

T.C.

HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI

**MALİYEDE ÇALIŞAN YÖNETİCİLERİN LİDERLİK
DAVRANIŞ DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ:
İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Canan KILIÇ

İstanbul, 2014

T.C.

HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI

**MALİYEDE ÇALIŞAN YÖNETİCİLERİN LİDERLİK
DAVRANIŞ DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ:
İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Canan KILIÇ

Yrd.Doç.Dr. Naim DENİZ

İstanbul, 2014

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “MALİYEDE ÇALIŞAN YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞ DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ: İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ” başlıklı çalışmanın tarafımca, 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.

Canan KILIÇ

ÖZET

Bu çalışmada maliyede çalışmakta olan yöneticilerin algıladıkları liderlik davranış düzeyleri tespit edilerek araştırılacak ve algılanan liderlik davranış düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre farklılaşma gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde Maliyede görev yapan 71 yönetici oluşturmuştur. Araştırmada, “Kişisel Bilgi Formu” ve Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi (LDTA) kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde değişkenlere bağlı olarak SPSS 15.0 programı kullanılarak gerekli test analizlerinden yararlanılmıştır.

Yapılan bu testlerin sonuçlarına göre; Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeğinden yöneticilerin aldığı puan ortalamasının “orta ve üstü düzeyde” olduğu söylenebilir. Yöneticilerin cinsiyet, çalışmaya başlama yaşları, kıdem yılı, kurumdaki kıdem yılı, eğitim düzeyi, medeni durum ve atamalardan etkilenme durumları, gelir durumundan ve buldukları konumdan memnun olma durumları, işyerinde sorunları olma durumları, sorun yaşadıkları kişi/durum, ulaşmak istedikleri hedefin olup olmaması, işyerinde teknolojinin tüm imkanlarından yararlanma durumu değişkenleri ile İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme), Kişiyi Dikkate Alma, Liderlik Davranışını Tanımlama puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Yöneticilerin hizmet içi eğitim alma durumları ile İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme) alt boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Yöneticilerin Kişiyi Dikkate Alma alt boyutu puan ortalamalarının hizmet içi eğitim alma durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği ve yaş değişkenine göre yöneticilerin İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme) alt boyutu puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, Liderlik Davranışı Algılama, Maliye

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the levels of perceived leadership behavior and the relationship with some variables among managers who work at the Ministry of Finance. The sample of the study consists of total 71 managers from the Ministry of Finance in Istanbul, Turkey. To collect data "Personal Information Form" and Leadership Behavior Description Questionnaire" were used. Data were analyzed with SPSS 15.0 program.

The findings demonstrated that there was no relationship between scores of leadership behavior description and scores of sub-dimensions of leadership behavior description, and gender, the age of beginning to work, seniority year, seniority year at the establishment, level of education, marital status, affection by the assignment, status of being content from the current position and income level, status of having troubles in the workplace, the person/situation he/she is having trouble with, whether he/she has a target to reach or not, take advantage of all the opportunities of technology in the workplace. But there was a relationship between age and initiative scores which is sub-dimension of leadership behavior description. Also it has been found that there was a significant positive relationship between service training status and initiative scores which is sub-dimension of leadership behavior description.

Keywords: Manager, Perceiving Leadership Behavior, Ministry of Finance

TEŞEKKÜR

Bu alışmada maliyede alışmakta olan yöneticilerin algıladıkları liderlik davranış düzeyleri tespit edilerek araştırılacak ve algılanan liderlik davranış düzeylerinin eşitli değişkenlere göre farklılaşma gösterip göstermediği incelenmiştir.

Bu çalışmamın planlanması ve gerçekleşmesinde katkısı bulunan, benim için örnek insan Tez Danışmanım Yrd.Doç.Dr. Naim DENİZ'e araştırmamda gösterdiği destek ve katkılarında ve her zaman her konuda yardımcı olduğu ve desteklerinden dolayı teőekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans eğitimim ve araştırmam boyunca desteklerini esirgemeyen Konya Selçuk niversitesinde Doktora ğrencisi Ayten Kaya Kılıç'a teşekkür ederim.

