireye kendi davranışını kontrol etmeyi öğreten bir süreçtir. Dolayısıyla bireyin kendine bir yol çizmesine ve kendini motive etmesine yardımcı olmaktır (Neck ve Houghton, 2006: 270). Günümüz iş görenlerine uygun olabilecek bir liderlik tarzı olan kendi kendine liderlik, Manz tarafından 1986 yılında (Aslan, 2013: 201) organizasyon süreçlerinde kendi kendini etkileme teorisinden geliştirilmiştir (Türköz, 2010: 57). Bu yaklaşım, bireyin kişisel ve örgütsel olarak başarıya ulaşabilmesi için bazı davranışsal stratejileri uygulaması, kendini içsel motive etmesi ve kendini yetiştirmesi (Serinkan, 2012: 157) olarak tanımlanmaktadır. Kendi kendine liderlik, insanların kendi kendilerini yönlendirmek için yaptıkları faaliyet sürecinin bütünüdür (Uğurluoğlu, 2010: 176).

Kendi kendine liderlik (KKL) kavramı, organizasyonlarda ihmal edilmiş bir kavram olarak görülmektedir. Yöneticiler ve liderlerin, genellikle çalışanları örgütsel hedefler kapsamında nasıl yönlendirecekleri ve çalışanların davranışlarını nasıl şekillendirecekleri hususu üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Bununla birlikte organizasyonların bazen ihtiyaç duydukları halde, çalışanlarına kendi kendilerini yönetebilmeleri konusunda fırsat vermedikleri gözlemlenmektedir. Hâlbuki örgütlerde insan faktörünün kıymetinin farkına varıldıkça bireysel anlamda kontrol ve sorumluluk duygusunun doğru oranda gelişme gösterdiği görülmektedir (Doğan ve Şahin, 2008b: 81). KKL, 21. yüzyılın örgütlerinin karşılaştıkları problem ile başa çıkabilmek için gerekli olan yeni liderlik biçiminin merkezinde yer aldığı görülmektedir (Uğurluoğlu, 2010: 176).

KKL, bireylerin kendi kendini yönetmelerinin yanı sıra, yönetimde her zaman yapılanların sorgulanmasını arzu etmektedir. Bunun dışında çalışanların çalışma verimliliği ile yakından alakalı olan bilgiyi kullanabilmeleri gerektiğini vurgulayan bir yaklaşımdır (Türköz, Arılı ve Tabak, 2012: 309).

Manz ve Sims, günümüz örgütleri için en ideal liderlerin “başkalarına kendi kendilerinin liderleri olmaları için liderlik eden kişiler” olduğunu belirtmektedirler. Sürekli değişim içinde olan ve farklılaşan çevre koşulları, iş dünyasının da esnek bir yapıya sahip olmasını ve çabuk tepki veren insan davranışlarını beraberinde getirmektedir. Bu gereklilik, örgütsel yapıların değişimine neden olmaktadır. KKL, bireylerin kendilerini yönlendirmeleri ve olumlu sonuçlara ulaşmak için gerekli olan motivasyonu, gerekli olan motivasyonun birey tarafından kendi kendine sağlanması sürecidir (Manz ve Sims, 1991: 18' den akt. Doğan ve Şahin, 2008b: 141). Bu kuram, her insanın kendi kendinin lideri olabileceği konusuna odaklanmaktadır. Bu yaklaşıma göre

liderlerin yeni ölçütü, kendi geleceğini doğru belirleyebilme, yeteneklerini ve zaaflarını tespit edip yeteneklerini en üst düzeyde geliştirme ve zaaflarına azami dikkat etmesidir (Göksoy, Emen ve Yenipınar, 2014: 104). Bu durumda lidere düşen görev, iş için gerekli olan davranışların ve KKL'nin geliştirilmesi için grup üyelerine yardım etmektedir (Uğurluoğlu, 2010: 176). Bunun sonucu olarak bireyler, kendi yeteneklerinin farkına varıp bu yeteneklerini örgüt amaçları doğrultusunda en üst düzeyde kullanacaklardır (Çırpan, 1997: 57). Kendi kendine liderlik, bireyin kendini fethetmesi ve bireylerin kendi davranışları üzerinde ustalaşmalarıdır (Sharma, 2013: 214).

2. Kendi Kendine Liderlik Kavramına Benzer Kavramlar

2.1. Kendi Kendine Yönetim

Kendi kendine yönetim, çalışanların organizasyonlar içerisinde kendi kendini kontrol edebilmesi ve kontrolün sonucunda kendi kendini yönetmesi olarak tanımlanır (Tabak, Sığrı ve Türköz, 2013: 215). Kendi kendine yönetim, bireylerin davranışını düzen altına almaktadır. Bireyler, performanslarını geliştirmek için hedefler koyarlar, davranışlarını değerlendirir ve bu değerlendirme ile göreve yönelik davranışlarını düzeltirler. Organizasyon tarafından konulan kurallar ve teşvikler dış motivasyonu (terfi, para veya tatil gibi) ve kendi kendine yönetim ödülünü oluşturmaktadır. Örgütler çalışanlarına teşvik olsun diye bazı davranışlar karşısında ödüller vadeder ve bireyin gayretiyle bunlara ulaşmasını isterler. Kendisini yönetebilen birey, bu ödüllere ulaşabilmek için kendisine hedef belirlemektedir. Kendi kendine yönetim stratejileri, bireyin dış motivasyonu kullanarak kendi davranışlarını düzenlemesi ile sınırlı kalmakta, kendi kendine liderliğin davranış stratejileri ise daha çok içsel motivasyona dayanmaktadır (Özsoy, 2012: 89).

2.2. Kendi Kendini Kontrol Etme

Organizasyonlar iş görenlerin kontrolü için farklı yöntemler uygularlar. Bu kontrol sistemlerinde işverenler, iş görenler için uygun davranış kalıpları belirlemektedir. Bu davranışların gözlemlenmesi için davranışlara ödüllendirici veya cezalandırıcı standartlar belirlenmektedir. Başka bir ifadeyle, bireylerin dışsal etkiler ve yardımlar olmadan yaptığı davranışlar kendi kendini kontrol olarak adlandırılmaktadır. Örgütler, iş görenlere belirli değer ve inançları vermeye çalışırken bunun yanında iş görenlerin de kendilerine ait değer ve inançları vardır. 'Anlattığın karşındakinin anladığı kadardır' deyişiyle kontrol yönetici tarafından ne sıklıkla olursa olsun kontrolün etkisi, iş görenler tarafından bu kontrolün nasıl değerlendirildiği ve kabul edildiğine bağlıdır. Manz'a göre, örgütsel kontrol mekanizmasının etkisi, örgüt içindeki bireylerin kendi kendini kontrol sistemlerini etkilemesi şeklinde belirlenir (Çırpan, 1997: 58).

Manz ve Sims; kendi kendini kontrol etme stratejilerinin kapsamını genişletmiş ve formel örgüt liderliğinin içinde olabileceğini ifade etmişlerdir. Çünkü merkezi kontrol mekanizmaları bireysel olarak uygulanan kendi kendini kontrol sistemleri ile oldukça ilgili görülmektedir. Kendi kendini kontrol, kısa süre içinde farklı alternatif seçenekler arasında karar verilmesi gerekli olduğu anlarda, grup üyelerinin karşı karşıya olduğu sürecin tarifidir. Kendi kendini kontrol sürecinde uzun süreli neticelere ulaşmak için bireysel olarak kendi kendine yönetim sürecinin cesaretlendirilmesinin gerektiği ifade eden bir durumdur (Türköz, 2010: 72).

Kendi kendine kontroldeki amaç, organizasyonların destek vererek çalışanların amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktır (Sabuncuoğlu, 2012: 212). Kendi kendine kontrol mekanizmasının daha gelişmiş şekli kendi kendini etkilemedir. Çünkü bireyler kendi kendini kontrol edebilme becerisine sahip olduktan ve tam anlamıyla kendi duygu, düşünce ve isteklerini kontrol edebilme stratejilerini geliştirmeyi öğrendikleri ve uygulayabildikleri son aşamadan sonra artık bireylerin kendi kendilerini etkileme yetisine sahip olabilirler (Manz, 1986: 589' den akt. Türköz, 2010: 72). Kendi kendini kontrol edemeyen bireylerin kendi kendilerini etkileme becerisine sahip olması beklenemez. Bundan dolayı bireyin ilk olarak kendini kontrol edebilmesi ve kendini tanıması önem arz etmektedir.

2.3. Kendi Kendilerini Etkileme

KKL, kendi kendini etkilemede kullanılacak davranışların ve düşüncelerin odak noktasıdır. İzleyicilerin kendi yaşamlarını kontrol etmeleri için fırsat verildiğinde bu fırsatı nasıl değerlendirdikleri, KKL olarak değerlendirilebilir. Etkilemelerden maksat ikna etme, otorite, kontrol, güç, motivasyon ve ilhamdır. Liderler, örgüt üyelerini örgütün amaçlarına yönlendirebilmek için onları çeşitli yollarla etki altında bırakmaktadırlar. Manz ve Sims'e göre, liderin bu şekilde izleyenlerini etkilemesi günümüz örgütlerinin liderlik imajına pek uygun düşmemektedir. Örgütlerin insan kaynaklarını daha verimli kullanma ve rakipleri ile mücadeleleri içinde karşı karşıya kaldıkları rekabetçi yapı, daha etkili olma yönünde baskı oluşturmaktadır. Günümüz yönetim stratejilerinin farklılaşması, farklılaşan örgüt yapıları ve kalite çemberleri gibi çalışanların kendi kendilerini idare etmelerine izin verecek liderlik biçimlerini gerektirmektedir (Uğurluoğlu, 2010: 176). Bundan dolayıdır ki grup üyelerinin kendi kendilerini etkilemeleri içsel motivasyonları ile yakından ilişkilidir. Liderler izleyenlerine kendilerinin özeleştirme yapmalarına imkan verecek, kendi kendilerini kontrol edip etkileme sürecine başlayabilecek imkanlar sağlamalıdır.

2.4. Kendini Düzene Koyma (Öz Düzenleme)

Örgüt üyeleri kendi yeteneklerini, performanslarını sergiledikleri esnasında değerlendiremeyebilirler. Performanslarının gelişmesini göstermenin bir yolu da gelişimlerini düzenli olarak değerlendirmelerini sağlamaktır. Çünkü izleyenler gelişimlerini görmek için mevcut performanslarını yeni performansları ile karşılaştırmak zorundadırlar. Bu amaçla, liderler izleyenlerinin uygulamalarına bakarak düzeltici geri bildirimler verir. İzleyenler daha fazla pratik uygulamalar yaparak, öz düzenleme stratejilerini yeniden düzenleyerek içselleştirirler. Kendini düzene koyma; izleyenlerin kendi performanslarını izlemeleri, öğrenmedeki gelişimlerini değerlendirmeleri ve kendilerinin daha yetenekli hale gelmelerini sağlamaktadır. Daha yetenekli oldukları algısı da öz yeterliliği artırır ve öz düzenleme stratejilerini öğrenme çabalarını yükseltir (Eker, 2014: 472).

Öz düzenleme teorisi, bireyin kendi davranışını kontrol etme yeteneğini dikkate alır. İşgören, örgüt standartlarını sağlamak için davranışlarını ayarlar (Özsoy, 2012: 89). Kendi kendini düzene koyma becerisine sahip kişiler, öğrenme süreçlerinin her aşamasında planlama, düzenleyebilme, yürütebilme, gözlemleyebilme, değerlendirebilme, motivasyonel açıdan kendilerini yeterli, etkili ve özerk olarak görebilme ve öğrenme için en uygun çevreyi oluşturabilmektedirler (Çiltaş, 2011: 2).

2.5. İçsel Motivasyon

Motivasyon, bir bireyi belli bir amaca ulaşmak için harekete geçiren güçtür. İhtiyaçları belirlemek, bunlar üzerinde odaklanmak ve harekete geçmek için pozitif bir bakış açısına sahip olmak motivasyonu artırmak için gerekli temel süreçlerdir. Motivasyon, bir süreçtir. Motivasyonun kazanımların boyutundan ziyade (küçük ya da büyük) insana yeni kazanımlar için güdüler vermesi önemlidir. Bundan dolayı başarıda büyük adımların atılması şart değildir. Küçük sayılan işler de, kişiyi hedefe yönelten büyük motivasyonlara sebep olabilir. Bu nedenle insan yapabileceği her olumlu iş veya davranışın küçüklüğüne aldırış etmeden ve o işi sahiplenerek yapmalıdır. Küçük de olsa gelen başarı, bir sonraki başarı için atılan büyük bir adımdır (MEB, 2006: 39). Motivasyon, dışsal motivasyon ve içsel motivasyon olarak iki kategoride değerlendirilebilir.

Dışsal motivasyon, kişinin harekete geçmesi için çevresel desteğin kullanılmasıdır. Bu kişiler motive olmak için ödüllendirme, takdir ve onay almak için ve zorlandığında destek almak için ihtiyaç duyarlar. İçsel motivasyonda kişilerin motive kaynakları kendileridir. Kendine hedef belirleme, başarılı performans hayal etme gibi bireylerin içsel olarak kendilerini yönlendirmesidir. Kişinin harekete geçmek için ihtiyaç duyduğu itici gücü kendi iç

kaynaklarından almasıdır. Örneğin çalışmayı sevmek, öğrenme isteği, kendini geliştirme isteği, kendi kendisiyle yarışmak, yaptığı işleri daha iyi nasıl yapabileceğini düşünmek gibi kaynaklardır (Cüceloğlu, 1990: 249).

İçsel olarak motive olan bireylerin planlı ve programlı olarak çalışma oranları daha yüksek olup bireyler verimli çalışma yollarını daha iyi bilmekte içsel olarak motive olmayan bireylerde ise planlı ve programlı olarak çalışma seviyeleri düşük olup bireyler verimli çalışma yollarını iyi bilmemektedirler. İç motivasyona sahip olan kişileri çalışmaya yönlendiren faktörler; yaptıkları işe duydukları kişisel ilgi, istek ve yaptığı işin sağladığı kişisel tatmindir. İçsel motivasyona sahip olan bireylerin; öğrenme istekleri ve kişisel hedefleri onların planlı, programlı çalışmalarını ve verimli çalışma yöntemlerini öğrenmelerini büyük ölçüde etkilemektedir. İç motivasyona sahip olmayan bireylerin çoğunluğu dışsal olarak motive (yönetim tarafından) olmakta ya da motivasyon eksikliği çekmektedirler (Akbaba ve Aktaş, 2005: 37). İçsel motivasyon bireylerin öğrenmeye karşı kendi kendine yeterlilik ya da sonuç beklentisi gibi inançlarını, içsel ilgilerini ve öğrenme hedefini yönlendirme yeteneğini kapsar (Sarı ve Akınoğlu, 2009: 142).

KKL algılamalarının yüksek olmasını isteyen bireylerin; kendilerine güven duyarak işle ilgili ön hazırlık yapmaları ve bu hazırlıkları prova etmeleri, düşüncelerini odaklayabilmeleri ve en önemlisi içsel motivasyonu yüksek düzeyde tutmaları gerekmektedir (Tabak vd., 2013: 232). Davranışların yön bulabilmesi ve kuvvetlenmesi için motivasyona ihtiyaç duyulmaktadır (Durmaz, 2011: 61). İşletme girdilerinin beş faktöründen (makine, sermaye, malzeme, yönetim, insan) biri ve en önemlisi olan insan faktörünün (Sabuncuoğlu, 2012: 2) etkin bir şekilde kullanılması, çalışanın motivasyonunun ve verimliliğinin artırılmasını gerektirmektedir. İşletme verimliliğinin artırılmasında pek çok yöntem vardır (Doğan ve Şahin, 2008b: 80). Bu yöntemlerden olmazsa olmazı insan faktörünün kendi kendini motive etmesidir. İçsel motivasyon, insanların belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi kendilerini içsel olarak teşvik etmesiyle davranışa geçmeleridir. Motivasyon, bir yönlendirici güç olarak kullanılır. Kaynağı kişisel ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden oluşan motivasyon kişiye bir davranışta bulunma isteği verir; kişinin amaca veya ödüle yönelmesini sağlar (Temiz, 2012: 14). Robin Sharma'nın kitabında içsel motivasyonla ilgili olarak; *“Olasılığın küçük içsel kıvılcıklarını körükleyip başarı alevlerine dönüştürerek kendinizi olabilecek en yüksek seviyeye taşıyın.”* ifadesi motive edecek olan faaliyet ne kadar küçük olursa olsun o büyük faaliyetler için başlangıç olduğunun bir göstergedir (Sharma, 2010: 97).

3. Kendi Kendine Liderlik Stratejileri

KKL'nin temelinde, daha önce belirtmiş olduğumuz gibi bireylerin kendi davranışlarını kendilerinin kontrol etmesi (Çırpan, 1997: 59), bireyin kendini yönlendirmesi ve başarılı olmak için gerekli olan motivasyonu kendi kendine sağlayarak gerçekleşen bir etkileme süreci vardır (Doğan ve Şahin, 2008a: 162). Bu nedenle, yaşayan her birey değişik derecelerde kendi kendine liderliği hayatında uygulamaktadır (Çırpan, 1997: 59). Bu etkileme sürecinde genel olarak KKL de; davranış, doğal ödül ve yapıcı düşünce geliştirme stratejileri olmak üzere üç strateji (Tabak vd., 2013: 215) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Göksoy vd., 2014: 103). Bu stratejiler öğrenilebilir ve geliştirilebilir. Bu stratejiler, hem çalışanlar hem de yöneticiler için kendini geliştirme şansı oluşturmaktadır.

Çalışanların, grup içerisinde faaliyet icra ederken kendi yeteneklerine ve becerilerine ulaşabilmeleri için kendi kendilerini yönetebilmeleri ve kendilerine liderlik edebilmeleri gerekmektedir. Kendi kendine liderlik etme, personel güçlendirmenin kaynağı olması nedeniyle de bu açıdan büyük önem kazanmaktadır (Doğan ve Şahin, 2008b: 83). KKL stratejileri; davranış odaklı stratejiler, doğal ödül odaklı stratejiler ve yapıcı düşünme kalıpları geliştirme stratejileri olarak üç ana gruba ayrılmaktadır. Bu bölümde kendi kendine liderlik stratejileri daha ayrıntılı olarak anlatılacaktır.

3.1. Davranış Odaklı Stratejiler

İş gören ve yöneticiler tarafından yapılması gerekli olan fakat yapılması zor olan işleri yapmada fayda sağlayacak stratejilerdir. Bu stratejilerin uygulanması mümkün olduğunda bireysel mükemmelliğe ulaşmada oldukça etkili olabilmektedirler (Çırpan, 1997: 59). Söz konusu stratejiler, bireyin kendinin farkına varma düzeyini artırılmasını amaçlamakta ve yapılması gerekli olan fakat bazen de hoş olmayan işleri kapsayan davranışların kontrolünü sağlamaya yöneliktir (Uğurluoğlu, 2010: 177). Söz gelimi; organizasyon içerisinde lidere karşı, izleyenlerin lakayt davranışları ödüllendiriliyorsa, diğer izleyenler de bunu normal bir davranış haline getireceklerdir (Doğan ve Kılınç, 2009: 66).

Bireyler, kendi davranışlarını kontrol edebilmek amacıyla davranışları hakkında gözlemler yaparlar. Gözlemlerin neticesinde, kendilerine dair sahip oldukları bilgilere ulaşmakta bu davranışların oluşumuna neden olan etmenlerin meydana çıkmasını sağlamaktadırlar. Böylece, bu bilgiler doğrultusunda kendini etkilemeye yönelik olarak kendisinin farkına varma yolundaki davranışların oluşmasını ve artış göstermesini sağlayan stratejiler geliştirmektedir. Birey kendini yönetebilme, davranışlarına yön verebilme ve olumlu yönde KKL davranışları sergileyebilmede gerekli ve yeterli verilerle etkili bir şekilde bu stratejileri kullanmaktadır. Davranış odaklı

stratejiler, daha çok bireyin kendi değerinin farkında olması, kendini ödüllendirmesi ve kendini disipline etmesi süreci üzerine kurulmuştur (Özsoy, 2012: 100).

Bir cümleyle davranış odaklı stratejileri özetlemek gerekirse, bu strateji başarılı çıktılara ulaşmak için pozitif ve istenilen davranışların cesaretlendirilmesinde ve başarısızlığa sebep olabilecek olumsuz ve arzu edilmeyen davranışların bastırılmasında kullanılmaktadır (Uğurluoğlu, 2010: 178).

Bu tür stratejiler özellikle hoş olmayan ama üzerinde yoğunlaşınca üstesinden gelinmesi mümkün olan işlerle ilgili davranışlar üzerinde durmaktadır (Doğan ve Şahin, 2008a: 142). Davranış odaklı stratejiler kendi kendini gözleme, kendine hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendini cezalandırma ve ipucu stratejilerini kapsamaktadır (Uğurluoğlu, 2010: 177). Bundan sonraki bölümde bu alt boyutlar ayrıntılı şekilde ele alınacaktır.

3.1.1. Kendi Kendini Gözleme

Kendi kendini gözleme, etkin bir KKL için gerekli bilgiyi sağlamak adına önemli bir role sahiptir (Çırpan, 1997: 59). Bireyin davranışlarını değiştirme ve düzeltilmesi için kendini bilinçli olarak gözlememesi önemlidir (Eker, 2014: 428). Bu tür farkındalık, etkisiz ve verimsiz davranış olarak betimlenen davranışları ortadan kaldırmak veya değiştirmek için gerekli olan bir adımdır (Doğan ve Şahin, 2008a: 142). Birey, davranışları konusunda tecrübe kazanma ile alakalı olarak ya bunu kendi kendini gözleme sonucunda kendisi deneyim yaşayarak kazanacak veya dışarıdan gözleme yoluyla kazanacaktır. Günümüz şartlarında bireylerin kendi kendilerini gözlememesi ve davranışlarının olumlu veya olumsuz olduğunu belirleyip kendi deneyimlerini kazanması daha uygun düşmektedir (Demirbaş ve Yağbasan, 2005: 367). Kişinin kendisiyle ilgili olaylar hakkında kayıt tutması ve bu olayların sebeplerini bulmak için araştırmalar yapması kendini gözlememenin olmazsa olmazlarından (Sarı ve Akınoğlu, 2009: 143).

Ayrıca, etkili bir kendini gözleme becerisini kullanabilmenin neticesi olarak birey performansının nasıl değerlendirmesi gerektiği hakkında bilgi sahibi olabilmektedir (Tabak vd., 2013: 216-217; Doğan ve Şahin, 2008a: 142). Böylelikle kişi yaptığı eylemlerin anlamını aramakta ve ne zaman özel davranış göstereceğini sorgulamaktadır (Özsoy, 2012: 428).

Kendini gözleme, çalışanın sergilemiş olduğu davranışın neden, ne zaman ve hangi şartlar altında sergilediği hakkında bilgi sahibi olmasını kapsamaktadır. Bir bakıma, bireyin öz farkındalık düzeyini artırmaktır. Kendini gözleme stratejisiyle ilgili davranışlarını geliştirmek isteyen bireyler; davranışların sıklık derecesine, not alınmasına, davranışları kaydederken objektif olunmasına yönelik uygulamalar yapabilirler (Manz, 1992: 83'den akt. Doğan ve Şahin, 2008b: 84). Bütün bunlar, belirlenen standartlara ulaşma çalışmaları esnasında değiştirilmesi gerekli

olacak davranışların düzenlenmesine ve gerekirse davranışların değiştirilmesine yardımcı olabilmektedir (Türköz, 2010: 74).

3.1.2. Kendi Kendine Hedef Belirleme

Kendilerine yüksek ve başarılması zor hedefler belirleyebilen çalışanların, performans ve gayretlerinde de hedefleri doğrultusunda pozitif yönlü artışlar meydana gelmektedir. Çalışanların elde ettiği bu başarılar sadece kendisine değil, aynı zamanda örgütü açısından da oldukça yararlı sonuçlar doğurmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, bireylerin kısa veya uzun vadeli planlamalarını kapsayacak belirli zorlukları da içerisine alan hedefler belirleyebilmelerinin, öncelikle bireyin daha sonra da örgütün, hedefine ulaşması için bireyin kendisini motive etmesinde, davranışlarını değiştirmesinde ve performansını artırmasında fayda sağlayabileceği görülmektedir (Doğan ve Şahin 2008a: 80; Tabak vd., 2013: 216).

Hedefler örgütün ve bireyin ulaşmak istedikleri sonuçlar için gösterdikleri çabanın ve gayretin kaynağıdır (Yüksel, 2007: 53). Bireylerin ulaşmak istedikleri hedefleri kendilerinin belirlemesi, başarılı bir KKL uygulaması için önemli bir husustur. Hem günlük iş gerekleri hem de uzun dönem kariyer planlamaları için amaçlar belirlemek, bireyin önceliklerini ve gelecekte başarı elde edeceği yönü kendinin belirlemesini sağlar. İş görenler tarafından belirlenen amaçlar, işverenlerden daha uygun etkiyi sağlayacak bir biçimde ulaşılabilir (Çırpan, 1997: 59).

Çalışanlar, KKL ederken bireysel amaçlarını kullanarak kendilerine has bir yol çizmektedirler. Mevcut davranışları ve performans düzeyi hakkında doğru bilgiye sahip olan çalışanlar daha etkili bir şekilde kendileri için hedef belirleyebilmektedir (Doğan ve Şahin, 2008b: 84). Hedeflerden maksat üretkenliği artırıp iş hayatının kalitesini geliştirmektedir (İslamoğlu, 2001: 48).

3.1.3. Kendi Kendini Ödüllendirme

Bireyin motive olabilmesi için başka önemli bir yöntem de bireyin kendisini ödüllendirmesidir. Çünkü yüksek performans elde edebilmesi için yüksek hedefler belirlenmesi ve buna ulaşmanın neticesinde de birey genellikle kendisinin bu başarısından dolayı takdir edilmesini, onaylanmasını veya terfi ettirilmesini yani netice itibari ile ödüllendirilmesinin gerektiğini düşünmektedir (Tabak vd., 2013: 216). Bireyin kendini ödüllendirmesi, belirlenen hedefleri yerine getirmede gerekli olan performansa güç kattığı için önem arz eder (Doğan ve Şahin, 2008a: 142).

Zor ve çekici olmayan işleri yapmakta kendi kendine verilen ödüller kullanmak iyi bir yöntemdir (Çırpan, 1997: 59). Bu hususta önemli olan konu, bireyin arzu edilen davranışları

sergilemesi sonucunda kendisinin hoşuna giden bir şeylerle kendini ödüllendirmesidir. Birey KKL yeteneklerini geliştirmek istiyorsa kendini ödüllendirme neticesinde ortaya çıkan motivasyondan faydalanabilme konusunda mutlaka uzmanlaşmalıdır. Ödüllerin isteklilik derecesi ne kadar yüksek bir seviyede olursa ona ulaşmak için sarf edilen çabalar sonucunda elde edilen başarı da bir o kadar yüksek olabilmektedir (Özsoy, 2012: 102).

Kendini ödüllendirme, önemli bir başarı karşısında bireyin zihinsel olarak kendini tebrik etmesi gibi basit (Uğurluoğlu, 2010: 178) veya fiziksel anlamda kendisinin hoşlandığı bir şeyi ısmarlaması şeklinde ya da özel bir faaliyet ile kendini ödüllendirmesi şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Doğan ve Şahin, 2008b: 85). Örneğin tatile gitmesi, yemeğe çıkması, alışveriş yapması, televizyon izlemesi gibi kendisini mutlu edebilecek konular sayılabilir (Türköz, 2010: 78).

3.1.4. Kendi Kendini Cezalandırma

Bireylerin kendilerini etkileyerek düzene koymalarının başka yolu da kendi kendini cezalandırma stratejisini uygulamalarıdır (Türköz, 2010: 80). Bu uygulama çok etkin olmamakla beraber kendi kendini cezalandırma KKL' nin bir aşamasıdır. Pek çok ceza, yapısı itibariyle zihinsel veya bilişsel olabilmektedir. Kişiler kendini cezalandırmayı, kendini düzene koymada pozitif bir destek (kendini ödüllendirme) yerine negatif destek olarak kullanabilmektedir. Kendi kendini cezalandırma ile kendini ödüllendirme stratejileri birbirinin tam tersi olmakla beraber, iki stratejinin de ortaya çıkan arzu edilmeyen davranışları yok etmeye yönelik uygulanması hedeflenmektedir (Özsoy, 2012: 103).

Kendini cezalandırma uygulamalarında, istenilen davranışların şekillendirilmesi amaçlanmaktadır (Uğurluoğlu, 2010: 178). Bazen başarısızlık sonucunda duyulacak suçluluk duygusu faydalı olabilmektedir. Fakat bu, alışkanlık haline gelir ve ileri boyutlarda olursa güdülenmeyi ve gayreti olumsuz yönde etkiler (Çırpan, 1997: 60). Kendi kendini cezalandırma stratejisinin devamlı ve yüksek düzeydeki uygulamalarından sakınmak gerekmektedir. Çünkü kendi kendini cezalandırma stratejisinin sıklıkla kullanılması, bireye zarar vererek, bireyin performansında ciddi kayıplara neden olabilmektedir. Bu nedenle, diğer kendi kendine liderlik stratejilerinde iş performansında pozitif yönlü bir ilişki varken kendi kendini cezalandırma stratejisinde negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Cezalandırma stratejisinin bireyin kendisi tarafından uygulanması daha etkili olmasına rağmen pek istenmeyen bir uygulama olması nedeni ile kişi kolaylıkla bu stratejiyi uygulamaktan kaçınabilmektedir (Özsoy, 2012: 103).

Eğer kişi tarafından özeleştirici aşırı bir düzeyde uygulanırsa, bireyin kendine güven duygusunu zedeleyebilmekte ve bireyde depresyona yol açabilmektedir. Yapılan hatalardan ders alındığı, hataların tekrarlanmadığı ve olumlu neticeler alındığı sürece hata olmaktan çıkar

(Çırpan, 1997: 60). Bunun aksine olumsuz etkiler oluşturuyorsa davranışların ödüllendirilmesi daha yapıcı bir strateji olabilecektir (Türköz, 2010: 80).

3.1.5. Kendine Hatırlatıcılar Belirleme

İpuçları olarak da isimlendirilen kendine hatırlatıcılar belirleme stratejisi, genellikle fiziksel nesnelere veya diğer bireylerin kendisine bazı şeyleri hatırlatması ile onları hatırlatıcı olarak kullanması bireye olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Bunun neticesi olarak birey bu nesne ve kişileri, dikkatini odaklamaya yardımcı gibi algılamakta, onları gördüğünde kendi yapması gereken davranışları hatırlayarak kendisini motive edebilmektedir (Tabak vd., 2013: 127).

İpuçları stratejisiyle ilgili davranışlarını geliştirmek isteyen çalışanlar; faaliyetlerin önceliklerini belirten listeler hazırlamak, önemli faaliyetler üzerinde dikkati yoğunlaştıracak hatırlatmalarda bulunan ipuçlarından istifade ederek (iş ile ilgili notlar tutmak gibi), iş ortamında rahatsızlık veren iş üzerinde odaklanmayı engelleyen hususları belirler. Bu olumsuzlukları azaltmaya çalışmak, çalışan için rahatlık hissi veren ve çalışanı motive eden fiziksel ortamdan azami derecede yararlanmak ve olumlu davranışlarıyla iyi performansla neden olan ve bireyi güdüleyen insanlarla birlikte olmak gibi bazı hususları değerlendirmeleri neticesinde kendi hatırlatıcılarının oluşmasına katkı sağlamış olurlar (Doğan ve Şahin, 2008b: 86).

Hatırlatıcılar belirleme stratejisinin amacı, bireyi hedefe doğru devamlı aktif halde tutmak için bir sistem kurmaktır. Hatırlatıcı sistem, bireyin kişisel tarzı ile uyumlu çalışan bir sistem olmalıdır. Davranışın hatırlatıcıları görsel, örnek ve çevre hatırlatmalarını içerir. Görsel hatırlatıcılar, notlar, takvimler ve işaretler olabilirken doğru davranışın örneği ise yapmış olduğu doğru davranışların neticesinde, muvaffak olduğu davranış ve tavrın hatırlanmasıdır. Çevre hatırlatıcıları olumlu davranışa katkı sağlamak için fiziksel çevrenin düzenlenmesi veya bazı değişikliklerle birey için olumlu bir hale getirilmesidir (Özsoy, 2012: 103). Somut çevresel ipuçları, yapıcı davranışların cesaretlendirilmesi ve yıkıcı davranışların azaltılması ya da yok edilmesinde kullanılabilir (Uğurluoğlu, 2010: 178).

Bu durumu herkesin bildiği ve en kolay tarif eden yöntem, bireyin parmağına veya yüzüğüne ip bağlaması ile hatırlamak istediği davranışı ve nesneyi ona bakarak hatırlamasıdır. İnsanlar diğer bireylerin davranışlarına, onlarla fiziksel olarak aynı mekânda bulunmalarına, onların başarılarına bakarak kendilerine negatif veya pozitif hatırlatıcı ipuçları oluşturabilmektedirler. Böylelikle istenen davranışlar sergilenmekte, istenmeyen davranışlar ise azaltılmaya çalışılmaktadır (Türköz, 2010: 81).

3.2. Doğal Ödül Odaklı Stratejiler

KKL stratejilerinden ikincisi olan doğal ödül stratejileri, yapılan faaliyetlere pozitif bakış açısıyla yaklaşmayı ve bunun neticesi olarak yüksek performansa ulaştırmayı amaçlamaktadır (Doğan ve Şahin, 2008b: 87). Bu stratejideki temel varsayım, bireyin kendisinin hoşuna giden davranışları sıklıkla sergilemesi, hoşuna gitmeyenleri ise yapmaktan kaçınmasını kapsamaktadır (Tabak vd., 2013: 217). Bu strateji daha çok bireylerin davranışlarını nasıl yapıcı bir biçimde kullandıklarıyla ilgilidir. Bu stratejide bireyin düşünce ve duygularını daha olumlu bir şekilde kullanması amaçlanır (Çırpan, 1997: 60).

Doğal ödül stratejisi, KKL'nin doğal olarak kendinin tatmin edilmesiyle ilgili olan isteklendirme bileşenidir (Özsoy, 2012: 103). Doğal ödül stratejisi ile davranış odaklı kendini ödüllendirme stratejisi arasındaki en önemli fark, doğal ödül stratejisinde ödüllerin davranışın içerisinde yer alması ve tüm süreç boyunca bu davranışı yapıyor olmaktan alınan memnuniyetin devam etmesidir. Kendini ödüllendirme stratejisinde ise, başarıyla tamamlanan bir faaliyetin neticesinde bireyin kendisini ödüllendirmesidir (Tabak vd., 2013: 217).

3.2.1. Doğal Ödüller Üzerine Göreve Odaklama

Psikoloji literatüründe iki türlü ödüllendirme üzerinde durulmaktadır. Bunlardan birincisi dış çevre olarak yönetilen ödül sistemleridir. Bunlar arasında para ödülü, terfi, atama, takdir yazıları, teşekkür mektupları, fazladan izin gibi doğrudan yönetimle ilgili ödüllendirmelerdir (Türköz, 2010: 83). İkinci türdeki ödüller ise, işin kendisinin doğal bir ödül olarak algılanabilmesi için, belirli faaliyetlerde bulunmasından hoşlanmak ve işe keyif verici unsurlar yerleştirmektir. Bir birey, iş ortamında hafif bir müzik çalarak, çalışma masasına çiçekler koyarak veya diğer kişisel yetenekleriyle daha hoşlanılabilir bir iş ortamı oluşturmaya çabalayabilir. Farklı bir bakış açısıyla çalışan, işin hoşlandığı özelliklerine (sahada çalışmak gibi) de dikkatini verebilir. Bu gibi doğal ödül stratejileri ile birey, işinin zevk veren özelliklerine odaklanarak performansını artırabilir (Uğurluoğlu, 2010: 178). Bu davranışlar, motivasyonlarla yönlendirmeye gerek kalmadan doğal olarak ortaya çıkan yapıdadırlar. Faaliyetlerin teşviklerinin, tamamen faaliyet içinde yer alması nedeniyle doğal ödüller olarak algılandığı düşünülmüştür (Türköz, 2010: 83).

Doğal ödül stratejileri içerisinde yer alan bu iki strateji de bireyin çalışma gayretini, yeterliliğini olumlu yönde etkileyebilmekte ve motivasyonunu üst düzeylere çıkarabilmektedir. Özetle, doğal ödül stratejileri, çalışanın gündelik yaşamında ve işe yönelik davranışlarında performansını artırıcı etki oluşturabilmek için ve çalışanda yeterlilik, çalışma ve başarıya azmi oluşturmak için kullanılmaktadır (Doğan ve Şahin, 2008a: 143). Şimdi doğal olarak hoşlanılan bir işin üç unsuru olan yeterlilik, kendi kendini kontrol ve amaçtan bahsedeceğimiz. Bu unsurlar, iş

ile ilgili duygu ve düşüncelerin pozitif ve yapıcı olmasına yardımcı olur. Eğer iş görenlere işlerini yeniden tasarımlarına imkân verilirse, iş görenler bu duygu ve düşüncelerinin farkına varabilirler (Çırpan, 1997: 60).