İSTANBUL, 2014

CANAN KILIÇ

İÇİNDEKİLER

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iii
TEŞEKKÜR	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	vii
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı	2
1.2. Araştırmanın Önemi.....	2
İKİNCİ BÖLÜM.....	3
KURAMSAL VE KAVRAMSAL ARAŞTIRMALAR.....	3
2.1 LİDER/LİDERLİK KAVRAMI.....	3
2.1.1 Tanımı ve Anlamı.....	3
2.1.2 Liderlik Özellikleri ve Yönetici Liderlik Ayrımı	6
2.1.3 Liderlik Kaynakları	9
2.1.4 Liderlik Davranışı.....	11
2.1.4.1 Otokratik Liderlik Davranışı	12
2.1.4.2 Demokratik Liderlik Davranışı.....	13
2.1.4.3 Serbesiyetçi Liderlik Davranışı	14
2.2 LİDERLİK TEORİLERİ	15
2.2.1 Liderin Özellikleri Yaklaşımı.....	19
2.2.2 Davranışsal Yaklaşımlar.....	22
2.2.2.1 Iowa State Üniversitesi Araştırmaları.....	23
2.2.2.2 Ohio State Üniversitesi Araştırmaları.....	24
2.2.2.3 Michigan Üniversitesi Araştırmaları	25
2.2.2.4 Likert'in Sistem 4 Modeli.....	26
2.2.2.5 McGregor'un X ve Y Teorisi	27
2.2.3 Durumsal Liderlik Yaklaşımları.....	28

2.2.3.1 Fiedler'in Koşulsallık Teorisi	29
2.2.3.2 Yol-Amaç Teorisi	30
2.2.3.3 Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Modeli	31
2.2.3.4 Reddin'in Üç boyutlu Lider Etkinliği Modeli	33
2.2.3.5 Lider Katılım Modeli	35
2.2.4 Modern Liderlik Teorileri	35
2.2.4.1 Karizmatik Liderlik	35
2.2.4.2 Dönüşümsel (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı	36
2.2.4.3 İşlevsel (Transaksiyonel) Liderlik	37
2.2.4.4 Kültürel Liderlik	39
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	44
GEREÇ VE YÖNTEM	44
3.1. Araştırmanın Modeli	44
3.2. Evren ve Örneklem	44
3.3. Varsayımlar	45
3.4. Sınırlılıklar	45
3.5. Veri Toplama Araçları	45
3.5.1. Kişisel Bilgi Formu	45
3.5.2. Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi	45
3.6. Verilerin Analizi	46
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	48
BULGULAR	48
BEŞİNCİ BÖLÜM	71
TARTIŞMA VE SONUÇ	71
EKLER	75
KAYNAKÇA	77

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1: Yönetici ve Lider Karşılaştırması.....	7
Tablo 2.2: Liderlik Özelliklerini Açıklamaya Yönelik Çalışmalar	8
Tablo 2.3: Liderlik Kaynakları	10
Tablo 2.4: Liderlik Davranış Tarzları	11
Tablo 2.5: Liderlik Kuramları Literatür Taraması	15
Tablo 2.6: Stogdill'in Liderin Özellikleriyle İlgili Gruplandırması	20
Tablo 2.7: Liderlik Özellikleri	21
Tablo 2.8: Likert'in Sistem 4 Modeli	26
Tablo 2.9: X ve Y Teorisi Temel Özellikleri.....	27
Tablo 2.10: Reddin'in Üç Boyutlu Modelinde Liderlik Davranışları.....	34
Tablo 2.11: İşlevsel ve Dönüşümsel Liderlik Karşılaştırılması.....	38
Tablo 2.12: Kültürel Liderliğin Öğeleri ve Örgütsel Kültür Açısından Sonuçları	40
Tablo.4.1: Yöneticilerin demografik özellikleri	48
Tablo.4.2: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği ile Alt Boyutlarına Ait Betimsel İstatistikler	50
Tablo.4.3: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (t testi)	51
Tablo.4.4: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Yaş Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri	52
Tablo.4.5: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)	53
Tablo.4.6: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Çalışmaya Başlama Yaşı Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri	54
Tablo.4.7: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Çalışmaya Başlama Yaşı Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)	54
Tablo.4.8: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Kıdem Yılı Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri	55
Tablo.4.9: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Kıdem Yılı Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)	56