3.2.1.1. Yeterlilik Duygusu

Doğal ödüllerin ilk unsuru yeterlilik duygusunun bireylerde varlığını hissettirmedi. Bu unsurun en önemli özelliği, bireyin kendi kendine yeterlilik duygusunu kazanması ve bireylerin iyi yaptıkları işleri sevmeye yönelmesidir (Çırpan, 1997: 60). Bireyin kendisini yaptığı işe layık bir birey olarak hissetmesini sağlamasıdır. Çünkü birey iyi yaptığı işlerle uğraşmayı seçer. İnsan kaynaklarında başarılı olanların bu departmanı sevmesi, matematik dersinde başarılı olan öğrencinin ders çalışırken her zaman matematik çalışmasını konuya örnek verebiliriz. Birey başarılı olduğu işleri yaparak kendini doğal yöntemlerle tatmin ederek ödüllendirmektedir. Burada bireyin KKL davranışlarında ilerleyebilmesi için odaklanması gereken konuda hangi faaliyetlerin doğal ödüller içerdiğini tespit etmesi, bunları pozitif yönde kullanabilmeyi öğrenebilmesidir (Türköz, 2010: 83).

3.2.1.2. Kendi Kendini Kontrol Duygusu

Doğal ödüllerin ikinci unsuru, bireyin kendini kontrol edebilme hissini kazanmasıdır. İnsan çevresiyle alakalı olup bitenler üzerinde kontrolün elinde olmasını istemektedir. Mesela insan yaşayacağı ilin hangisi olması gerektiğini, hangi işte çalışacağını ve hangi bölümde okuyacağı gibi birçok önemli kararın kendi kontrolünde olmasını arzu etmektedir. İnsanlar iradeleri ile yapacaklarına karar verme özelliğine sahip olduklarından bir yaprak gibi rüzgârda savrulmak istemezler. Böylelikle birey kendi kontrolünde olan fiillerden yaptığı davranışta kendini yeterli görmekte, yaptığından lezzet almakta ve dolayısıyla kendini doğal bir şekilde ödüllendireceğini düşünerek işine bu heyecanını katarak başarısını yükseltmektedir (Türköz, 2010: 84).

3.2.1.3. Amaç Duygusu

Doğal ödüllerin üçüncü ve son unsuru, bireyin belirlediği bir hedefin var olması gerekliliğidir. Amaç duygusu, yapılan işin neticesinde bir değerinin olmasıyla alakalı bir husustur. İnsanlar, doğal olarak amaç ve anlam arayışı içerisindedirler. Bundandır ki yaptıkları işlerde belirli bir amacın olmasına önem verirler (Çırpan, 1997: 60). Birey her ne kadar yaptığı işe kendini layık görse de, işlerin kontrolünün kendi elinde olduğuna inansa da yine de o işi kendisi için ehemmiyetli bir hedef uğruna yapması gerekmektedir. Eğer bireyin yaptığı iş onun için pek

bir anlam ifade etmiyorsa ve değersizlik hissi oluşturmuşsa, birey o işi yaparken ne kadar ehil ve liyakatli olsa da yaptığı faaliyete inanmıyorsa, ondan lezzet alamadığı gibi doğal olarak kendini ödüllendirmesi mümkün olmayacaktır. Bireyin yapması gereken kendini keşfedebilmesi ve hedefleri ile alakalı anlamlı hisler canlandıran duygularını aktif bir şekilde kullanması doğal ödüller haline getirebilmeyi başarabilmesidir (Türköz, 2010: 85).

3.2.2. Doğal Ödüller Üzerine Düşüncüyü Odaklama

Bireyin dikkatini işin hoşlanılmayan özelliklerinden uzaklaştırıp işi doğal ödül olarak görülen özelliklerine çekerek, işle ilgili algılarını şekillendirmeyi ve değiştirmeyi kapsamaktadır (Uğurluoğlu, 2010: 178). İş görenler görevlerini yerine getirirken düşünme biçimlerinde özgürlüğe sahiptirler. Eğer iş görenler sürekli olarak işlerinin hoşlanmadıkları özellikleri üzerinde durur ve o olumsuzluklar hakkında konuşurlarsa, işleri hakkında olumsuz duygular beslemeye başlarlar. Netice itibarıyla iş görenler, işlerinin hoşlandıkları özellikleri üzerinde dururlarsa doğal olarak işlerinden hoşlanırlar ve bu davranışları onları motive eder (Çırpan, 1997: 61).

3.3. Yapıcı Düşünme Kalıpları Geliştirme Stratejileri

Davranış odaklı stratejiler önemli olmasına rağmen yapıcı düşünme stratejisi, stratejiler arasında en can alıcısıdır (Çırpan, 1997: 61). KKL'de bulunan stratejilerden davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünme kalıpları geliştirme stratejileri arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Göksoy vd., 2014: 110).

Bu strateji modeli, bireylerin kendi zihinsel modellerini kontrol edebilmesi ve bu modelleri yönetebilmesi üzerine yapılandırılmıştır (Tabak vd., 2013: 217). Yapıcı düşünce modeli stratejilerin, KKL sürecinde becerilerin sürdürülebilmesi bakımından belki de en umut verici yaklaşımlar olduğu söylenebilir (Doğan ve Şahin, 2008a: 144). Bireyler işlevsel olan veya olmayan davranışsal alışkanlıklar geliştirme hususuna meyillidirler. Bireyin düşünce yapısındaki alışkanlıkları kavrayışını ve kararlarını etkilemektedir (Orhan, 2012: 76).

Davranış yapıları zaman içinde nasıl geliştirilebiliyorsa düşünme yapıları da zaman içinde geliştirilebilir. Bu hususta önemli olan, düşünce yapılarını kişisel etkinliği artıracak düzeyde yönetmektir (Çırpan, 1997: 61). Her insanın yaşamış olduğu olayları düşünceleri ve fikirleri değerlendirdiği herkesten farklı olan bir psikolojik dünyası bulunmaktadır. Psikoloji biliminde karşılaşılan zorluklardan birisi de düşünme gibi soyut ifadeler üzerinde çalışmaktır (Çırpan, 1997: 61).

Aynı fiziksel ortamda bulunan bireylerin bile hislerinde, duygularında, koku ve tat alma gibi bireysel faktörlerin farklılaşmalarının nedeni olarak kişilerin psikolojik dünyalarının bir

birinden farklı olmaları gösterilmektedir. Aynı sofrada oturan iki kişinin sofradakilerden aldığı lezzetin bir olmaması buna bir örnek olabilir. Her insanın âlemi farklı olmasından dolayı kendisi için önemli olduğunu düşündüğü ve üzerinde daha çok durması gerektiğine inandığı, odak noktası olarak seçtiği bazı uyarıcılar bulunmaktadır. Yapıcı düşünce modeli stratejilerindeki temel esas, kişinin neler hakkında düşünmeyi seçtiği ve üzerinde düşünmeyi tercih ettiği konuları nasıl seçtiğine yönelik onu yönlendiren faktörlerin odaklandığı stratejilerdir. Yapıcı düşünce modeli stratejileri; başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma, düşünce ve fikirlerini değerlendirme şeklinde sınıflandırılmıştır. Bundan sonraki bölümde bu alt boyutlar incelenecektir (Türköz, 2010: 76).

3.3.1. Başarılı Performans Hayal Etmek

Düşünce yapıları alt boyutlarından ilki olan başarılı performans hayal etme unsuru; bireyin düşünce yapısı bireylerin faaliyetlerini ve hayata bakış açılarını etkiler ve topluma faydalı yeni fikirler kazandıran, yansıtıcı ve aktif bir süreç olarak izah edilebilir (Karadağ, Baloğlu ve Yüksel, 2009: 12). İnsanlar zihinlerinde idealize ettikleri dünyalarını taşırlar (Çırpan, 1997: 61). Bir olayın fiilen tamamlanmadan önce zihinsel olarak canlandırılması ve neticenin ona göre şekillendirilmesidir. Zihinsel olarak canlandırılan olayların neticesi olumlu olursa fiiliyatta da o olayın başarıyı yakalaması hayali ile doğru bir orantıda olmaktadır (Uğurluoğlu, 2010: 179; Doğan ve Şahin, 2008b: 90).

Hayali olarak ileriye yönelik deneyimleri yaşamak, zihinsel canlandırmalar yapmak ve yapacağı fiillerin hayali provalarını yapmak gibi tanımlar başarılı performans hayal etme unsuru ile aynı manayı taşımaktadır (Türköz, 2010: 87; Tabak vd., 2013: 217). Bu unsurlar insanın yapısında var olduğundan dolayı doğal olarak ortaya çıkar yapıcı veya yıkıcı etkileri olur. Yaptığı bir faaliyette ilk denemesinde olumlu netice alamamış ve başarısızlığından dolayı utanmış bir kişi ikinci denemesinde sıkıntı çekecek veya denemeye cüret edemeyecektir. Bir daha denese bile, ilk denemenin olumsuz etkileri ve başarısız olma korkusu nedeniyle başarısız olma ihtimali artacaktır (Çırpan, 1997: 61). Başarılı performans hayal etme stratejisi istenen davranışların oluşması için yapılan sistemli uygulamaların provalarıdır. Buna örnek verecek olursak satranç oyunu veya diğer akıl oyunlarında oyuncunun birkaç hamle ilerisini önceden düşünerek daha hamle yapmadan önce olabilecek durumları değerlendirmesi, rakip oyuncuyu yenmesinin provasını hayalen yapması gibidir. Performanslarını başarılı sergilediklerini zihinlerinde canlandıran bireylerin kendilerine oldukça güvendikleri bu nedenle de diğer bireylere göre daha başarılı sonuçlar almaya meyilli oldukları düşünülmektedir. Bireyin zihinsel dünyası aracılığıyla kendisini anlamasına, başarıya yönelmesine ve kişisel etkinliğin artırılmasına yardımcı olabileceği kabul edilebilir (Türköz, 2010: 87).

Bu bağlamda bireyin KKL'de yapılması gereken, bu zihinsel betimlemeleri olumlu olacak bir şekilde kullanmaktır. Karşılaşılan bir problem durumunda, birey olumlu bir tavır sergileyerek faaliyeti değerlendirebileceği gibi, yıkıcı bir şekilde de düşünebilir. Çünkü yapıcı bir düşünce kalıbı geliştirmek zordur çünkü tahrip etmek kolaydır. Herkesçe malumdur ki: Yirmi adamın yirmi günde yaptığı bir binayı, bir adam, bir günde tahrip edebilir. Buna rağmen birey yapıcı düşünmeyi uygulayabilmek için gayret ederse başarabilir. Zor bir işten önce yapılacak olan zihinsel gözden geçirme, başarı şansını artıracaktır. Bir faaliyeti, zihinde adım adım yaparak görselleştirme, yönetsel planlamada tavsiye niteliğinde bir durumdur (Çırpan, 1997: 61).

Zihinsel betimleme stratejisiyle ilgili davranışlarını geliştirmek isteyen çalışanlara; başarısız olduğunu hayal etme düşüncesine iten nedenleri araştırmak, kendi güçlü yanlarını keşfetmek, ayırt edici özelliklerini belirlemek, işle ilgili zihinde provalar yapmak ve kendini ödüllendirmeyi unutmamak, gibi öneriler yapılabilir. Neticesi ne olursa olsun zihinsel olsa da yapılan provalar çalışanı ustalaştırmaktadır (Doğan ve Şahin, 2008b: 90).

3.3.2. Düşünce ve Fikirlerini Değerlendirme (İnanç)

Düşünce yapısının etkisi ve etkisinin sonucunda davranışlar oluşmaktadır, aynı zamanda davranışlar tecrübelerimiz ve inançlarımızın yapısına göre şekillenmektedir. Bireyin iç dünyası onun vereceği kararlara ve davranışlarına yön vermektedir. Çünkü davranışlar kişinin psikolojisini, psikolojisi de onun davranışlarını etki altında bırakarak etkileşime neden olabilmektedir (Türköz, 2010: 89). İnsanlar başarılı olacaklarına inanırlarsa başarıya doğru gittiklerinde davranış sergilerler (Saygın, Maraşlı ve Maraşlı, 2010: 43). Bir kişi yaptığı faaliyetin olacağına inanıyorsa o işin olması kolaylaşır. Kendisi yapamayacağına inandığı bir işi başkalarına da inandıramaz. Bunun aksine, bir kişi bir şeyin mümkün olamayacağına inanıyorsa o iş daha başlangıçta başarısız olmaya mahkûmdur. Bireyin kendisi hakkındaki olumlu inançları, bir işi başarısında oldukça önemlidir (Çırpan, 1997: 62).

Bireyler kendilerine inanır ve başarmak için yenilmez bir irade ile mücadele ederlerse zafer onların olacaktır (Sharma, 2010: 173). Her birey yaptığı işlerde kendini güçlü görmek arzusundadır. Kendisine bir vazife verildiğinde güvenilsin ister. Güvenilen insanlarda vazifeyi yapabilmek için inancı hâsıl olur ve yapabileceğine inanan insanda girişimcilik ve üretkenlik ortaya çıkar (Cüceloğlu, 2008: 137).

3.3.3. Kendi Kendine Konuşma

Kendi kendine konuşma, bireyin gizli veya aşikâr, (sözlü ya da sözsüz) olarak olumlu yönde telkinlerde bulunarak (Tabak vd., 2013: 217) konuşmasıdır ve çalışanlar ile yöneticilerin

kişisel etkinliklerini artırmaları için önemli bir araçtır (Uğurluoğlu, 2010: 179; Doğan ve Şahin, 2008a: 145; Özsoy, 2012: 106). Bireylerin iç dünyalarında oluşturdukları inançlarına ve tecrübelerine ve karşılaştıkları durumlara dayandırarak kendi kendilerine konuşması çoğu zaman karşılaşılan bir durumdur. Aslında birçok kültürde ve bizim kültürümüzde kendi kendine konuşan kişilere pek iyi gözle bakılmamasına rağmen, insanların farkında olmadan da kendi kendine konuştuğu malumdur (Özsoy, 2012: 106).

İnsanların birçoğu kabul etmese de kendi kendileriyle konuşurlar. Her birey yapmış olduğu faaliyetin arkasından olumlu veya olumsuz kendi kendilerine bu faaliyeti değerlendirirler. Eğer faaliyet başarısız olmuşsa, ya niye yanlış yaptığının ya da yanlışından dolayı kendine hakaret etmekle bunu ifade eder. Hâlbuki “Daha iyisini yapabileceğimi biliyorum” gibi telkinler yapması kendi kendine konuşmayı olumlu bir hale getirmek olur (Çırpan, 1997: 62).

Bireylerin kendi kendine içsel olarak konuşması kendi zihinlerinde olan, gözlemlenemeyen bir seviyede gerçekleşir. Bu konuşmalarla birey kendi kendine yol göstermekte, kendini eğitmekte, dersler çıkarmakta, değerlendirmeler yapmakta ve zihinsel olarak tepki göstermektedir. Kendi kendine konuşmadan daha çok faydalanabilmek için bireyler olumsuz konuşmalar yerine yapıcı olan, olumlu yöndeki etkili kendi kendine konuşma yöntemlerini uygulamalıdır. Kendi kendine konuşmayı olumlu bir şekilde kullanıp konuşmayı etkili olarak kullanabilen bireylerin stresle mücadele etmekte ve kişisel problemlerini çözmekte oldukça başarılı neticeler aldığı görülmektedir (Türköz, 2010: 88).

Kendi kendine konuşma stratejisiyle ilgili davranışlarını geliştirmek isteyen çalışanlara; kendi kendine yapılan konuşmaları analiz etmek, olumsuz etkisi olan kendi kendine yapılan konuşmaları belirlemek, azaltmak veya ortadan kaldırmaya çalışmak ve daha fazla yapıcı tarzda kendi kendine konuşmalar yapmak gibi öneriler yapılabilir (Doğan ve Şahin, 2008b: 90).

Sonuç olarak, düşünce kalıplarının yönetimi, KKL sürecinin önemli bir parçasıdır. Bu süreçte başarılı olabilmek için, her bir birey inançlarını, tecrübelerini ve kendi kendine telkini analiz etmeli, sorgulamalı ve kendisi için faydalı bir hale getirmelidir (Çırpan, 1997: 62).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Araştırmanın konusu, devlet okullarında ve özel okullarda görev yapan idarecilerin uyguladıkları KKL stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanan stratejiler bakımından devlet okulu ve özel okul idarecilerinin karşılaştırılmasıdır.

Ülkemizde eğitim hizmetleri, hem kamusal hizmet şeklinde devlet okulları tarafından hem de piyasa şartlarında fakat Milli Eğitim Bakanlığı denetiminde özel okullar tarafından verilmektedir. Eğitim alanında kamu okulları ile özel okulların organizasyon yapıları benzerlik taşısa da yönetim anlayışları ve liderlik stratejilerinde farklılıklar olabileceği düşünülmektedir. Yapacağımız araştırma ile Gaziantep şehir merkezinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektöre bağlı okul idarecilerinin uyguladıkları KKL stratejileri ile uygulanan stratejiler açısından kamu ve özel sektöre bağlı okul idarecileri arasında farklılıklar olup olmadığı araştırılacaktır.

2. Araştırmanın Önemi

Ülkemizde KKL'yi konu alan çalışmaların sayısı oldukça kısıtlı olması ve KKL stratejileri açısından özel ve kamu karşılaştırılmasında ilk çalışma olması nedeniyle bu tez çalışması literatüre yeni bir katkı sağlaması bakımından önem arz etmektedir.

KKL stratejileri; bireylerin motivasyonlarını arttırmada, performanslarını geliştirmede ve kendi kendini kontrol mekanizmasına sahip olmada önemli bir yere sahiptir. KKL edemeyen ve kendini kontrol edemeyen bireylerden başkalarını idare etmesini veya yol göstermesini beklemek mümkün olmayacaktır. Her birey ister yönetici olsun ister olmasın alacağı kararları muhakeme edip kendi kendini yönlendirebilmesi lazımdır. Sonuç olarak kendinin lideri olması gerekmektedir. Bu araştırma, bireylere KKL yapabilme becerisi sağlamada bir yol gösterici olması nedeniyle sosyal hayata katkısı itibariyle önemlidir.

KKL stratejilerinin uygulamasıyla birlikte geleneksel yönetim uygulamaları dışında yeni bir bakış açısı elde edilmiş olacaktır. Bu araştırma sonucunda, devlet okulları ve özel okul yöneticilerinin KKL davranışları tüm yönleri ile ele alınarak yönetim ve eğitim yazınına katkı sağlanacaktır. Araştırma ile elde edilen bulguların, okul idarecilerin KKL seviyelerini geliştirmeleri yönünde bir farkındalık ve motivasyon sağlayacağına inanılmaktadır. Bunun dışında araştırmada metodoloji olarak karışık metodun kullanılması ve nicel yöntemlerle elde edilen verilerin nitel veri toplama yöntemlerinden mülakat yoluyla örnekleme bulunan idarecilere sorularak sebeplerinin ortaya konulması da araştırmanın önemli bir yönüdür.