Tablo.4.10: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Kurumdaki Kıdem Yılı Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri	57
Tablo.4.11: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Kurumdaki Kıdem Yılı Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)	57
Tablo.4.12: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri	58
Tablo.4.13: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)	59
Tablo.4.14: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Medeni Durum Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri	60
Tablo.4.15: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)	60
Tablo.4.16: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Atamalardan Etkilenme Durumlarına Göre Karşılaştırılması (t testi)	61
Tablo.4.17: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Hizmet İçi Eğitim Alma Durumlarına Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney U Testi)	62
Tablo.4.18: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Gelir Durumundan Memnun Olma Durumuna Göre Karşılaştırılması (t testi)	63
Tablo.4.19: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Bulunduğu Konumdan Memnun Olma Durumuna Göre Karşılaştırılması (t testi)	64
Tablo.4.20: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin İşyerinde Sorunu Olma Durumuna Göre Karşılaştırılması (t testi)	65
Tablo.4.21: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Sorun Yaşanılan Kişi/Durum Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri	66
Tablo.4.22: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Sorun Yaşanılan Kişi/Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)	67
Tablo.4.23: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Ulaşılmak İstenen Hedefin Olması Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t testi)	68
Tablo.4.24: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin İşyerinde Teknolojinin Tüm İmkanlarından Yararlanma Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t testi)	69

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Liderlik, yöneltme fonksiyonunun başarısı ve işletme faaliyetlerinin etkinliği açısından sürekli gündemde olan ve ilgi çeken inceleme alanlarından biridir. Lider ve liderlik davranışları ile ilgili ampirik araştırmalar her ne kadar endüstri devrimi sonrasında yoğunlaşsa da aslında lider ve liderlik konusu insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahiptir. Bu nedenle, “Nasıl lider olunur?, Kim lider olur?, Liderin özellikleri nelerdir?, Lideri, lider olmayanlardan ayıran özellikler nelerdir? gibi soruların cevapları sadece günümüzde değil, öteden beri merak edilen ve üzerinde çok sayıda araştırma yapılan konulardan biri olmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:215).

Örgüt ve örgütlenmenin oldukça önem kazandığı günümüzde, bir örgütün varlığını sürdürmesinin ve rekabet gücünü arttırmasının maddi kaynaklardan çok insan kaynakları ile ilgili olduğu yaygın kabul görmüş bir anlayıştır. Ancak, çalışma yaşamında değişimin hızını yakalamak ve çağa ayak uydurabilmek için sadece istenen nitelikte ve sayıda insan kaynağına sahip olmanın yeterli olmadığı da düşünülmektedir. Çoğu zaman, örgütün sahip olduğu insan kaynağının iyi şekilde yönetilmesi ve yönlendirilmesi çok daha önemli olmakta (Çalık ve Ereş, 2006:31), bu gereklilik turizm işletmeleri gibi emek yoğun sektörlerde çoğunlukla rekabetin belirleyici kaynağı olarak kabul edilmektedir (Mullins, 1996:496; Mullins, 1998:227; Masry et al., 2004:111). Dolayısıyla, işletmelerde ortak amaçlar ve hedefler için bir araya gelmiş çalışanlar, alanlarında iyi birer uzman olsalar dahi onları yönlendirecek lider olmadan istenen hedef ve amaçlara belirlenen zamanda ve istenen şekilde ulaşmaları oldukça zor olacaktır. Başka bir ifade ile gerekli kararları uygun zamanda alabilecek ve uygulayabilecek toparlayıcı ve otorite kurucu bir lidere her durumda gereksinim duyulacağı muhakkaktır (Akat ve ark., 1999:213).

Bir örgütte yukarıda anlatılan olayların ve sürecin bütünü liderlik olarak değerlendirilirken, bu süreci gerçekleştirecek olan kişi de o örgütün lideri olarak kabul edilmektedir. Özellikle artan müşteri beklentileri ve rekabet, ekip çalışmasına duyulan ihtiyaç, örgütsel anlamdaki değişim ve gelişimler, bilginin örgütler için çok önemli hale gelmesi, yaşanan ekonomik ve sosyal krizler gibi pek çok etken örgütlerde liderin ve

liderliğin önemini giderek arttırmaktadır. Dolayısıyla bir zamanlar yalın ve basit bir kavram olarak ele alınan liderlik olgusu, günümüzde çok boyutlu bir kavram olarak kabul edilmektedir (Akiş, 2004:14).