3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın en önemli kısıtı; araştırmanın sadece okul yöneticileri üzerinde yapılmasıdır. Her meslek grubunun kendine has bir kültürü olduğu gibi, KKL stratejilerinin sergilenme çeşitliliği ve bunların sonuçları da meslek gruplarına göre değişiklik gösterebileceği düşünüldüğünde farklı meslek gruplarında karşılaştırmaların yapılmasında fayda görülmektedir. Evren olarak sadece Gaziantep şehir merkezindeki çalışan kamu ve özel okullardaki okul yöneticilerini kapsamaması da araştırmanın diğer bir sınırlılığıdır. Araştırma yapılırken uygulanan ankete katılmak istemeyen, anketi eksik olarak dolduran ve anketi teslim etmeyen çalışanlar da sınırlılık olarak değerlendirilebilir.

Araştırma 2015 yılı içerisinde belli bir zaman dilimini kapsamaktadır. Önceki ve sonraki yıllar ile bir zaman kesitini kapsamaması araştırmanın bir kısıtıdır. Çalışmanın özellikle 2015 yılında Türkiye çapında yaşanan okul yöneticilerinin görev yerlerinin değiştirilmesi dönemine rastlaması da ayrı bir sınırlılık olarak değerlendirilmektedir.

4. Problem Cümlesi

Bu araştırmanın problem cümlesi şu şekilde ifade edilmiştir: “Devlet okullarında ve özel okullarda görev yapan idarecilerin (Okul müdürü ve müdür yardımcıları) arasında kendi kendine liderlik stratejileri açısından fark var mıdır?”

4.1. Alt problemler

- Devlet okullarında ve özel okullarda görev yapan idareciler arasında genel KKL stratejileri açısından farklılık var mıdır?
- Devlet okullarında ve özel okullarda görev yapan idareciler arasında başarılı performans hayal etme stratejisi açısından farklılık var mıdır?
- Devlet okullarında ve özel okullarda görev yapan idareciler arasında kendi kendine konuşma stratejisi açısından farklılık var mıdır?
- Devlet okullarında ve özel okullarda görev yapan idareciler arasında kendini ödüllendirme stratejisi açısından farklılık var mıdır?
- Devlet okullarında ve özel okullarda görev yapan idareciler arasında düşünce/fikir değerlendirme stratejisi açısından farklılık var mıdır?
- Devlet okullarında ve özel okullarda görev yapan idareciler arasında kendini cezalandırma stratejisi açısından farklılık var mıdır?
- Devlet okullarında ve özel okullarda görev yapan idareciler arasında hedef belirleme stratejisi açısından farklılık var mıdır?

- Devlet okullarında ve özel okullarda görev yapan idareciler arasında kendini gözlemlene stratejisi açısından farklılık var mıdır?
- Devlet okullarında ve özel okullarda görev yapan idareciler arasında doğal ödülleri üzerinde düşünceyi odaklama stratejisi açısından farklılık var mıdır?

5. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini; Gaziantep şehir merkezinde (Şahinbey ve Şehitkâmil İlçeleri) Milli Eğitim Bakanlığı'na (MEB) bağlı faaliyet gösteren 560'ı kamu, 32'si özel olmak üzere toplam 592 okulda görev yapan 2072 idareci personel oluşturmaktadır. Okulların yöneticilerinden hazırlanan anket formu ile veri toplayabilmek için Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden izin alınmıştır. İzin talebi yazısı Ek-1 de yer almaktadır.

Nicel yöntem için örneklem büyüklüğü, ana kütlede % 95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak 224 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992: 253). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen ve Gaziantep ilinin Şahinbey ve Şehitkâmil ilçesinde görev yapan 25'i özel, 65'i kamuya bağlı okullarda çalışan toplam 230 okul idarecisiyle birebir görüşülerek anket uygulaması yapılmıştır. Bu nedenle teslim alınmayan anket formu olmamıştır. Analizler öncesi yapılan incelemeler sonucunda, anketteki soruları tam olarak yanıtlanmaması ya da önem vermeden işaretlemesi nedeniyle 26 kişiye ait veriler analizden çıkarılmış, analizlere 204 kişilik bir örneklem üzerinden devam edilmiştir. Nicel bulguların yorumlanması amacıyla yapılan görüşme için örneklem yöntemi olarak kolayda örneklem yöntemi kullanılmış 3'ü özel, 5'i kamu okullarından olmak üzere toplam 8 idareciyle mülakat yapılarak, nicel bulguların sebepleri ve ne anlama geldiği sorgulanmıştır.

6. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Bu araştırmanın araştırma problemi ve alt problemlere cevap aramak amacıyla karma analiz yöntemi kullanılmıştır. Zaman sıralı (nicel → nitel birbirini izleme yöntemi) karma yöntem araştırmaları (mixed method researchs) olarak tanımlanan bu yöntemle, araştırmaya katılmış olan katılımcılara nicel yöntemle elde edilen bulguların sebepleri sorulmuş ve mesleğin uzmanları olarak yorumları alınmıştır. Böylece nicel ve nitel veri setlerinin karışımı ile daha geniş ve zengin hale getirilmektedir. Araştırmanın nitel boyutunda veri toplama yöntemi olarak görüşme tekniği kullanılmıştır.

Gaziantep ilinin Şahinbey ve Şehitkâmil ilçelerindeki kamu ve özel okul idarecilerinin KKL stratejileri arasında fark olup olmadığını belirlemeye yönelik olan bu çalışmanın nicel boyutunda ise veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Aşağıda araştırmada kullanılan ve Tabak ve

arkadaşları (2009) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılan 29 maddeli KKL likert ölçeğine ilişkin bilgiler sunulmaktadır¹.

Kendi kendine liderlik ölçeğini geliştirmek için yapılan ilk çalışmalar 1983 yılında Manz ve Sims tarafından başlatılmış, daha sonra Anderson ve Prussia (1997) KKL becerilerini ortaya çıkarmak üzere, bir çalışma yaparak 90 maddelik bir ölçek hazırlamışlardır. Çalışmalarının sonunda ölçeği 50 madde olarak belirlemişlerdir. 153 kişi üzerinde yapılan son çalışmada ölçeğin 10 alt boyuttan (kendine hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendini cezalandırma, kendini gözlemlene, kendine hatırlatıcılar belirleme, kendine sınırlar koyma, düşünceyi doğal ödüller üzerine odaklandırma, başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma, düşünce ve fikirleri değerlendirme) oluştuğu belirtilmiştir. Güvenilirlik değerlerinin 0,69 ile 0,91 arasında olduğu belirtilmiştir (Türköz, 2010: 106).

Houghton ve Neck (2002), Anderson ve Prussia'nın 1997' deki çalışmasını esas alarak, 50 maddelik ölçeğin belirsizlikler içerdiğini ve psikometrik özelliklerinden dolayı geçerli olamayacağını ileri sürmüşlerdir. Yeniden ölçek hazırlama çalışmasında, yapılan keşfedici faktör analizi neticesinde yer alan belirsiz ve çapraz faktör yüklerine sahip maddeleri çıkartmışlar ve 50 maddelik ölçeği 33 madde olacak şekilde sadeleştirmişlerdir. Houghton ve Neck, Cox (1993) un doktora çalışmasında ölçeğe 2 madde daha ilave ederek 35 madde haline getirmişlerdir. Ölçeğin yapısal geçerliliği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda modelde KKL teorisi ile uyumlu olan üç temel bileşen ve dokuz faktörden oluşan hiyerarşik yapının olduğu görülmüştür (Doğan ve Şahin, 2008a: 147). Söz konusu çalışmada ölçeğin cronbach alfa değeri 0.88 ($\alpha=.886$) olarak bulunmuştur (Göksoy vd., 2014: 107).

Kendi kendine liderlik ölçeğini (KKLÖ) Türkçe uyarlama çalışmalarını ilk olarak Doğan ve Şahin (2008) yapmıştır. Doğan ve Şahin tarafından yürütülen çalışmada, yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda ölçeğin toplam varyansının %68'ini açıkladığı ve ölçeğin dokuz faktörlü olduğu görülmektedir. Ölçeğin faktör yapısının orijinal ölçekle tutarlılık gösterdiği, alt ölçeklerin iç tutarlılık katsayılarının 0.64 değerinden 0.87 değerine kadar değiştiği görülmüştür (Doğan ve Şahin, 2008a: 139).

Tez çalışmasında Tabak ve arkadaşları tarafından Türkçe geçerlemesi yapılan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin Türkçe formunun 3 boyutlu, 8 alt ölçekli 29 maddeden oluştuğu ve cronbach alpha değerinin 0.88 ($\alpha=.880$) olduğu görülmektedir. Kullanılan ölçek Ek-2 de yer almaktadır. Ölçeğin boyutları ve boyutların ölçekteki madde numaraları Tablo 3.1'deki gibidir.

¹ Ölçeğin kullanımı için araştırmacılardan izin alınmıştır.

Tablo 3.1: Tabak, Sıgı ve Türköz (2009) Kendi Kendine Liderlik Ölçeğinin Yapısı

Temel Unsurlar	Davranış Odaklı Stratejiler	Doğal Ödül Stratejileri	Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri
Alt Ölçekler ve Madde Numaraları	Hedef Belirleme (7,15) Kendini Ödüllendirme (3, 10, 19) Kendini Cezalandırma (5, 12, 21, 26) Kendini Gözlemeleme (6, 13, 22, 27)	Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama (14,29)	Başarılı Performans Hayal Etme (1, 8, 16, 23, 24, 28) K. Kendine Konuşma (2, 9, 18) Düşünce/Fikirleri Değerlendirme (4, 11, 20, 25)

7. Verilerin Analizi

Araştırmadan elde edilen verilerin analizi için SPSS 20.00 ve AMOS 6.00 programlarından faydalanılmıştır. Araştırma kapsamında toplanan verilerle öncelikle örneklem grubunun demografik özelliklerinin görülebilmesi için betimleyici istatistikler kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS programlarından yararlanılarak yapılan frekans analizleri, güvenilirlik testleri, keşfedici faktör analizi, kolmogorow simirnov testi, bağımsız t-testi ile beraber, AMOS programı ile yapılan doğrulayıcı faktör analizleri kullanılarak değerlendirilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

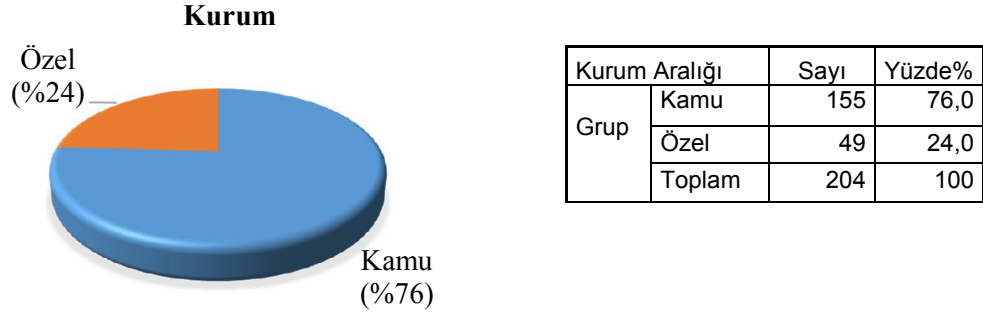
BULGULAR

1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan devlet okullarında ve özel okullarda görev yapan idarecilerin demografik bilgileri; kurum, eğitim, yaş, çalışma süresi ve cinsiyet durumu aşağıdaki gibidir.

1.1. Çalışılan Kuruma Göre Frekans Dağılımları

Tablo 4.1: Katılımcıların Çalıştıkları Kuruma Göre Frekans Dağılım Grafiği ve Tablosu

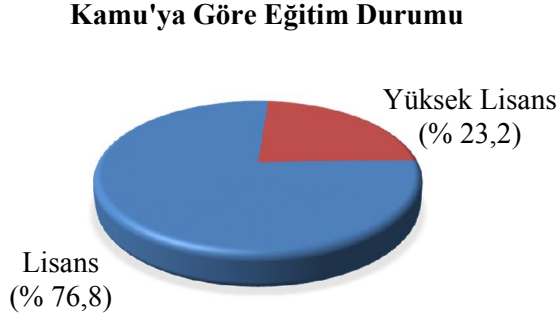


Yöneticilerden devlet okullarında görev yapan idarecilerin sayısı 155 (%76) iken, özel okullarda görev yapan yöneticilerin sayısı 49 (%24)'dur (Tablo 4.1).

Çalışmamızın amacı, devlet okullarında ve özel okullarda görev yapan idarecilerin uyguladıkları KKL stratejileri açısından karşılaştırılması olduğu için örneklemin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler her iki kurum çalışanları için ayrı ayrı verilecektir.

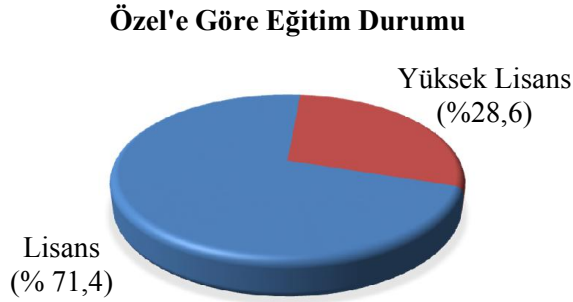
1.2. Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımları

Tablo 4.2: Kamu Kurumu Çalışanlarının Eğitim Gruplarına Göre Frekans Dağılım Grafiği ve Tablosu



Kamu 'ya Göre Eğitim durumu		Sayı	Yüzde%
Grup	Lisans	119	76,8
	Yük. Lisans	36	23,2
	Toplam	155	100

Tablo 4.3: Özel Kurum Çalışanlarının Eğitim Gruplarına Göre Frekans Dağılım Grafiği ve Tablosu

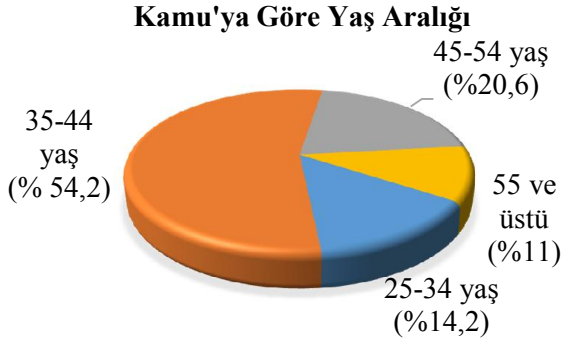


Özel'e Göre Eğitim durumu		Sayı	Yüzde%
Grup	Lisans	35	71,4
	Yük. Lisans	14	28,6
	Toplam	49	100

Eğitim durumlarına bakıldığında devlet okulu yöneticilerinden 119 kişinin (%76,8) lisans mezunu ve 36 kişinin (%23,2) yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu bulgulara ait grafikler Tablo 4.2'de sunulmuştur. Özel okul yöneticilerinden 35 kişinin (%71,4) lisans mezunu ve 14 kişinin (%28,6) yüksek lisans mezunu olduğu belirtilmektedir. Buna göre özel okul yöneticilerinin oransal olarak devlet okulu yöneticilerine göre daha eğitilmiş olduğu görülmektedir. Bu bulgulara ait grafikler ise Tablo 4.3'de sunulmuştur.

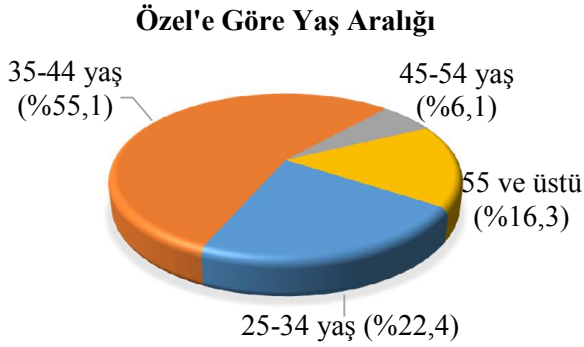
1.3. Yaş Durumuna Göre Frekans Dağılımları

Tablo 4.4: Kamu Kurumu Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre Frekans Dağılım Grafiği ve Tablosu



Kamu 'ya Göre Yaş Aralığı		Sayı	Yüzde%
Grup	25-34	22	14,2
	35-44	84	54,2
	45-54*	32	20,6
	55 ve üstü	17	11,0
	Toplam	155	100

Tablo 4.5: Özel Kurum Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre Frekans Dağılım Grafiği ve Tablosu

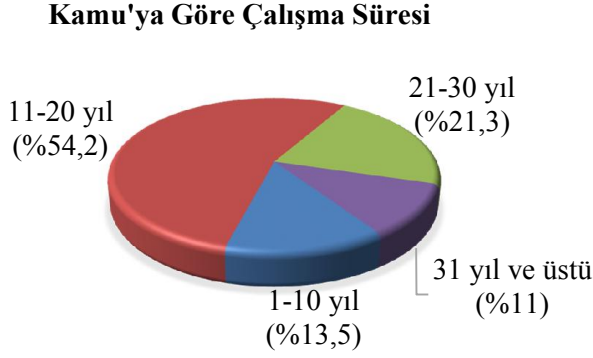


Özel 'e Göre Yaş Aralığı		Sayı	Yüzde%
Grup	25-34	11	22,4
	35-44	27	55,1
	45-54*	3	6,1
	55 ve üstü	8	16,3
	Toplam	49	100

Devlet okulu yöneticilerinden 22 kişi (%14,2) 25-34 yaş grubunda, 84 kişi (%54,2) 35-44 yaş grubunda, 32 kişi (%20,6) 45-54 yaş grubunda, 17 kişi (%11,0) 55 yaş ve üstü yaş grubundadır. Bu bulgulara ait grafikler Tablo 4.4'de sunulmuştur. Özel okul yöneticilerinden ise 11 kişi (%22,4) 25-34 yaş grubunda, 27 kişi (%55,1) 35-44 yaş grubunda, 3 kişi (%6,1) 45-54 yaş grubunda, 8 kişi (%16,3) 55 yaş ve üstü yaş grubundadır (Tablo 4.5). Grafikler karşılaştırıldığında özellikle 45-54 yaş aralığında kamu ve özel okul yöneticilerinin sayısı oransal olarak önemli sayılabilecek fark vardır.