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada maliyede çalışmakta olan tüm yöneticilerin algıladıkları liderlik davranış düzeyleri tespit edilerek araştırılacak ve algılanan liderlik davranış düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre farklılaşma gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu bağlamda aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

Alt Problem Başlıkları:

1. Yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre liderlik davranışları farklılaşmakta mıdır?
2. Yöneticilerin yaş değişkenine göre liderlik davranışları farklılaşmakta mıdır?
3. Yöneticilerin çalışmaya başlanan yaşa göre liderlik davranışları farklılaşmakta mıdır?
4. Yöneticilerin meslekteki kıdem yılına göre liderlik davranışları farklılaşmakta mıdır?
5. Yöneticilerin kurumdaki kıdem yılına göre liderlik davranışları farklılaşmakta mıdır?
6. Yöneticilerin eğitim düzeyine göre liderlik davranışları farklılaşmakta mıdır?
7. Yöneticilerin medeni durumuna göre liderlik davranışları farklılaşmakta mıdır?
8. Atamaların etkileme durumuna göre yöneticilerin liderlik davranışları farklılaşmakta mıdır?
9. Yöneticilerin hizmet içi eğitim alma durumuna göre liderlik davranışları farklılaşmakta mıdır?
10. Yöneticilerin gelir durumundan memnun olma durumuna göre liderlik davranışları farklılaşmakta mıdır?
11. Yöneticilerin bulunduğu konumdan memnun olma durumuna göre liderlik davranışları farklılaşmakta mıdır?
12. Yöneticilerin işyerinde sorunu olma durumuna göre liderlik davranışları farklılaşmakta mıdır?
13. Yöneticilerden işyerinde sorunu olanların, sorunu olduğu kişi/kişiler değişkenine göre liderlik davranışları farklılaşmakta mıdır?

14. Yöneticilerin ulaşmak istedikleri hedeflerin var olma durumuna göre liderlik davranışları farklılaşmakta mıdır?
15. Yöneticilerin işyerinde teknolojinin bütün imkanlarından yararlanma durumuna göre liderlik davranışları farklılaşmakta mıdır?

1.2. Araştırmanın Önemi

Örgütlerde, insan kaynağını yönlendirmede ve örgüt hedefleri bağlamında hareket ettirebilmede liderlerin rolünü belirleyen unsur genellikle onun davranış şeklidir (Eren, 2007:431). Bu bağlamda, liderin örgütte çalışanlara karşı nasıl davranış sergilediği, çalışanların motive edilmesi, koordinasyonu ve yönlendirilmesinde oldukça önemlidir. Ayrıca, liderin sergileyeceği davranış şeklinin zamana, çalışanların niteliklerine, statüsüne, çalıştığı birime, gördüğü işe göre de değişiklik göstermesi, liderlik kavramını hem daha karmaşık hale getirmekte hem de liderlik davranışlarının önemini arttırmaktadır (Özutku ve ark., 2007: 290). Bu öneminden dolayı bu çalışmada liderlik davranışlarının algılanması üzerinde durulmuştur. Bu araştırmanın bundan sonra yapılacak araştırmalara kaynak teşkil edeceği ve bu araştırmaların geliştirilmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL VE KAVRAMSAL ARAŞTIRMALAR

İnsanlar, gerek sosyal varlıklar oldukları için gerekse de bir arada yaşamının avantajları olması nedeniyle topluluklar halinde yaşama eğilimindedir. Liderlik, insanların bir arada yaşamaları sonucunda grupların/toplulukların yönetilmesi ihtiyacından doğmuştur. Bu, hem grubun yönetilmesi gereğinin hem de grup üyelerinden birisinin grubu yönetmek istemesinin bir sonucudur.

Yukarıdaki nedenle liderlik; tarihçiler, felsefeciler, psikologlar, sosyologlar, politikacılar ve araştırmacılar tarafından ilgi görmektedir (Glueck, 1980). Antik Yunan filozoflarından başlayarak günümüze kadar iyi bir liderin nasıl olması gerektiği sorusunun cevabı aranmıştır.

2.1 LİDER/LİDERLİK KAVRAMI

Lider kavramı, sosyal bilimlerde farklı alanların (psikoloji, sosyoloji, tarih, siyaset bilimi, yönetim bilimi) kapsamına girmektedir. Bu nedenle liderlik, sosyal bilimlerde üzerinde çok sayıda araştırma yapılan konulardandır. Liderliğin kavramlaştırılması ve tanımlanması için yapılan çalışmalarda tam bir uzlaşma bulunmamaktadır. Bu durumun kökeninde liderliğin lider, takipçiler ve koşulları içeren karmaşık bir fenomen olması yatmaktadır (Hughes, Ginnett ve Curphy, 1999). Bu bölümde lider ve liderlik kavramının genel çerçevesi açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1.1 Tanımı ve Anlamı

Bir kavramı anlamaya çalışmak için tanımını yapmak temel bir zorunluluktur. Fakat liderlik kavramının bilimsel ve bütünsel bir tanımının yapılması liderliğin karmaşık bir fenomen olması dolayısıyla oldukça zordur. Etimolojik olarak incelenirse, liderlik etmek (lead), lider (leader) ve liderlik (leadership) kelimelerinin Anglo-Sakson kökü “yol” ya da “yön” anlamına gelen “lead”dir. Lider kelimesinin İskandinavca (leadar), Almanca (leither), Flemenkce (leider) yazılışları İngilizce yazılışları ile

benzerdir. Lider kelimesinin Yunancada karşılığı ‘hegemon’dur. Romalılarda lider anlamına gelen kelime ise ‘dux’ kelimesidir. Bu kelimeler de ‘yol’ ya da ‘seyahat’ anlamına gelmektedir (Aldair, 2005). Farklı toplumlarda lider kelimesinin kökeninin benzer bir anlama sahip olduğu görülmektedir. Lider (leader) kelimesinin Türkçe karşılığı ‘önder’ kelimesidir. Fakat lider kelimesinin dilimize yerleştiği ve bu nedenle yapılan çalışmalarda önder kelimesinin çok tercih edilmediği gözlenmektedir.

Akademik olarak lider kelimesinin kullanımına ilişkin ilk bilgi Oxford İngilizce Sözlüğü’ndedir. 1933 tarihli sözlükte lider kelimesinin İngilizcede 1300’lü yıllarda ortaya çıktığı not olarak yer almaktadır. Buna karşın, liderlik kelimesi 19. yüzyılın ikinci yarısına kadar sözlüğe girmemiştir. Lider kelimesi ilk olarak Samuel Johnson tarafından 1755 yılında hazırlanan İngilizce sözlükte “kaptan, kumandan, önden giden kimse” olarak tanımlanmıştır. Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise lider, “gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneği gösteren kimse” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2005).

Liderlik kelimesi ise ilk olarak 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğünde yer almış, “liderin durumu, koşulları” olarak tanımlanmıştır. Oxford İngilizce Sözlüğü’nde liderlik kelimesi ilk olarak 1976 yılında yapılan baskıda yer alarak, “bir grup insana liderlik etmek, bir konuda diğerlerini etkilemek” olarak tanımlanmıştır (Rost, 1993). Teknik olarak sözlüklerde bu şekilde tanımlanan lider kavramı yönetim biliminde uzun yıllardır incelenen bir konudur.

Yönetim alanında lider ve liderlik 1950’li yıllardan itibaren araştırılmaya başlanmış ve önem kazanmıştır. Stodgil ve Bass (1990) tarafından yapılan araştırmada liderlik üzerine 8000’den fazla çalışma olduğu belirlenmiştir (Huges, Ginnett ve Curphy, 1999). Söz konusu rakamın günümüze kadar önemli ölçüde arttığını söylemek yanlış olmayacaktır. Yönetim teorisyenleri tarafından liderlikle ilgili çalışmalarda, liderlik değişik biçimlerde tanımlanmıştır (Hodgetts, 1997). Ancak basit bir tanıma yer vermek gerekirse lider başkalarına iş yaptırma gücü olan kişi şeklinde tanımlanabilir (İbicioğlu, 1998). Dolayısı ile lider, grup davranışı ve inançları üzerinde etkili olan bir kişidir (Taylor, Peplau ve Sears, 2007).

Liderlik ile ilgili üçyüzelliden fazla tanım olduğu belirlenmiştir (Erçetin, 1998; Zel, 2006; Huges, Ginnett ve Curphy, 1999). Bu tanımlardan bazılarında liderlik;

- Sosyal hareketin özeğinde (merkezinde) olabilmektir (Cooley, 1902).

- Sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır (Mumford, 1906).
- Sadece kişilik ve grup olayları değil aynı zamanda birçok kişinin zihinsel kontağı ve bu kontak içinde bazı kişilerin, diğer kişiler üzerinde etkin olduğu varsayılan bir süreçtir (Bogardus, 1934).
- Hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir (Kilbourne, 1935).
- Grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir (Knickerbocker, 1948).
- Ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir (Koontz ve O'Donnel, 1955).
- Ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür (Hempfill ve Cons, 1957).
- İletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir (Weschler ve Massarik, 1961).
- Karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir. (Stogdill, 1974).
- Amaçları gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorunlarını yanıtlayıcı bir roldür (Dubrin, 1978).
- Örgüt üyelerini, örgütün rutin yöntemlerine mekanik bir uyum sağlamalarının ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır (Katz ve Kahn, 1978).
- Belirli bir amacı yerine getirmek maksadıyla örgütlenmiş bir grubun davranışlarını etkileme faaliyetidir (Rauch ve Behling, 1984).
- Görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir (Bennis ve Nanus, 1985).
- Belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek insanları etkileyebilmektir (W. Pagonis, 1992).
- Amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır (G. R. Sullivan-M. V. Harper, 1996).
- Ortak bir amaç etrafında toplanmış bireyler (grup) ile onların davranışlarını belirleyen bir birey (lider) arasındaki ilişkidir (Tosun, 1987).

- Belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel,1999).
- Bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yetenekleri toplamıdır (Eren, 2001).

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde tarihsel dönemlere göre farklılıklar taşıdığı görülmektedir. Her araştırmacı kendi bakış açısına ve içinde bulunduğu dönemin koşullarına göre liderliği tanımlamaya çalışmıştır. Liderliği en temel anlamıyla, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreç olarak ifade edebiliriz (Efil, 1997). Liderlik tanımlarındaki farklılık nedeniyle liderliğin tanımlanması değil, liderliğin ne anlam ifade ettiği daha önemlidir.

2.1.2 Liderlik Özellikleri ve Yönetici Liderlik Ayrımı

Liderlik kapsamında yapılan araştırmaların çoğunda veriler, kamu veya özel sektörde yönetici olarak görev yapan kişilerden elde edilmekte ve bu verilerden analizler yapılarak değerlendirmeler yapılmaktadır. Dolayısı ile lider davranışının belirlenmesi için yönetici olarak görev yapan kişilerin davranışları incelenmektedir. Bu noktada her yönetici lider olarak kabul edilmektedir (Zel ve Özkarahan, 2002). Bu ön kabulün doğruluğu tartışmalıdır. Liderlik ve yöneticilik genel olarak bir birine karıştırılan veya aynı anlamda kullanılan kavramlardır. Fakat liderlik ve yöneticilik aynı kavramlar değildir (Tosun, 1990; Akat, Budak ve Budak, 2004). Yönetici ve lider arasında önemli farklılıklar bulunduğu yapılan araştırmalar sonrasında tespit edilmiştir.

Aslında liderlik, yöneticilikle birçok yönden benzeşen bir süreçtir. Hem liderlik, hem de yöneticilik insanlarla çalışarak hedeflere ulaşmakla ilgilidir. Bu süreçte her ikisi de insanları etkilemektedir (Akiş, 2004). Buna karşın liderler ve yöneticiler birbirinden son derece farklı iki insan tipidir. Yöneticilerin amaçları isteklerinden çok gerekliliklerden doğmakta ve yöneticiler, örgütün günlük işlerinin yapılmasını sağlamaktadır. Liderler ise, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimser ve çalışanlarına esin kaynağı olarak kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir (Zaleznik, 1977). Tosun'a göre (1990) liderler; enerjisi, girişim yeteneği, düşünüş özgürlüğü, adalet duygusu, benzerlerine yardım isteği ve bu gibi nitelikleri ile ayrıcalıklı bir insandır. Yönetici ve lider arasındaki ayrım aşağıdaki çizelge yardımıyla açıklanabilir.

Tablo.2.1: Yönetici ve Lider Karşılaştırması

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarcıdır	Orijinaldir
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Sistem ve yapılar üzerine odaklaşır	İnsanlar üzerine odaklaşır
Denetime güvenir	Dürüştür, doğrulara güvenir
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli perspektife sahiptir
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar	Neden ve niçin soruları önemlidir
Her zaman gözlerini tabanda gezdirir	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir
Klasik anlamda iyi askerdir	Kendisidir
Düşünceleri doğrudur	Doğru düşünür
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma kafa tutar

Kaynak: Bennis, 1993:45.