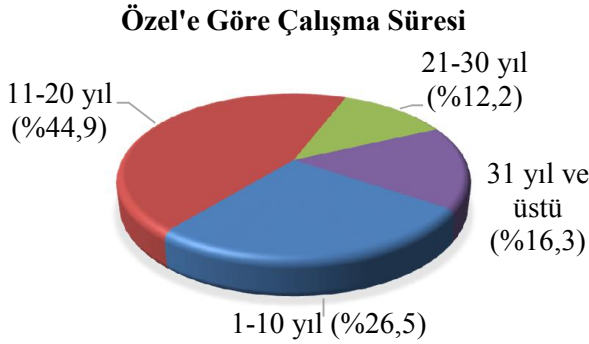
1.4. Çalışma Süresine Göre frekans dağılımları

Tablo 4.6: Kamu Kurumu Çalışanlarının Çalışma Süresi Gruplarına Göre Frekans Dağılım Grafiği ve Tablosu



Kamu' ya Göre Çalışma Süresi		Sayı	Yüzde
Grup	1-10	21	13,5
	11-20	84	54,2
	21-30	33	21,3
	31 yıl ve üstü	17	11
	Toplam	155	100

Tablo 4.7: Özel Kurum Çalışanlarının Çalışma Süresi Gruplarına Göre Frekans Dağılım Grafiği ve Tablosu



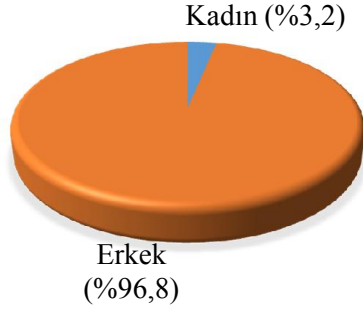
Özel' e Göre Çalışma Süresi		Sayı	Yüzde
Grup	1-10	13	26,5
	11-20	22	44,9
	21-30	6	12,2
	31 yıl ve üstü	8	16,3
	Toplam	49	100

Kamu kurumu yöneticilerinden 21 kişi (%13,5) 1-10 yıl, 84 kişi (%54,2) 11-20 yıl, 33 kişi (%21,3) 21-30 yıl ve 17 kişi (%11,0) 31 yıl ve 31 yıldan daha fazla bu kurumlarda çalıştıklarını belirtmiştir (Tablo 4.6). Özel okul yöneticilerinden ise 13 kişi (%26,5) 1-10 yıl, 22 kişi (%44,9) 11-20 yıl, 6 kişi (%12,2) 21-30 yıl ve 8 kişi (%16,3) 31 yıl ve 31 yıldan daha fazla bu kurumlarda çalıştıklarını belirtmiştir (Tablo 4.7).

1.5. Cinsiyete Göre Frekans Dağılımları

Tablo 4.8: Kamu Kurumu Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Frekans Dağılım Grafiği ve Tablosu

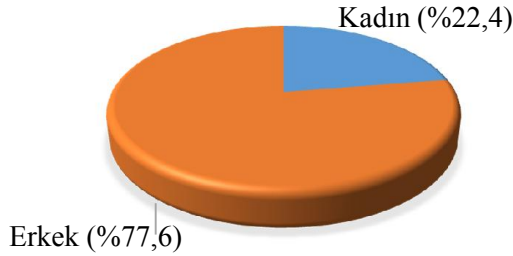
Kamu'ya Göre Cinsiyet Durumu



Kamu'ya Göre Cinsiyet Durumu		Sayı	Yüzde%
Grup	Kadın	5	3,2
	Erkek	150	96,8
	Toplam	155	100

Tablo 4.9: Özel Kurum Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Frekans Dağılım Grafiği ve Tablosu

Özel'e Göre Cinsiyet Durumu



Özel'e Göre Cinsiyet Durumu		Sayı	Yüzde%
Grup	Kadın	11	22,4
	Erkek	38	77,6
	Toplam	49	100

Araştırmaya katılan kamu kurumu idarecilerinde kadın çalışanların sayısı 5 (%3,2), erkek çalışanların sayısı 150 (%96,8)'dir (Tablo 4.8). Özel kurum personellerinden kadın çalışanların sayısı 11 (%22,4), erkek çalışanların sayısı 38 (%77,6)'dir (Tablo 4.9).

2. Ölçeğin Yapı Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bu araştırma kapsamında kullanılan KKL ölçeğinin yapı geçerliliği keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi uygulayarak test edilmiştir. Önce keşfedici faktör analizi ile maddelerin oluşturduğu yapı analiz edilecek (keşfedilecek) sonrasında ise doğrulayıcı faktör analizi ile ölçeğin öngörülen yapıya sahip olup olmadığı belirlenmiştir. Faktör analizleri ile ilgili ayrıntılı bilgi aşağıda verilmiştir.

2.1. Keşfedici (Açımlayıcı) Faktör Analizi

Keşfedici faktör analizi; değişkenleri tanımlamak, tanımlanan değişkenleri özetlemek ve değişkenler üzerinde çalışılabilmek için faktörleri belirlemek adına yapılan bir analiz türüdür (Gürbüz ve Şahin, 2014: 291). Keşfedici faktör analizlerinde, “bağımsızlık, yorumlamada açıklık ve anlamlılık” sağlamak amacıyla elde edilen faktörlere eksen döndürme teknikleri uygulanabilmektedir. Böylelikle faktörlerin kendi aralarındaki ilişkilerinde, yüksek ilişki olup olmadığı ortaya çıkarılabilmektedir (Türköz, 2010: 116). Bu nedenle üzerinde çalışma yaptığımız ölçekte olduğu gibi temel bileşenler analizi ile dik döndürme tekniklerinden en sık kullanılan Varimax Eksen Döndürme Tekniği kullanılmıştır. Verilerin yapılarının, yapılacak olan faktör analizleri için uygun olup olmadığı KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0 ile 1 arasındayken, 1 değerine ne kadar çok yaklaşırsa, verilerin faktör analizi için o kadar uygun olduğunu göstermektedir (Türköz, 2010: 116).

Çalışmamızın veri yapılarının uygun olup olmadığını tespit etmek için keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 4.10’da sunulmuştur.

Tablo 4.10: Ölçeğin Faktörlerinin Açıklandığı Varyans Oranları

İfade	Başlangıç Eigen Değeri			Karesi Alınmış Toplamların Çıkarımı			Karesi Alınmış Toplamların Rotasyonu		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	6,489	22,374	22,374	6,489	22,374	22,374	3,682	12,697	12,697
2	2,372	8,178	30,552	2,372	8,178	30,552	2,736	9,435	22,133
3	2,178	7,510	38,062	2,178	7,510	38,062	2,407	8,301	30,433
4	1,671	5,760	43,823	1,671	5,760	43,823	2,280	7,863	38,296
5	1,374	4,739	48,561	1,374	4,739	48,561	2,033	7,009	45,306
6	1,337	4,609	53,171	1,337	4,609	53,171	1,625	5,604	50,910
7	1,133	3,908	57,078	1,133	3,908	57,078	1,503	5,184	56,094
8	1,103	3,803	60,882	1,103	3,803	60,882	1,389	4,788	60,882
9	,990	3,414	64,295						
10	,896	3,090	67,385						
11	,873	3,011	70,396						
12	,791	2,729	73,125						
13	,743	2,563	75,688						
14	,693	2,388	78,076						
15	,681	2,349	80,426						
16	,611	2,108	82,534						
17	,580	1,999	84,533						
18	,519	1,788	86,321						
19	,517	1,781	88,102						
20	,466	1,607	89,709						
21	,441	1,520	91,229						
22	,417	1,439	92,668						
23	,389	1,341	94,009						
24	,359	1,238	95,247						
25	,333	1,150	96,397						
26	,311	1,072	97,469						
27	,281	,968	98,437						
28	,249	,857	99,294						
29	,205	,706	100,000						

Yapılan KFA neticesinde, maddelerin “başlangıç eigen değeri” 1 den büyük olan sekiz faktörden oluşan, toplam varyansın % 60,88’ini açıklayan bir yapıda olduğu görülmüştür. Her ne kadar üzerinde çalışma yaptığımız ölçekle aynı sayıda faktör sayısı elde edilmiş olsa da Tablo 4.11’de görüldüğü gibi bazı maddelerin farklı faktörler altında yer aldığı (k_göz2, d_odak2, dfd3, dfd4, k_göz4, k_ceza3, k_ceza2, k_ceza1, khb2, khb1, d_odak1, kko1, bph1, kko2, dfd2, dfd1,

k_göz1 ve kko3 maddeleri) tespit edilmiş ve ölçekten çıkarılmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda faktör ortak varyansları yüksek olan, ikili bağlantıları bulunan (bph4, k_göz3, k_ceza ve kko2 maddeleri) ve birden çok faktörde (çapraz yüklenme) yüksek yük değeri bulunan maddeler de ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 4.11: Ölçeğin Tüm Maddelerine Yapılan Keşfedici Faktör Analizi Değerleri

	İfadeler							
	bph	kko	ko	Dfd	K_ceza	K_göz	khh	D_odak
bph3	,748				,205		,220	
bph2	,698					,200		
bph6	,640	,370	,207					-,221
bph5	,613	,220						,228
k_goz2	,587							
d_odak2	,486	,421						,328
bph4	,467	,449	,247					-,266
bph7	,462	,303	,344				-,380	-,280
dfd3		,730					,221	
dfd4	,269	,709						
k_goz4	,389	,524						
k_goz3	,408	,463			,254		,322	
ko2			,864					
ko3		,214	,808					,249
ko1			,703				,258	
k_ceza3				,808				
k_ceza2				,777				
k_ceza1				,708				
k_ceza4		,486		,557				
khh2	,204				,778			
khh1	,260				,759			-,205
d_odak1			,264		,643			,207
kko1						,800		
bph1						,669	,279	
kko2					,237	,578		,504
dfd2		,235					,607	
dfd1	,223	,237					,504	
k_goz1	,376	,224		-,218	,247		,433	
kko3			,288					,651

On bir maddenin ölçekten çıkarılmış haliyle verilere yeniden KFA yapılmıştır. Analiz sonucunda, ölçeğin altı faktörden oluşan bir yapıda olduğu görülmüştür. KFA'nın tekrar yapılmasından Tablo 4.12'deki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 4.12: Ölçeğin Faktörlerinin Açıklandığı Varyans Oranları (altı faktöre göre)

İfadeler	Başlangıç Eigen Değeri			Karesi Alınmış Toplamların Çıkarımı			Karesi Alınmış Toplamların Rotasyonu		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	4,002	22,234	22,234	4,002	22,234	22,234	2,593	14,406	14,406
2	2,219	12,328	34,562	2,219	12,328	34,562	2,247	12,482	26,888
3	1,823	10,129	44,692	1,823	10,129	44,692	2,189	12,160	39,048
4	1,472	8,175	52,867	1,472	8,175	52,867	1,689	9,386	48,434
5	1,172	6,511	59,378	1,172	6,511	59,378	1,591	8,838	57,272
6	1,058	5,875	65,253	1,058	5,875	65,253	1,437	7,981	65,253
7	,919	5,104	70,357						
8	,782	4,345	74,703						
9	,726	4,034	78,737						
10	,634	3,524	82,261						
11	,603	3,351	85,612						
12	,474	2,634	88,245						
13	,463	2,571	90,816						
14	,408	2,265	93,082						
15	,361	2,004	95,085						
16	,341	1,893	96,979						
17	,313	1,740	98,719						
18	,231	1,281	100,000						

Tablo 4.13: Madde Çıkartılmasından Sonra Yapılan Keşfedici Faktör Analizi Değerleri

	İfadeler					
	1	2	3	4	5	6
bph2	,799					
bph3	,781				,255	
bph5	,649			,216		
bph6	,649			,338		
bph7	,438	,327				-,283
ko2		,891				
ko3		,867				
ko1	,238	,684				
k_ceza3			,811			
k_ceza2			,771			
k_ceza1			,723			
k_ceza4			,579	,529		
dfd3				,771		
dfd4	,346			,734		
khb2					,857	
khb1	,239				,830	
kko2						,813
kko1						,751

Madde çıkartılması işlemi neticesinde ve yapılan KFA sonucunda, elde edilen 6 boyutlu faktör yapısının toplam varyansın % 65,25'ini açıkladığı (Tablo 4.12) görülmüştür. KKLÖ'nin yapı geçerlilik ve güvenilirlik değerlerini elde etmek üzere yapılan uygulama neticesinde, madde çıkartma işlemi ile 18 maddeye indirilen ölçeğin, uygulamamızda kullanılacak yeterlilikte ve güvenilirlik değerlerine sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 4.13'e bakıldığında birinci faktörde 5, ikinci faktörde 3, üçüncü faktörde 4, dördüncü faktörde 2, beşinci faktörde 2 ve altıncı faktörde 2 maddenin olduğu görülmektedir.

2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu araştırma da ölçeğin faktör yapısını doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA, daha önce kullanılmış ölçeklerin orijinal yapısının toplanan veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını belirlemek için kullanılır (Gürbüz ve Şahin, 2014: 314). DFA'da dört temel farklı modelin test edilebileceği söylenebilir. Bu modeller; tek faktörlü model, birinci düzey çok faktörlü model, ikinci düzey çok faktörlü model ve ilişkisiz model olarak sınıflandırılabilir (Şeşen, 2010: 183). Bu sınıflandırma içerisinde Şekil 4.1'de elde edilen sonuçlardan da anlaşılacağı üzere kullandığımız model birden fazla faktörün birbiriyle bağlantısız

faktör altında toplandığı birinci düzey çok faktörlü modelidir. Modelin esası, değişkenlerin birden fazla bağımsız boyut altında yer almasıdır.

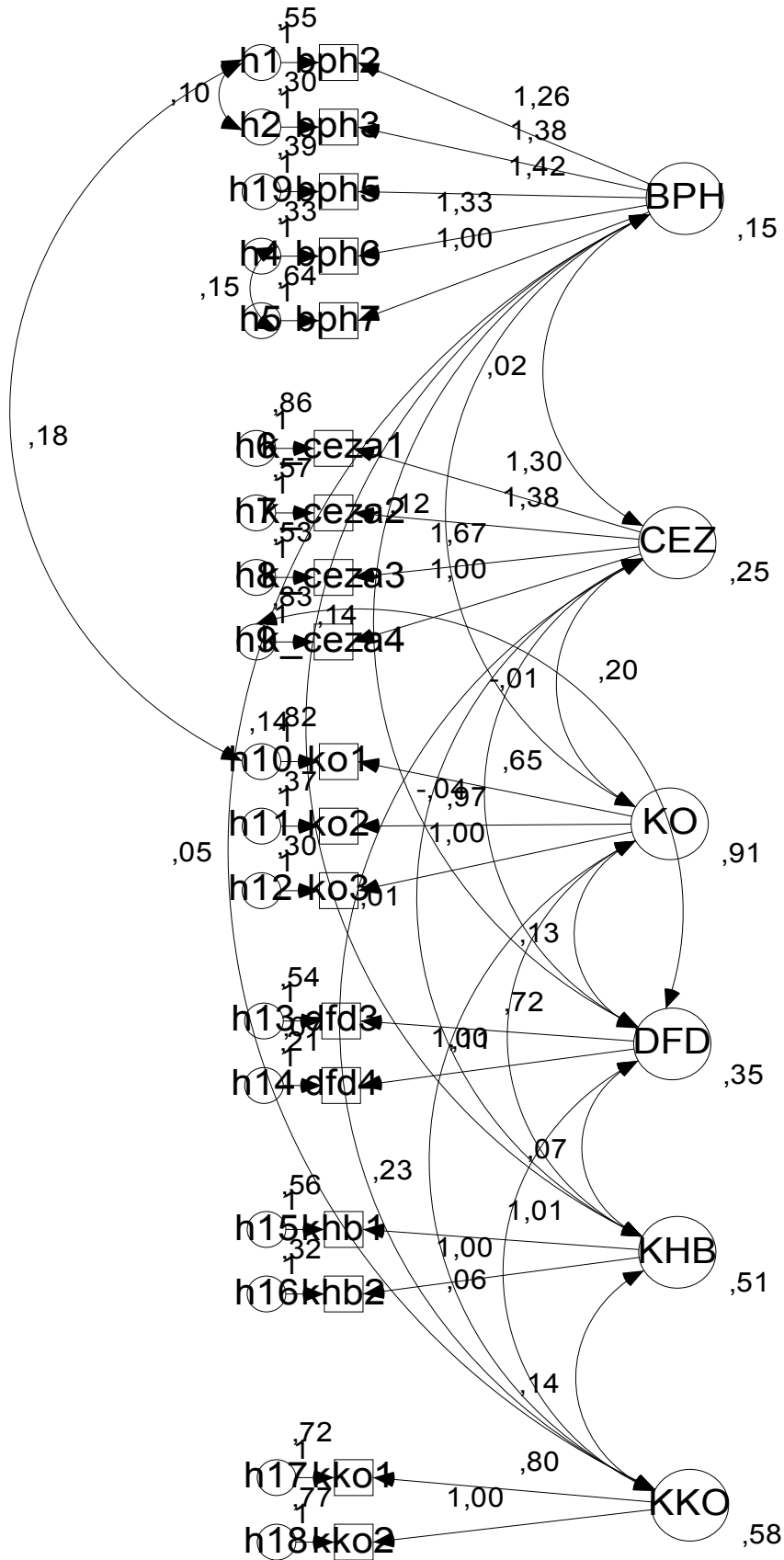
Bir modelin veri ile uyum ya da uyumsuzluğu bu test sonucu ortaya konan çeşitli uyum indeksleri değerlendirilerek yapılmaktadır. Uyum indeks değerleri ve eşitlik değerleri Tablo 4.14'teki gibidir.

Tablo 4.14: Kullanılan Uyum İndeksleri ve Eşitlik Değerleri

İndeks adı	Açıklama	Eşitlik değeri	
		İyi uyum	Kabul edilir
χ^2	Önerilen model ile verinin uyumunu test eder. χ^2 'nin anlamlı olmaması ve 3'ten küçük olması modelin uyumunu gösterir.	P>0.05 (anlamsız) olmalı	
RMSEA	Serbestlik derecesini de dikkate alarak modelin örneklem ile ne derece uyumlu olduğunu test eder.	<0.05	<0.08
GFI	Model uyumunun örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak test eder	>0.95	>0.90
AGFI	GIF'ın serbestlik derecesinden ayrılmış halidir.	>0.95	>0.90
CFI	Serbestlik derecesi ve örneklem büyüklüğünü dikkate alarak test edilen modelin temel modele göre kıyaslar.	>0.95	>0.90
NFI	CFI'dan farklı olarak χ^2 dağılımının gerektirdiği şartlara bağlı olmaksızın karşılaştırma yapar.	>0.95	>0.90
TLI	NFI'nın serbestlik derecesi dikkate alarak hesaplanmış halidir.	>0.95	>0.90

Amos 6.0 paket programı ile yapılan birinci düzey çok faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin altı faktörlü yapısına uyum sağladığı görülmüştür. DFA sonuçları Şekil 4.1'de, modelin uyum iyiliği değerleri ise Tablo 4.15'te sunulmuştur.

Şekil 4.1: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Tablo 4.15: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeğin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	X ²	df	CMIN/ DF≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSEA ≤.08
Birincil Seviye	166.3	116	1.43	.92	.88	.94	.85	.93	.04

X²: X²'nin 3'ten küçük olması modelin uyumunu gösterir. Tablo 4.15'e göre X² =166.3<3'ten olduğu için uyum gösterir.

RMSEA: 0 ile 1 değerleri arasında değişir. Sıfıra yakın değerler vermesi istenir. 0,05'e eşit veya küçük olması mükemmel uyum, 0,08'e kadar olan değerlerinde kabul edilebilir uyum olduğunu gösterir. Tablo 4.15'e göre (0.04≤.08) araştırmadan elde edilen verilerin KKLÖ'nin tahmin edilen yapısı (altı faktörlü model) ile uyuştuğunu ve kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermiştir.