Kotter'e göre (1990), yöneticilik karmaşıklıkla başa çıkmaya ilişkindir. Yöneticiler, karmaşık faaliyetlerin düzene sokulması ve çözümlenmesiyle ilgilenir. Liderler ise, değişimle başa çıkmaya ilişkindir. İş dünyasının geçmişe göre daha rekabetçi ve daha hareketli olması daha fazla liderlik özelliği istemektedir. Bu nedenle liderlik ve yöneticilik iki ayrı fakat tamamlayıcı eylem sistemidir (Kotter, 1990). Liderlik kavramını açıklamak her ne kadar zor olsa da, geniş kapsamlı ve geçerlilik katsayısı yüksek araştırmaların bulgularındaki ortak paydalar belirlenerek bir takım kriterler ortaya konabilmektedir (Zel ve Özkarahan, 2002). Liderlik özelliklerini belirlemek için yapılan belirli araştırmalardan elde edilen liderlik özellikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo.2.2: Liderlik Özelliklerini Açıklamaya Yönelik Çalışmalar

Yıl	Yazar - Araştırmacı	Lider Özellikleri
1979	TIBBITS	Yenilikçilik, Risk Alabilme, Mesleki Bilgi,
1989	BIRD	İşbirlikçi Davranabilme Kabiliyeti, İçten Denetim Odaklı
1961	McCLELLAND,	İçten Denetim Odaklı
1990	ROTTER ve	
1992	THOMPSON	
1990	BASS ve AVOLIO	Etkileme Kabiliyeti
1993	ADAIR	Yenilikçi, Öğretici, Destekleyici, Motive Eden, Enerjik, İletişimci
1993	YAMMARINO	Bireyselleşmiş İlgi, Entellektüel Etki, İlham Veren Motivasyon, Amaca Yönelik Etkileme.
1996	TAIT	Vizyon Sahibi Olma, İletişim Becerisi, İç Dönük Olma, Karakter/Bütünlük, İhtiras, Örgüte Bağlılık, Bağımsızlık.
1998	JORDAN ve CARTWRIGHT	Duygusal Tutarlılık, Kendine Güven, Entellektüel Birikim, Dogmatik Düşüncelerden Uzak Olma, İletişim Becerisi, Düşük Seviyeli Gerginlik, Stresle Başa Çıkabilme Becerisi.
2000	ENTRIALGO	Başarı İhtiyacı, Belirsizliğe Tahammül Edebilme, İçten Denetim Odaklı, Proaktif

Kaynak: Zel ve Özkarahan, 2002.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde bazı liderlik özelliklerinin (bağımsızlık / işbirlikçi davranma, ihtiras / düşük seviyeli gerginlik vb.) birbiri ile çeliştiği gözlenmektedir.

2.1.3 Liderlik Kaynakları

Bir kişinin lider olması ve diğerlerinin onu lider olarak kabul etmesi kişinin sahip olduğu güce bağlıdır. Liderliğin temelinde takipçilerin lidere itaat ederek (inanarak), yönlendirmelerini kabul etmesi vardır. Kişinin sahip olduğu güç insanları etkilemekte ve lider olarak kabul edilmesini sağlamaktadır. Eski çağlarda fiziksel özellikler (güçlü-kuvvetli olmak) bir kişiyi lider yapabilirken, günümüzde bu özellik lider olmak için yeterli değildir.

Liderlik, tanımlanmış grup ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere insanları etkileme süreci (Yukl, 1998) olduğu için liderlik gücünün kaynaklarının bulunması gerekmektedir. Bu doğrultuda insanlar içinde buldukları topluluklarda liderlik vasfını üstlenirken liderliği bir takım kaynaklardan alırlar. Liderliğin kaynağının güç olduğunu söyleyebiliriz.

Güç; diğer insanların karar, davranış ve tutumlarını etkileme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Bovee vd., 1993; Bass, 1990). Başka bir ifadeyle, bir kişinin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir (Koçel, 2005). Güç, kişinin konumundan daha çok, başka kişileri etkileme yeteneğinden kaynaklanmaktadır (Werner, 1997). Etkilemek için her zaman gücü fiilen kullanmaya gerek yoktur. Takipçilerin liderin güce sahip olduğunu algılamaları yeterlidir (Akat, Budak ve Budak, 2004). Güç kaynakları ile ilgili olarak çeşitli sınıflamalar bulunmakla birlikte en çok kullanılan ayırım French ve Raven tarafından yapılan sınıflandırmadır (Koçel, 2005). Bu sınıflandırmada beş önemli güç kaynağı bulunmaktadır. Bu kaynaklar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo.2.3: Liderlik Kaynakları