GFI: 0 ile 1 değerleri arasında değişmektedir. 0,90 ve üzeri iyi uyum olarak kabul edilir 0,85'in üstündeki değerler ise kabul edilebilir değerler olarak da görülmektedir. Tablo 4.15'e göre GFI değeri 0.92>0.90'dan olduğu için kabul edilebilir düzeydedir.

AGFI: Örneklem genişliği dikkate alınarak düzeltilmiş GFI değeridir. 0 ile 1 değerleri arasında değer almaktadır. 0,90 ve üzeri iyi uyum olarak kabul edilir. Tablo 4.15'e göre 0.90>0.88'den olduğu için iyi uyum kabul edilebilir düzeydedir.

CFI, NFI: Bu indeksler modelin uyumunu gizil değişkenler arasında ilişkinin olmadığını varsayan bir modelle inceler. Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index) CFI bunlardan biridir ve 0,90 ve üzerindeki değerler iyi uyumu gösterir. Tablo 4.15'e göre CFI değeri 0.90' dan (0.94>0.90) büyük olduğu için iyi uyum gösterir. Normalleştirilmiş Uyum İndeksi (Normed Fit Index) NFI değeri 0-1 arasında değişir. Bu değerlerin 0,95 ve üzerinde olması iyi uyum, 0,90 - 0,94 arası değerler ise kabul edilebilir uyumu gösterir. Tablo 4.15'e göre NFI değeri 0.90' dan (0.90>0.85) küçük olduğu için iyi uyum göstermemekte ama diğer değerlerimizin (X², CMIN, GFI, AGFI, CFI, NFI, RMSEA) iyi uyum göstermesi DFA' nın sonucunun kabul edilebilir olması için yeterli sayılmaktadır.

2.3. Güvenilirlik

Güvenilirlik, ölçme aracı olarak kullanılan ölçeğin soruları arasındaki ilişkiyi göz önüne alarak ölçümün içsel tutarlılığının tespit edilmesidir (Çelik M., 2007: 207). Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini tespit etmek için cronbach alfa katsayısı (α); kullanılmıştır.

Çıra (2011)'e göre cronbach alfa katsayısı (α);

- ✓ 0,00 < 0,40 ise ölçek güvenilir değildir.
- ✓ 0,40 < 0,60 ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- ✓ 0,60 < 0,80 ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- ✓ 0,80 < 1,00 ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir (Çıra, 2011: 172).

Tablo 4.16: Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Baş. Perf. Hay. Etme	Kendi kendine konuşma	Kendini ödüllenen.	Düşünce ve fikir değer.	Kendini cezalandırma	Hatırlatıcılar belirleme	Genel
0,76	0,54	0,79	0,58	0,71	0,69	0,74

Tez çalışmasında kullanılan KKLÖ'nin geneli ve alt boyutlarına ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.16' da sunulmuştur. Genel cronbach'ın alpha değeri 0,74 olarak bulunmuştur. Uygulanan anketin güvenilirliğinin 'oldukça güvenli' olduğu saptanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği yüksek (0,74) düzeydeyken kendi kendine konuşma (0,54) ile düşünce/fikir değerlendirme (0,58) boyutları düşük düzeydedir.

3. Araştırma Problemlerinin Testi

Araştırma problemlerinin sorularının açıklığa kavuşturulabilmesi için öncelikle test yönteminin belirlenmesi gerekmektedir. Veriler normal dağılım gösteriyorsa farklılıkları belirlemek için T-Testi veya Anova Testi gibi testler (parametrik testler) uygulanmaktadır. Eğer veriler normal dağılmıyorsa; Kruskal-Wallis Testi, Mann-Whitney Testi ya da Wilcox Testi gibi testler (parametrik olmayan testler) uygulanmaktadır. Uygulanacak olan test yöntemini belirlemek için normallik testi olarak da adlandırılan Kolmogorov-Smirnov Testi sonuçlarına bakılmaktadır.

Verilerin normal dağılım gösteren bir ana kütlede gelip gelmediğini sınamak için uygulanan Kolmogorov-Smirnov (K-S) Testi sonuçları Tablo 4.17'de yer almaktadır.

Tablo 4.17: K-S Testi sonuçları

		KKL
Örneklem Sayısı		204
Normal Katsayılar ^{a,b}	Ortalama	3,5828
	Standart Sapma	0,4295
En Uç Farklar	Mutlak	0,043
	Pozitif	0,038
	Negatif	-0,043
Kolmogorov-Smirnov Z		0,61
Önem Düzeyi (2-Kuyruklu)		0,85
a. Test Dağılımı normal		
b. Veri Hesaplanmıştır		

Tablo 4.17’de yer alan anlamlılık (2-Kuyruklu) satırındaki değerin istatistiksel hesaplamalarda sınır kabul edilen 0,05’ den büyük olması gözlenen dağılımların normal olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgulara göre verilerin (KS değeri = 0,61, p= 0,85; 0,85>0,05’den) normal dağılım gösterdiğini göstermektedir. Veriler normal dağılım gösterdiği için araştırma problemine ilişkin analizler için parametrik testlerden t-testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

3.1. Kurumlara göre KKL Stratejileri açısından farklılıklar (T-Testi Sonuçları)

Kamu okullarında ve özel okullarda görev yapan idarecilerin KKL stratejileri açısından çalışılan kuruma göre farklılık gösterip göstermediğini 204 idareciden elde edilen veri üzerinden araştırmak amacıyla t- testi yapılmış ve yapılan analizlerin sonuçları aşağıda ayrıntılı bir şekilde ifade edilmiştir. T- testi analizlerini yorumlarken kullanacağımız “p” değeri “önem düzeyi (2 kuyruklu)” ifadesini göstermektedir.

Tablo 4.18: Kurumlara Göre Başarılı Performans Hayal Etme Stratejisi Açısından Farklılıklar

Çalışılan kurum		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Bph ortalama	Kamu	155	3,9935	,58838	,04726
	Özel	49	4,0531	,63084	,09012

Elde edilen bulgulara göre yönetici personelin başarılı performans hayal etme boyutunun ortalamalarına ilişkin bir farklılık bulunmuştur. Tablo 4.18’e göre özel okul yöneticilerinin

başarılı performans hayal etme seviyeleri (Ort. = 4.05; S.S.= .63) devlet okullu yöneticilerine göre (Ort. = 3.99; S.S.= .58) daha yüksek çıkmaktadır. Bu farklılığın anlamlı olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan t- testi sonuçları Tablo 4.19’da sunulmuştur.

Tablo 4.19: Kurumlara Göre Başarılı Performans Hayal Etme Stratejisine İlişkin T-Testi

		Leven' nin Varyans Eşitlik Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-Test						
		F	Önem Düzeyi	t	df	Önem Düzeyi (2-Kuyruklu)	Farkların Ortalaması	Std. Hata Farkı	Farkların Güven Aralığı (%95)	
									Düşük	Yüksek
bph_ortalama	Varsayılan Denk Varyanslar	,521	,471	-,606	202	,545	-,05951	,09813	-,25300	,13397
	Varsayılan Denk Varyanslar			-,585	76,234	,560	-,05951	,10176	-,26218	,14315

Tablo 4.19’a göre çalışılan kurum arasında başarılı performans hayal etme seviyeleri ($p < \alpha$; $0,545 > 0,050$) arasında anlamlı bir farklılık yoktur. “Leven'nin Varyans Eşitlik Testi” ($0,050 < 0,471$) değeri $0,050$ ’den büyük olduğu için varyansları birbirine eşittir.

Tablo 4.20: Kurumlara Göre Kendi Kendine Konuşma Stratejisi Açısından Farklılıklar

Çalışılan kurum		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
K. k. Konuşma	Kamu	155	3,1613	,90621	,07279
	Özel	49	3,4490	,93678	,13383

Elde edilen bulgulara göre yönetici personelin kendi kendine konuşma boyutunun ortalamalarına ilişkin bir farklılık bulunmuştur. Tablo 4.20’ye göre özel okul yöneticilerinin kendi kendine konuşma seviyeleri (Ort. = 3.44; S.S.= .93) devlet okullu yöneticilerine göre (Ort. = 3.16; S.S.= .90) daha yüksek çıkmaktadır. Bu farklılığın anlamlı olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan t- testi sonuçları Tablo 4.21’de sunulmuştur.

Tablo 4.21: Kurumlara Göre Kendi Kendine Konuşma Stratejisine İlişkin T-Testi

		Leven' nin Varyans Eşitlik Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-Test						
		F	Önem Düzeyi	t	df	Önem Düzeyi (2-Kuyruklu)	Farkların Ortalaması	Std. Hata Farkı	Farkların Güven Aralığı (%95)	
									Düşük	Yüksek
k_k_konuşma	Varsayılan Denk Varyanslar	,019	,890	-1,921	202	,056	-,28769	,14972	-,58291	,00753
	Varsayılan Denk Varyanslar			-1,888	78,461	,063	-,28769	,15234	-,59095	,01557

Tablo 4.21'e göre çalışılan kurum arasında kendi kendine konuşma seviyeleri ($p < \alpha$; $0,056 > 0,050$) arasında anlamlı bir farklılık yoktur. "Leven'nin Varyans Eşitlik Testi" ($0,050 < 0,890$) değeri $0,050$ 'den büyük olduğu için varyansları birbirine eşittir.

Tablo 4.22: Kurumlara Göre Kendi Ödüllendirme Stratejisi Açısından Farklılıklar

Çalışılan kurum		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
K. ödüllendirme	Kamu	155	2,9785	,92088	,07397
	Özel	49	3,1837	,95758	,13680

Elde edilen bulgulara göre yönetici personelin kendi ödüllendirme boyutunun ortalamalarına ilişkin bir farklılık bulunmuştur. Tablo 4.22'ye göre özel okul yöneticilerinin kendine ödüllendirme seviyeleri (Ort. = 3.18; S.S.= .95) devlet okullu yöneticilerine göre (Ort. = 2.97; S.S.= .92) daha yüksek çıkmaktadır. Bu farklılığın anlamlı olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan t- testi sonuçları Tablo 4.23'te sunulmuştur.

Tablo 4.23: Kurumlara Göre Kendi Ödüllendirme Stratejisine İlişkin T-Testi

		Leven' nin Varyans Eşitlik Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-Test						
		F	Önem Düzeyi	t	df	Önem Düzeyi (2-Kuyruklu)	Farkların Ortalaması	Std. Hata Farkı	Farkların Güven Aralığı (%95)	
									Düşük	Yüksek
k_ödüllendirme	Varsayılan Denk Varyanslar	,003	,954	-1,347	202	,180	-,20518	,15237	-,50562	,09527
	Varsayılan Denk Varyanslar			-1,319	78,089	,191	-,20518	,15551	-,51478	,10442

Tablo 4.23'e göre çalışılan kurum arasında kendi ödüllendirme boyutuna ilişkin görüşleri ($p < \alpha; 0,180 > 0,050$) arasında anlamlı bir farklılık yoktur. "Leven'nin Varyans Eşitlik Testi" ($0,050 < 0,954$) değeri 0,050'den büyük olduğu için varyansları birbirine eşittir.

Tablo 4.24: Kurumlara Göre Düşünce\Fikir Değerlendirme Stratejisi Açısından Farklılıklar

Çalışılan kurum		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
D. ve F. Değerlendirme	Kamu	155	4,0484	,70429	,05657
	Özel	49	4,1122	,60609	,08658

Elde edilen bulgulara göre yönetici personelin düşünce\fikir değerlendirme boyutunun ortalamalarına ilişkin bir farklılık bulunmuştur. Tablo 4.24'e göre özel okul yöneticilerinin düşünce\fikir değerlendirme seviyeleri (Ort. = 4.11; S.S.= .60) devlet okullu yöneticilerine göre (Ort. = 4.04; S.S.= .70) daha yüksek çıkmaktadır. Bu farklılığın anlamlı olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan t- testi sonuçları Tablo 4.25'te sunulmuştur.

Tablo 4.25: Kurumlara Göre Düşünce\Fikir Değerlendirme Stratejisine İlişkin T-Testi

		Leven' nin Varyans Eşitlik Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-Test						
		F	Önem Düzeyi	t	df	Önem Düzeyi (2-Kuyruklu)	Farkların Ortalaması	Std. Hata Farkı	Farkların Güven Aralığı (%95)	
									Düşük	Yüksek
D. ve f. değerlendirme	Varsayılan Denk Varyanslar	,333	,565	-,571	202	,569	-,06386	,11181	-,28432	,15661
	Varsayılan Denk Varyanslar			-,617	92,473	,538	-,06386	,10343	-,26926	,14154

Tablo 4.25'e çalışılan kurum arasında düşünce\fikir değerlendirme boyutuna ilişkin görüşleri ($p < \alpha; 0,569 > 0,050$) arasında anlamlı bir farklılık yoktur. "Leven'nin Varyans Eşitlik Testi" ($0,050 < 0,565$) değeri 0,050'den büyük olduğu için varyansları birbirine eşittir.

Tablo 4.26: Kurumlara Göre Kendini Cezalandırma Stratejisi Açısından Farklılıklar

Çalışılan kurum		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
K. cezalandırma	Kamu	155	3,1887	,80398	,06458
	Özel	49	3,3112	,73868	,10553

Elde edilen bulgulara göre yönetici personelin kendini cezalandırma boyutunun ortalamalarına ilişkin bir farklılık bulunmuştur. Tablo 4.26'ya göre özel okul yöneticilerinin kendine cezalandırma seviyeleri (Ort. = 3.31; S.S.= .73) devlet okullu yöneticilerine göre (Ort. = 3.18; S.S.= .80) daha yüksek çıkmaktadır. Bu farklılığın anlamlı olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan t- testi sonuçları Tablo 4.27'de sunulmuştur.

Tablo 4.27: Kurumlara Göre Kendini Cezalandırma Stratejisine İlişkin T-Testi

		Leven' nin Varyans Eşitlik Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-Test						
		F	Önem Düzeyi	t	df	Önem Düzeyi (2-Kuyruklu)	Farkların Ortalaması	Std. Hata Farkı	Farkların Güven Aralığı (%95)	
									Düşük	Yüksek
K. cezalandırma	Varsayılan Denk Varyanslar	,628	,429	-,948	202	,345	-,12251	,12930	-,37747	,13244
	Varsayılan Denk Varyanslar			-,990	86,884	,325	-,12251	,12372	-,36842	,12339

Tablo 4.27'ye göre çalışılan kurum arasında kendini cezalandırma boyutuna ilişkin görüşleri ($p < \alpha$; $0,345 > 0,050$) arasında anlamlı bir farklılık yoktur. "Leven'nin Varyans Eşitlik Testi" ($0,050 < 0,429$) değeri $0,050$ 'den büyük olduğu için varyansları birbirine eşittir.

Tablo 4.28: Kurumlara Göre Hedef Belirleme Stratejisi Açısından Farklılıklar

Çalışılan kurum		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Hedef belirleme	Kamu	155	3,8806	,86805	,06972
	Özel	49	4,1837	,79513	,11359

Elde edilen bulgulara göre yönetici personelin hedef belirleme boyutunun ortalamalarına ilişkin bir farklılık bulunmuştur. Tablo 4.28'e göre özel okul yöneticilerinin hedef belirleme seviyeleri (Ort. = 4.18; S.S.= .79) devlet okullu yöneticilerine göre (Ort. = 3.88; S.S.= .86) daha

yüksek çıkmaktadır. Bu farklılığın anlamlı olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan t- testi sonuçları Tablo 4.29’da sunulmuştur.

Tablo 4.29: Kurumlara Göre Hedef Belirleme Stratejisine İlişkin T-Testi

		Leven' nin Varyans Eşitlik Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-Test						
		F	Önem Düzeyi	t	df	Önem Düzeyi (2-Kuyruklu)	Farkların Ortalaması	Std. Hata Farkı	Farkların Güven Aralığı (%95)	
									Düşük	Yüksek
Hedef belirleme	Varsayılan Denk Varyanslar	,834	,362	-2,172	202	,031	-,30303	,13952	-,57813	-,02793
	Varsayılan Denk Varyanslar			-2,274	87,130	,025	-,30303	,13328	-,56793	-,03812

Tablo 4.29’a göre çalışılan kurum arasında hedef belirleme boyutuna ilişkin görüşleri ($p < \alpha$; $0,050 > 0,031$) arasında anlamlı bir farklılık vardır. “Leven'nin Varyans Eşitlik Testi” ($0,050 < 0,362$) değeri $0,050$ ’den büyük olduğu için varyansları birbirine eşittir.

Tablo 4.30: Kurumlara Göre Genel KKL stratejileri Açısından Farklılıklar

Çalışılan kurum		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
KKL	Kamu	155	3,5466	,42750	,03434
	Özel	49	3,6973	,41975	,05996

Elde edilen bulgulara göre yönetici personelin genel KKL stratejilerine ilişkin bir farklılık bulunmuştur. Tablo 4.30’a göre göre göre özel okul yöneticilerinin gelen KKL stratejilerine ilişkin görüşleri (Ort. = 3.69; S.S.= .41) göre göre özel okul yöneticilerinin (Ort. = 3.54; S.S.= .42) daha yüksek çıkmıştır. Bu farklılığın anlamlı olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan t- testi sonuçları Tablo 4.31’de sunulmuştur.

Tablo 4.31: Kurumlara Göre Genel KKL stratejilerine İlişkin T-Testi

		Leven' nin Varyans Eşitlik Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-Test						
		F	Önem Düzeyi	t	df	Önem Düzeyi (2-Kuyruklu)	Farkların Ortalaması	Std. Hata Farkı	Farkların Güven Aralığı (%95)	
									Düşük	Yüksek
KKL	Varsayılan Denk Varyanslar	,000	,990	-2,160	202	,032	-,15068	,06976	-,28824	-,01313
	Varsayılan Denk Varyanslar			-2,181	81,896	,032	-,15068	,06910	-,28815	-,01322

Tablo 4.31'e göre çalışılan kurum arasında genel KKL stratejilerine ilişkin görüşleri ($p < \alpha$; $0,050 > 0,032$) arasında anlamlı bir farklılık vardır. "Leven'nin Varyans Eşitlik Testi" ($0,050 < 0,990$) değeri $0,050$ 'den büyük olduğu için varyansları birbirine eşittir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME

1. Genel Değerlendirme

Ülkemizde eğitim hizmetleri hem kamusal hizmet şeklinde hem de piyasa şartlarında özel sektör tarafından verilmektedir. Eğitim alanında devlet okulları ile özel okulların organizasyon yapıları benzerlik taşısa da idari yönetim anlayışları ve liderlik stratejileri açısından farklılıklar olup olmadığı merak konusudur. Yapılan bu araştırma da bu yönetim anlayışlarına kaynaklık eden liderlik stratejileri arasında yer alan KKL stratejisi açısından farklılıklar ele alınmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın evrenini; Gaziantep şehir merkezinde (Şahinbey ve Şehitkâmil İlçeleri) Milli Eğitim Bakanlığı'na (MEB) bağlı faaliyet gösteren 560'ı kamu, 32'si özel olmak üzere toplam 592 okulda görev yapan 2072 yönetici personel oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklem grubunun demografik özelliklerinin görülebilmesi için betimleyici istatistikler kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen verilerin analizi için SPSS 20.00 ve AMOS 6.00 programlarından faydalanılmıştır.

Araştırmada kullanılan KKLÖ ile toplanan verilerle yapılan KFA sonucunda maddelerin ortak varyanslarının yüksek olması, ikili bağlantılarının olması ve birden çok faktörde yüksek yük değerleri olması gibi sebeplerden dolayı on bir tanesi çıkarılmış ve analizlere 6 boyut on sekiz madde ile devam edilmiştir. Ölçeğe ait faktörlerin açıkladığı toplam varyans değerleri % 22,23 ile % 65,25 arasında değişmektedir. Ölçeğin geneli ve alt boyutları için yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda güvenilirlik katsayıları (Cronbach α) 0,54 ile 0,76 arasında tespit edilmiştir.

Araştırma verileri ile yapılan analizler sonucu elde edilen bulguların ne anlama geldiğini açıklığa kavuşturmak ve sebeplerini ortaya koymak amacıyla 5'i kamu, 3'ü özel olmak üzere toplam 8 okul yöneticisiyle mülakat yapılmıştır. Mülakat sonucunda elde edilen veriler müteakip maddelerde araştırma sonuçlarına ilişkin değerlendirmelerde kullanılmıştır.

1.1. Demografik Değişkenlere Göre Sonuçlar

Tablo 4.1'e göre devlet okullarında görev yapan idarecilerin sayısı 155 (%76) iken, özel okullarda görev yapan idarecilerin sayısı 49 (%24)'dur. Çalışmamızın amacı devlet okullarında ve özel okullarda görev yapan idarecilerin uyguladıkları KKL stratejilerinin karşılaştırılması olduğu için sonuçlar kamu ve özel okul olarak ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında Tablo 4.2'ye göre kamu kurumu katılımcılarından 119 kişinin (%76,8) lisans mezunu ve 36 kişinin (%23,2) yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Tablo 4.3'e göre özel kurum katılımcılarından 35

kişinin (%71,4) lisans mezunu ve 14 kişinin (%28,6) yüksek lisans mezunu olduğu belirtilmektedir. Özel okullarda görev yapan yöneticilerin kamu okullarında görev yapan yöneticilerine göre yüksek lisans yapma oranı yüksek çıkmıştır.

Yöneticilerle yapılan ayrıntılı mülakat neticesinde bir özel okul yöneticisi tarafından bu durum genellikle “*Kamu okullarında görev yapan idarecilerin, idareci olduktan sonra kendilerini geliştirme eğilimleri azalmaktadır. Bundan dolayı özel okullara göre daha düşük çıkabilir.*” gibi sebeplere bağlanırken özel okullara ilişkin ise “*Özel okullarda daha çok; girişimci, kendini geliştirme çabası içinde olan, idealist ve yetenekli personel ön planda olduğu için yüksek lisans yapma oranları daha yüksek çıkar. Özel okullarda idarecilik yapanların kamu okullarına göre kuruma bağlılıkları (kadro) daha az olduğu için yüksek lisans yaparak kendini geliştirme çabası içerisinde dirler.*” şeklinde ifade etmiştir.

Bu konu bir kamu okulu yöneticisi tarafından “*Özel okullarında görev yapan yöneticilerde genelde kendini ispatlama ve idareci olarak diğer öğretmenlerden farklı olma çabası içinde oldukları için kamuya göre daha yüksek çıkmıştır.*” gibi sebeplerle ilişkilendirilirken kamu okullarına ilişkin ise *kamu okullarında idarecilerin pek bunun gibi kaygıları olmadığı için sonuç böyle çıkmıştır.*” sözleriyle dile getirmiştir.

Analizler neticesinde kamu kurumu katılımcılarından 22 kişi (%14,2) 25-34 yaş grubunda, 84 kişi (%54,2) 35-44 yaş grubunda, 32 kişi (%20,6) 45-54 yaş grubunda, 17 kişi (%11,0) 55 yaş ve üstü yaş grubundadır. Bu bulgulara ait grafikler Tablo 4.4’de sunulmuştur. Özel kurum katılımcılarından ise 11 kişi (%22,4) 25-34 yaş grubunda, 27 kişi (%55,1) 35-44 yaş grubunda, 3 kişi (%6,1) 45-54 yaş grubunda, 8 kişi (%16,3) 55 yaş ve üstü yaş grubundadır (Tablo 4.5).

Yaş aralığı ile ilgili olarak yapılan mülakatta, özel okul yöneticilerinden biri “*Kamu okullarına atanma şartının KPSS’den atanma yolundan geçtiği için 25-34 yaş aralığının kamu okullarının oranı özel okullara göre düşük çıkar. 35-44 yaş aralığındaki kamu yöneticilerin oranının %54,2 çıkmasının sebebi müdürlük sınavının zor olmasından dolayı müdürlük sınavını geçmek için bu yaş aralığı olması gerektiği gibidir. Özel okullarda ise sınav gibi şartlar aranmadığı için özel okullarda tecrübeli ve kabiliyetli olma gibi şartlar ararlar onun için bu oran yüksek çıkabilir. 45-54 yaş aralığının kamu okullarında mecburi çalışma aralığında olduğu için ve özel okullarda daha çok dinamik yöneticiler arandığı için kamuya göre düşük olur. 55 yaş ve üstü kamu okullarında emeklilik süresi dolan müdürler emekli olurlar, özel okulların kamu okullarından daha yüksek çıkmasının nedeni emekli olan başarılı müdürlerin özel okullarda müdür olarak değerlendirilmesidir.*” sözleriyle ifade etmiştir.

Bu konu bir kamu okulu yöneticisi tarafından ise “*Kamu okullarında görev yapan personelin müdür olabilmesi için yöneticilik yönetmenliği kararına göre en az sekiz yıl*

öğretmenlik yapmış olması ve diğer Ek-2 belgesi şartlarını taşıması gereklidir. Bu şartlar daha çok 35-44 yaş aralığına isabet ediyor bundan dolayı bu yaş aralığı diğerlerine göre daha yüksek çıkması normal bir durumdur.” şeklinde ifade edilmiştir.

Kamu okulların da müdür olabilmek için en az sekiz yıl öğretmen olarak görev yapılmış olmasına ilişkin yönetmenlik kararı şöyledir. Yönetmelik 7. maddenin (c) bendine göre; Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak asaleten en az sekiz yıl görev yapmış olmak. Bu yönetmelik kararı 14.7.1965 tarihli ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 88 inci maddesi ile 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 36 ve 37 nci maddelerine dayanılarak hazırlanmıştır (MEB, 2014).

Katılımcılara göre çalışma yılı aralığı ile ilgili yapılan mülakat sonucunda katılımcılar, çalışma yılı ile çalışma yaşını aynı değerlendirmişlerdir.

Katılımcıların cinsiyet durumları; tablo 4.8’ e göre kamu okullarında kadın çalışanların sayısı 5 (%3,2), erkek çalışanların sayısı 150 (%96,8)’dir. Özel okulların kadın çalışanların sayısı 11 (%22,4), erkek çalışanların sayısı 38 (%77,6)’dir (Tablo 4.9). Kamu okulları ile özel okullar arasında kadın yöneticilerin arasında %18,8’lik bir fark bulunmaktadır. Bu farkla ilgili yöneticilerle mülakat yapılmış ve yapılan mülakatın sonucunda elde edilen bilgiler aşağıdaki gibidir.

Yöneticilerle yapılan derinlemesine mülakat neticesinde, bir özel okul yöneticisi tarafından bu durum genellikle “*Özel okullarda kadın yöneticilerin kamu okullarından daha fazla olmasının nedeni; özel okulların eğitime kapitalist bir bakış açısıyla bakmalarından dolayı okulun tanıtımının yaptırılması ve eğitimin pazarlanmasında önemli bir yeri vardır. Kamu okullarının oranının düşük çıkması kamu okullarının özel okullara kıyasla güvenlik sorunlarının olmasıdır. Kamu okullarında kadın yöneticilerin yaptırım gücünün erkek yöneticilere göre daha az olması da söylenebilir.*” sözleriyle ifade edilmiştir.

Bu konu bir başka kamu okulu yöneticisi tarafından ise “*Kamu okullarında kadın yöneticilerin çocuk ve aile gibi sorumlulukları olmasından dolayı tam gün okulda durmak istemezler. Gaziantep ilimizde okulların daha çok kırsal kesimde yer almasından dolayı kadın yöneticilerin güvenlik korkuları vardır. Bunun gibi sebeplerden dolayı yönetici olmak istemezler. Eğer kadın müdür ve müdür yardımcılığına dair yönetmelik kararı olmasaydı bu oran bile çıkmayabilirdi. Özel okulların şartları daha müsait olmasından dolayı özel okullardaki kadın yöneticilerin sayısı daha fazladır.*” şeklinde ifade edilmiştir.

Konu ile ilgili yönetmelik kararı şu şekildedir. Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine ilişkin yönetmelik kararının 10. maddesinin 6. Bendine göre öğrencilerinin tamamı kız olan eğitim kurumlarının müdürleri ile bu kurumlar ve yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilir. 7. bendine göre: Karma eğitim yapılan ve müdür yardımcısı sayısı üç

ve daha fazla olan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın adaylar arasında görevlendirilir.

1.2. KKL Stratejilerinin Kurumlara Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren T-Testi Sonuçları

Tablo 4.19'a göre çalışılan kurum arasında başarılı performans hayal etme boyutuna ilişkin katılımcıların görüşleri arasında ortalamalar açısından düşük bir fark olduğu ancak söz konusu farkın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumun sebepleri okul yöneticilerine sorulduğunda farklı açıklamalar yapmaktadırlar.

Bu durum özel okul yöneticilerine sorulduğunda katılımcılardan biri *“Özel okullarda para karşılığı eğitim verildiği için gelen öğrenci kalitesizde olsa almak zorunda kalıyoruz. Son yıllarda Türkiye'deki eğitim seviyesinin düşmesi özel okulları da etkiliyor. Gelen öğrencinin gayreti yöneticiyi de gayrete getirmektedir. Gelen öğrencilerin çoğunun kapasiteleri düşük olduğu için sadece kontrolü sağlamaya çalışıyoruz. Bu öğrencilerle uğraşmaktan yeterince başarılı performans hayal edemiyoruz.”* derken devlet okulu yöneticisi ise *“Kamu okullarının gelirleri okul aile birliğine bağlı olduğu için gelirleri özel okullara göre daha düşüktür. Az olan imkânlarla okulun fiziki şartlarıyla uğraşmaktan birinci planda okulun problemsiz etmesini sağlamaya çalışıyoruz. Okul yöneticilerine okuldaki öğretmenler yardımcı olmuyor bizde zamanımızın çoğunu idari problemleri halletmekle uğraştığımızdan bu ve diğer stratejilerin uygulanmasına vakit ayıramıyoruz.”* sözleriyle ifade etmektedir.

Çalışılan kurum arasında; kendi kendine konuşma, kendini ödüllendirme, düşünce/fikir değerlendirme ve kendini cezalandırma boyutlarına ilişkin katılımcıların görüşleri arasında ortalamalar açısından düşük bir fark olduğu ancak söz konusu farkın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumun sebepleri okul yöneticilerine sorulduğunda farklı açıklamalar yapmaktadırlar.

Bunun sonucu katılımcılara sorulduğunda özel okul yöneticilerin bir katılımcı *“Lisan eğitimi süresince üniversite ortamında öğrencilere yeterince öz eleştiri yapma düşüncesi aşılacağı için üniversite bittikten sonra yönetici olan öğretmenlerden kendi kendine konuşma, kendini cezalandırma, kendini ödüllendirme ve düşünce/fikir değerlendirme gibi stratejilerin kullanılması da zorlaşır. Bu kamu okulları ve özel okullar için aynıdır. Çünkü her iki okulunda yöneticileri aynı fakültelerden mezun olmaktadır.”* şeklinde ifade etmiştir.

Bu konu bir başka kamu okulu yöneticisi tarafından ise *“İnternet, televizyon ve telefon gibi teknolojinin olumsuz etkilerinden dolayı öğrencilerin kapasitelerinin düşük olması nedeniyle öğrencilerle uğraşmaktan her iki okulunda müdürleri tam olarak bu stratejiler üzerinde duramamaktadırlar.”* sözleriyle ifade edilmektedir. Sonuç olarak, okul yöneticilerinin aynı

mevzuata tabi olmaları, özel okul yöneticilerinin neredeyse devlet okullarında çalışmış olmaları ve hepsinin öğretmen ve eğitim fakültesi mezunu olmaları gibi nedenlerle birbirlerine benzer KKL stratejileri izlemelerinin de normal olduğu düşünülmektedir

Tablo 4.29'a göre çalışılan kurum arasında hedef belirleme boyutuna ilişkin katılımcıların görüşleri arasında ortalamalar açısından düşük bir fark olduğu ve söz konusu farkın anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun sebepleri okul yöneticilerine sorulduğunda farklı açıklamalar yapmaktadırlar.

Bunun sonucu katılımcılara sorulduğunda özel okul yöneticilerin bir katılımcı "*Özel okullarda mütevellî heyetinin müdürleri her zaman kontrol etmesi (anlık takip sistemi) ve kısmen de olsa velilerin özel okul olduğu için beklentisinin daha fazla olması gibi sebeplerden dolayı yöneticilerin her zaman hedeflerini tazelemeleri gerekmektedir. Kamu okullarında ise özel okullara göre kontrolün daha az olması ve ekseri öğrenci velilerinin daha duyarsız olmaları gibi nedenlerden dolayı aralarındaki farkın olması normaldir.*" şeklinde değerlendirmiştir.

Bu konu kamu okulu yöneticisi olan başka bir katılımcı tarafından ise "*Kamu okullarında yapılacaklar merkezden gelen talimatlara göre yapıldığı için yöneticiler pasifize edildi onun için hedef belirlemekte biraz eksiklik olabiliyor. Özel okullarda yönetici olarak devam edebilmek için her zaman hedefler belirlenip okulu ileri bir seviyeye taşıma için çalışmalar yapılır. Aksi takdirde müdür o okulda müdür olarak devam edemez.*" sözleriyle ifade edilmektedir.

Başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma, kendini ödüllendirme, düşünce/fikir değerlendirme ve kendini cezalandırma boyutlarına ilişkin yapılan t-testleri (nicel analiz sonuçları) ve yapılan mülakat (nitel analiz) sonuçları birbirine paralel çıkmıştır. Özel okul yöneticileri ile devlet okul yöneticileri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu sonuçların alınmasında MEB mevzuatına göre atanan müdürlerin 4 yılda bir performans denetimine tabi tutulmalarının ve başarısız bulunanların öğretmen olarak yeniden atanmalarının etkili olduğu düşünülmektedir. Bunun için her ne kadar yapılan mülakatlarda olumsuzluklar dile getirilmişse de devlet okullarının müdürleri performanslarına, öz eleştiri yapmalarına ve okulu bir üst seviyeye taşımalarına dikkat etmektedirler. Bu konuya ilişkin MEB mevzuatının yönetmelik kararı şöyledir:

Madde 16: Dört yıllık görev süresi sona eren müdürlerden halen görev yapmakta oldukları eğitim kurumundaki görevlerinin uzatılması için başvuruda bulunanların görev süreleri, Ek-1'de yer alan Form üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda 100 üzerinden 75 ve daha üstü puan almaları halinde, il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile uzatılır. Yöneticilikleri 27. maddenin birinci fıkrasının (a) ve (b) bentlerine göre sona erenler, buldukları eğitim kurumunda alanlarında açık norm kadro olması ve istemeleri hâlinde bu

eğitim kurumuna, aksi durumda öncelikle kadrolarının bulunduğu ilçede olmak üzere, il sınırları içinde durumlarına uygun ihtiyaç bulunan eğitim kurumlarına öğretmen olarak atanır.

Sonuç olarak, KKLÖ'nün analizinden elde edilen ortalamalara göre özel okul yöneticilerinin uyguladıkları genel KKL seviyeleri genel olarak devlet okullarına göre yüksek ve söz konusu farkın anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Boyutlar bazında ulaşılan sonuçlar ise başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma, kendini ödüllendirme, düşünce/fikir değerlendirme ve kendini cezalandırma boyutlarına ilişkin özel okullar ile kamu okulları arasında ortalamalar açısından küçük farklar olmasına rağmen anlamlı değildir. Hedef belirleme alt boyutunda ise her iki yönetici grubu arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir.

Ayrıca araştırmanın nitel boyutunda ulaşılan sonuçlar da müdür ve müdür yardımcılarının uyguladıkları KKL stratejilerinde öğrencilerin potansiyeli ile birlikte MEB ve/veya mütevellî heyetlerinin yapmakta olduğu kontrollerin etkili olduğu görülmektedir.

2. Öneriler

2.1. Araştırmacılara Öneriler

Bu çalışmada sadece Gaziantep şehir merkezinde faaliyet gösteren özel ve devlet okulu yöneticileri arasında KKL açısından farklılık bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, başka meslek grupları ile okul yöneticilerinin KKL seviyeleri karşılaştırılabilir. Ayrıca özellikle köylerde ve merkeze uzak yerlerde çalışan okul idarecileri ile merkezde daha fazla imkana sahip fakat denetlenen okul yöneticileri arasında fark olup olmadığına da bakılmasında fayda bulunmaktadır. Bunların dışında öğretmenlerin KKL seviyelerinde mezun oldukları okulların, atama puanlarının etkili olup olmadığına araştırmaya değer görmekteyim.

2.2. Uygulayıcılara Öneriler

KKL'nin bireysel motivasyonu artırıp başarılı performansı sağlamada önemli bir yeri vardır. Okullarda fiziki şartların uygun hale getirilmesi kadar eğitimin sağlanması için okulda bulunan idareci ve öğretmenlerin de liderlik özelliklerine haiz olmasında fayda bulunmaktadır. Başkaları tarafından hiç ikaza mahal vermeden doğru işleri yapan ve kurum hedefleri istikametinde kendi kendini ateşleyen yöneticilerin ve çalışanların önemi her geçen gün artmaktadır. Eğitim kurumları, her ne kadar yasalar çerçevesinde faaliyet gösterecekler de verilen eğitimin kalitesinin artırılmasında, fiziki şartların iyileştirilmesinde idarecilerin üzerinde önemli yükler vardır. Hangi kurumda çalışırsa çalışsın, içsel motivasyona sahip olan, bunu çalışma arkadaşlarına yansıtan idarecilerin ortaya çıkabilmesi için yönetici veya aday personele KKL

eğitimleri verilmelidir. Belli dđnemlerde yapılacak eğitimlerle farkındalık artırılmalı, KKL stratejilerini nasıl uygulayacakları konusunda yol gđsterilmelidir.

EKLER



T.C.
GAZİANTEP VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 34659092/605.01/5602975
Konu: Araştırma İzin Talebi

21/11/2014

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün 19/11/2014 tarihli ve 58446768-319 sayılı yazısı.

Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Programı öğrencisi Hacı Yusuf POLAT'ın "Devlet Okullarında ve Özel Okullarda Görev Yapan İdareci Personelin Kendi Kendine Liderlik Algı Stratejileri" konulu tez çalışmasına veri oluşturmak amacıyla, İlimiz Şahinbey ve Şhitkamil İlçelerindeki ortaokul ve liselere (Özel Okullar dahil) anket uygulamak isteği ilgi yazıda belirtilmektedir.

Bu nedenle; Bakanlığımız Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07.03.2012 tarih ve 3616 (2012/13) sayılı genelgesi kapsamında değerlendirilmiş olup, Araştırmacı araştırmasının bitiminden itibaren 15 gün içerisinde araştırma sonuçlarını 2 kopya halinde CD içerisinde Müdürlüğümüze bildirmek üzere, İlimiz Şahinbey ve Şhitkamil İlçelerindeki ortaokul ve liselere (Özel Okullar dahil) anket uygulanması Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosu bünyesinde oluşturulan komisyonun uygunluk raporu doğrultusunda uygun mütalaa edilmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde, olurlarınıza arz ederim.

Yusuf TÜFEKÇİ
İl Millî Eğitim Müdürü V.

OLUR
.../11/2014

Dr. Adil NAS
Vali a.
Vali Yardımcısı

ANKET

Değerli Katılımcı,

Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme, Yönetim ve Organizasyon, Yüksek Lisans Programı kapsamında Doç. Dr. Mazlum ÇELİK danışmanlığında Kendi Kendine Liderlik Stratejileri konusunda yürütülmekte olan bu çalışmaya katıldığınız için teşekkür ederim.

Bu çalışma akademik bir çalışmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. İçinizden geldiği gibi cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz samimi cevaplara bağlıdır. **Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır.** Araştırma açısından **kimliğiniz değil cevaplarınız önem taşımaktadır.**

Sorulara cevap verirken “olması gerektiğini düşündüğünüzü” değil de “olanı” belirtmeniz doğru sonuçlara ulaşılması bakımından büyük önem taşımaktadır. Lütfen soru atlamadan bütün sorulara cevap veriniz. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Yüksek Lisans Öğrencisi

Haci Yusuf POLAT

Demografik Bilgi Formu

1. **Eğitim Durumunuz** : Lisans Yüksek Lisans Doktora
2. **Yaşınız** : 25-34 35-44 45-54 55 ve Üstü
3. **Çalışma Süreniz** : 1-10 yıl 11-20 yıl 21-30 yıl 31yıl ve üstü
4. **Cinsiyetiniz** : Kadın Erkek
5. **Çalıştığınız kurum** : Kamu Özel

EK-2'nin devamı

Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen davranışları hangi **sıklıkta** yaptığınızı belirtiniz. İlgili sütuna (x) işaretini koyunuz.

No	Maddeler	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Genellikle	Her zaman
1	Önemli işlerde, başarıyı üst düzeyde sergileyebilmek için hayal gücümü kullanırım.	1	2	3	4	5
2	Karşılaştığım problemleri çözmeye çalışırken kimi zaman yüksek sesle, kimi zaman da içimden kendi kendime konuşarak durumu gözden geçirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
3	Bir görevi başardığımda, özellikle zevk aldığım bir şeyleri yaparak kendimi ödüllendiririm.	1	2	3	4	5
4	Zor bir durumla karşılaştığımda, kendi mantığıma başvurarak durumu değerlendiririm.	1	2	3	4	5
5	Başarısız olduğum zamanlarda, kendimi yetersiz bulma eğilimindeyimdir.	1	2	3	4	5
6	Mesleğimde ne kadar iyi olduğumu takip ederim.	1	2	3	4	5
7	Neyi başarmam gerektiğini hatırlamak için notlar alırım.	1	2	3	4	5
8	Bir işe başlamadan önce, kendimi o işi başarıyla tamamlamış gibi hayalimde canlandırırım.	1	2	3	4	5
9	Zor koşullar altında çalışırken, kimi zaman kendi kendime konuştuğum olur (yüksek sesle veya zihnimden).	1	2	3	4	5
10	Bir işi iyi yaptığımda, kendimi özel bir şekilde (iyi bir akşam yemeği, sinema, alışveriş, seyahat, vb.) ödüllendiririm.	1	2	3	4	5
11	Sorun yaşadığım durumlar hakkındaki düşüncelerimin doğruluğunu zihnimde tartmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
12	Başarısız olduğum durumlarda kendime çok kızarım.	1	2	3	4	5
13	Bir işi yaparken ne kadar iyi olduğumun farkındayım.	1	2	3	4	5
14	Çevremde heyecanımı ve tutkumu diri tutan, bana pozitif enerji veren insan ve nesnelere bulundurmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
15	Başarmam gereken işlere odaklanmamı sağlayacak, somut hatırlatıcılar kullanırım (notlar, listeler, vb.).	1	2	3	4	5
16	Bir işi yapmadan önce, o işi başarıyla yaptığımı kafamda tasarlarım.	1	2	3	4	5

EK-2'nin devamı

17	Kendim için tespit ettiğim belirli hedefleri gerçekleştirmek için çalışırım.	1	2	3	4	5
18	Zor durumlarla karşılaştığımda, o durumun üstesinden gelebilmek için kendi kendime sesli ya da sessiz konuşmalarla telkinler yaparım.	1	2	3	4	5
19	Bir görevi başarıyla sonuçlandırdığımda, çoğunlukla kendimi sevdiğim bir şeyle ödüllendiririm.	1	2	3	4	5
20	Biriyle anlaşmazlığım olduğunda, kendi düşünce ve fikirlerimi açıkça ifade eder, gerekirse o düşünce ve fikirleri doğruluğu açısından değerlendirebilirim.	1	2	3	4	5
21	Bir işte yeterince başarılı olmadığım zamanlarda kendimi suçlu hissedirim.	1	2	3	4	5
22	İşimi ne kadar iyi yaptığıma dikkat ederim.	1	2	3	4	5
23	Karşılaştığım zorlukların üstesinden gelebildiğimi, özellikle gözümde canlandırırım.	1	2	3	4	5
24	Gelecekte ulaşmak istediğim hedefleri düşünürüm.	1	2	3	4	5
25	Fikirlerim ve inançlarım hakkında düşünür ve değerlendirmeler yaparım.	1	2	3	4	5
26	Bir işi başaramadığım zaman, kendimle ilgili memnuniyetsizliğimi açık olarak ifade ederim.	1	2	3	4	5
27	Üzerinde çalıştığım konuların hangi aşamasında olduğumu takip ederim.	1	2	3	4	5
28	Kişisel başarımlar için özel hedefler belirlerim.	1	2	3	4	5
29	İşlerin yapılması için kendime has yöntemlerim vardır.	1	2	3	4	5

KAYNAKÇA

- Akbaba, S., ve Aktaş, A. (2005). İçsel Motivasyonun Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* (21), 19-42.
- Aksel, İ. (2012). Liderlik Teorileri. C. Serinkan İçinde, *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Aktan, E., Ağca, H., ve Çakmak, V. (2014). Liderliğe Yönelik Bilimsel Araştırmalar. P. A. Gürel, ve R. Yılmaz İçinde, *Liderlik ve Çağdaş Boyutları* (S. 64). İstanbul: Derin Yayıncılık.
- Alkın, C., ve Ünsar, S. (2007). Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(3), 75-94.
- Arslan, H., Satıcı, A., ve Kuru, M. (2007). Resmi ve Özel İlköğretim Okullarının Kültür ve Etkililik Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* (51), 371-394.
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla)* (1. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Aslan, Ş., ve Özata, M. (2011). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması. *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 18(1).
- Aydın, E. Ö. (2009). *Dönüştürücü Liderlik ve Toplumsal Cinsiyet Rollerindeki İlişkinin İncelenmesi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Aydoğmuş, H. İ. (2004). *Dönüşümcü Liderlik ve Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Karaman: Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Aytekin, H. (2014). *Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri ile Öğretimsel Liderlik Rollerindeki İlişkinin İncelenmesi (Kartal İlçesi Örneği)*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Babil, F. (2009). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olmaları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmaları Arasındaki İlişki*. Eskişehir: Eskişehir

Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

- Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMU İİBF Dergisi* (14), 1-28.
- Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 73-84.
- Baltacı, T. (2013). *Yeni Liderlik Yaklaşımlarının ve Liderlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin Çalışanlar Tarafından Algılanması: Kastamonu Hastaneleri Örneği*. Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Sağlık Kurumları İşletmeciliği Yüksek Lisans Tezi.
- Bayram, Ş. (2013). *Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Bellibaş, M. Ş., ve Gedik, Ş. (2014). Özel ve Devlet Okullarında Çalışan Müdürlerin Öğretim Liderliği Becerileri Açısından Karşılaştırılması: Karma Yöntem. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20 (4), 453-482.
- Canlı, S. (2011). *Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sergiledikleri Liderlik Rollerine İlişkin Algıları (Adıyaman İli Örneği)*. Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı.
- Cerit, Y., Özdemir, T., ve Akgün, N. (2011). Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Sergilemelerini İstemeye Yönelik Görüşlerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *AİBÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 87-99.
- Cinel, M. O. (2008). *Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Coşar, S. (2011). *Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimler Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Cüceloğlu, D. (1990). *İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları* (27. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Cüceloğlu, D. (2008). *Korku Kültürü Niçin 'Mış Gibi' Yaşıyoruz?* (12. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çelik, B. (2006). *Özel ve Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Eğitim Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Programı.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı -Bir Uygulama-*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (28), 74-84.
- Çil, H. (2012). Liderlik Teorilerine Göre Hz. Ömer'in Liderliği. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi Journal Of The Human and Social Science Researches*, 1 (4), 198-215.
- Çiltaş, A. (2011). Eğitimde Öz-Düzenleme Öğretiminin Önemi Üzerine Bir Çalışma, a Study On The Importance Of Self-Regulation Teaching in Education. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1-11.
- Çıra, A. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Çalışanlar Açısından Sonuçları: Otel Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama*. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Çırpan, H. (1997). Kendi Kendine Liderlik. *Yönetim* (26), 57-63.
- Danışman, S. A. (2012). Bir Doğu Liderinin Batı Liderlik Yaklaşımları Perspektifinden Değerlendirilmesi: Konosuke Matsushita. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 139-150.
- Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimiana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 129-152.
- Demirbaş, M., ve Yağbasan, R. (2005). Sosyal Öğrenme Teorisine Dayalı Öğretim Etkinliklerinin, Öğrencilerin Bilimsel Tutumlarının Kalıcılığına Olan Etkisinin İncelenmesi. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 363-382.
- Derya, S. (2010). *Liderlik Tarzları ve Liderlerin Astlarını Etkileme Taktikleri Arasındaki İlişki: Antalya İli 5 Yıldızlı Otel Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

- Dikmen, B. (2012). *Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Doğan, S., ve Kılınç, S. (2009). Örgütlerde “İzlenim Yönetimi Davranışı” Üzerinde Kavramsal Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (3), 53-83.
- Doğan, S., ve Şahin, F. (2008a). Kendi Kendine Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (1), 139-164.
- Doğan, S., ve Şahin, F. (2008b). Bireysel Performansı ve Verimliliği Artırmada Kendi Kendine Liderlik Yaklaşımının Önemi. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10 (1), 78-95.
- Durmaz, H. O. (2007). *Likert'in Sistem 4 Yaklaşımına Göre Özel Dershanelerdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü İle Karşılaştırılması*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi.
- Durmaz, Y. (2011). *Tüketici Davranışı* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Durukan, G. (2013). *Liderlik Yaklaşımları Algısının İşe İlişkin Duygusal İyilik Durumu Üzerine Etkisi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Duyan, E. C. (2012). *Hizmetkar Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi ile İlişkileri Üzerine Bir Araştırma*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Eker, C. (2014). Öz-Düzenlemeli Öğrenme Modellerine Karşılaştırmalı Bir Bakış. *International Periodical For The Languages, Literature and History Of Turkish Or Turkic*, 9/8 Summer, 417-433.
- Ercan, Ü. (2012). Hizmetkar Liderlik. A. Tabak, H. Şeşen, ve T. Türöz İçinde, *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulanabilecek Ölçekler* (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Eroğlu, A., ve Akkoç, İ. (2012). Yönelimsel ve Dönüştürücü Liderlik. A. Tabak, H. Şeşen, ve T. Türöz İçinde, *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler* (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Gökçe, İ. (2010). *Yöneticilerin Liderlik Özellikleri “Zihin Engelliler Okulları Örneği”* İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

- Göksoy, S., Emen, E., ve Yenipınar, Ş. (2014). Öğretmenlerin Öz Liderlik Rollerini ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), 103-116.
- Güleç, S. A. (2010). *İzmir İli Kamu ve Özel Hastane Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Lider-İzleyici İlişkileri Kalitesi Bağlamında Değerlendirilmesi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlıkta Kalite Geliştirme ve Akreditasyon Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Gülmez, N. (2009). *Narsistik Liderlik*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürer, B. (2012). *Doğa Sporlarında ve Arama Kurtarmada Liderlik Becerilerinin İncelenmesi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Hamarat, M. (2010). *Liderlik ve Liderlik Davranışı: Polis Okulunda Bir Araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslar Arası Kalite Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Houghton, J., and P.C., N. (2002). "The Revised Self-Leadership Questionnaire: Testing a Hierarchical Factor Structure For Self-Leadership". *Journal Of Managerial Psychology*, 672-692.
- İslamoğlu, G. (2001). Kendi Kendini Yöneten Ekipler (Örgütlerde İlk Örnekler). *Marmara Üniversitesi, IIBF, Örgütsel Davranış Anabilim Dalı Göztepe*, 45-52.
- Karadağ, E., Baloğlu, N., ve Yüksel, S. (2009). Yapılandırmacı Düşünme ve Stresle Başa Çıkma: Bir Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 99-112.
- Karakaş, A. (2010). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıkların Analizi: Sağlık Sektörü'nde Bir Uygulama*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı.
- Karaköse, T., ve Kocabaş, İ. (2006). Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerinde Etkileri. *Journal Of Theory And Practice in Education*, 2, 3-14.

- Kazancıoğlu, M. M. (2008). *Özel Okullarda Üst Düzey Yöneticilerin Liderlik Tarzları ve Okul Etkililiği Üzerine Bir Çalışma: İstanbul Örneği*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Kırhan, T. (2009). *Bir Okul Müdürünün Yönetim ve Liderlik Anlayışının Değerlendirilmesi - Örnek Olay İncelemesi-*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Kızıloğlu, A., Tabak, A., ve Erkenekli, M. (2012). Örtük Liderlik Kuramı. A. Tabak, H. Şeşen, ve T. Türköz İçinde, *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar* (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meb. (2006). Kişisel Gelişim. *Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi*, 1-49.
- Meb. (2014). Mevzuat. *Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği*.
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two Decades Of Self-Leadership Theory and Research: Past Developments, Present Trends, and Future Possibilities. *Journal Of Managerial Psychology*, 270-295.
- Orhan, R. (2012). *Oryantirig Sporcularının Kendi Kendine Liderlik Alguları*. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Özkan, H. (2011). *Duygu Etkileşiminin Liderlik Tarzına Etkileri*. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Özsoy, İ. (2012). *Örgüt İklimi, Öz Liderlik ve İş Tatmininin Ar-Ge Performansına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma*. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Paksoy, A. (2008). *Kamu ve Özel Bankalarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2012). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sarı, A., ve Akinoğlu, O. (2009). Öz Düzenlemeli Öğrenme: Modeller ve Uygulamalar. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* (29), 139-154.
- Saygın, O., Maraşlı, A., ve Maraşlı, M. (2010). *Hafıza Teknikleri ile Beyin Gücünü Geliştirme*. İstanbul: Hayat Yayın Gurubu.

- Sayılı, H., ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Serinkan, C. (2012). Liderlik ve Motivasyonda Güncel Konular. C. Serinkan İçinde, *Liderlik ve Motivasyon Gleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* (3. Baskı). İstanbul: Nobel Yayın.
- Sharma, R. (2010). *Ferrari'sini Satan Bilge* (2. Baskı) İstanbul: Pegasus Yayınları.
- Sharma, R. (2013). *Ferrari'sini Satan Bilge'den Liderlik Bilgeliği* (1. Baskı) İstanbul: Pegasus Yayıncılık.
- Şafaklı, O. V. (2005). KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 132-143.
- Şeşen, H. (2010). *Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçeri Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Uygulama*. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimi Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- Şoray, B. (2010). *Liderlik Tarzının Çalışanların Hizmet Kalitesine Bağlılıklarına Olan Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Tabak, A., Sığırı, Ü., ve Türköz, T. (2013). *Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması*. Ankara: Biliğ.
- Tabak, A., Şeşen, H., ve Türköz, T. (2012). *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Taşdan, M., ve Tiryaki, E. (2008). Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim*, 33 (147), 54-70.
- Tekin, Y. (2007). *Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya' da Faaliyette Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Temgilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-16.
- Temiz, A. (2012). *İletişim ve Halkla İlişkiler*. Hatay: MKÜ Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Beden Eğitimi ve Spor Bölümü Rekreasyon Liderliği Bölümü Spor Yöneticiliği Bölümü.
- Topuzoğlu, A. P. (2009). *Demografik Özellikler Açısından Okul Yöneticisinin Etik Liderlik Özellikleri "İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği"* İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

- Türköz, T. (2010). *Çalışanların Liderlik Algısının İzlenim Yönetimi Taktiklerini Kullanımlarına Olan Etkileri: Savunma Sanayinde Uygulamalı Bir Araştırma*. Ankara: Yüksek Lisans Tezi.
- Türköz, T., Arılı, Ö., ve Tabak, A. (2012). Öz Liderlik. A. Tabak, H. Şeşen, ve T. Türköz İçinde, *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler* (S. 309). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tüz, M. V. (2001). Kendi Kendini Yöneten Takım Kavramı ve Bu Takımların Gelişim Aşamaları. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (1), 123-136.
- Uğurluoğlu, Ö. (2010). Kendi Kendine Stratejileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (1), 175-191.
- Uğurluoğlu, Ö., ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12 (2), 121-156.
- Uzun, E. (2008). *Özel ve Devlet Okulu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Karşılaştırılması*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı.
- Yardımcı, C. (2010). *Paternalistk Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Uygulama*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Yeşilyurt, P. (2007). *Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde bir Uygulama*. Ankara: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Karaman: Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Yıldırım, B. N. (2012). *Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zeka Perspektifinden İncelenmesi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, C. (2013). *Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. Baskı) Ankara: Gazi Kitabevi.