Yasal Güç	Bir makamın sağladığı yetkilerin kullanılmasından doğar. Liderin organizasyon hiyerarşisi içinde bulunduğu konuma, resmi pozisyonuna dayanan etkilemedir. Liderin elinde bulundurduğu yasal güç, astların lideri izlemesini zorunlu kılar.
Ödüllendirme Gücü	Liderin izleyicilerin ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğinden kaynaklanan etkileme gücüdür. Ödüllendirme, ücret artışı, terfi, daha fazla sorumluluk yükleme, övgü, takdir, saygı gösterme vb. şekillerde olabilir. Bu görüşte, astlar üstün isteklerine göre davranırlarsa, bu davranışlarının ödüllendirileceği inancı vardır.
Zorlayıcı Güç	Bu güç korkuya dayanır. Liderin korkutma ve cezalandırmadan kaynaklanan gücüdür. Cezalandırma; istenmeyen atamalar, ücret kesintileri, ödemeleri geçici olarak durdurma ve hatta işten çıkartma olabilir. Liderin cezalandırma imkanına sahip olması kadar, takipçilerin onun cezalandırma imkanının olduğunu algılamaları da önemlidir.
Karizmatik Güç	Bu güç doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi karizmatik gücün kaynağının temelidir. Liderin çekicilik özelliğine sahip olması, astları lidere benzemeye itecektir. Böylece liderden daha kolay etkilenir hale gelecekler ve lideri izleyeceklerdir.
Uzmanlık Gücü	Liderin uzmanlık bilgisine, tecrübesine dayanan gücüdür. Takipçiler, lideri bilgili ve tecrübeli olarak algılıyorsa takipçileri etkilemesi daha kolay olacaktır.

Kaynak: Ataman: 2001; Akat, Budak ve Budak, 2004; Genç, 1995; Koçel, 2005'den yararlanılmıştır.

Bu güçler dışında, liderin takipçileri ile yakınlığından ve ilgilenmesinden doğan duygusal özdeşleşmeyi içeren ilgi gücünden söz edilebilir (Werner, 1997). İnsanlar, kendilerini gerçekte üyesi olmadığı fakat üyesi olmak istediği gruplara (referans) ait hissetmek için o grup üyeleri gibi davranmaya çalışarak referans grubun değer ve normlarını benimser (Eren, 2000). Bu nedenle kişi, kendisini özdeşleştirdiği referans

gruplarının tercihlerine duyarlıdır. Kişi bu özdeşleşme durumdan etkilenmektedir (Werner, 1997).

2.1.4 Liderlik Davranışı

Liderler, liderlik görevlerini yerine getirirken çok çeşitli tarzlarda davranabilmektedirler. Liderin davranışı, liderin takipçileri veya yönettiği grup ile olan ilişkilerindeki tutumu ile ilgilidir (Doğan, 2007). Bu tutum ağırlıklı olarak karar verme ile ilgilidir. Lider kararı kendisi verebilir veya takipçilerin karar almasını sağlayabilir. Liderin kararı kendi vermesinden başlayarak, takipçilerin kendi kararlarını almalarına kadar uzanan bir ölçekte, liderlik davranışı çeşitlenmektedir.

Tablo.2.4: Liderlik Davranış Tarzları

Uygulamalar/ Tarzlar	Otokratik	Demokratik	Katılımcı
Amaç Belirleme	Lider	Takipçilerin Görüşü Alınır	İlgili Herkesin Görüşü Alınır
Karar Alma	Takipçilerin Katılımı Yok	Takipçilere Danışılır Görüşleri Alınır	Takipçilerin Katılımı Sağlanır
İletişim	Yukarıdan Aşağıya	Yukarıdan-Aşağıya Aşağıdan-Yukarıya	Çok Yönlü
Motivasyon Türü	Cezalandırma	Ödüllendirici	Pozitif Ödüllendirici
Yetki Devri	Yok	Kısmen	Fazla

Kaynak: Özsalmanlı, 2005.

Tabloda görüldüğü gibi, uygulamada liderlik davranışları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu davranışlardan birinin diğerlerinden daha iyi veya doğru olduğunu söylemek doğru değildir. Çünkü liderlik davranışı, liderin ve takipçilerin içinde

bulunduğu koşullara göre değişmektedir. Bir lider, bazı durumlara otokratik davranış tarzı sergileyebilirken, bazı durumlarda katılımcı davranabilir.

2.1.4.1 Otokratik Liderlik Davranışı

Otokratik liderlik davranışı, otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş takipçilerin bekleyişlerine uygun görülmektedir. Takipçiler, toplum, aile ve eğitim hayatından devlete kadar aşırı geleneksel bir yapıda yetişmiş, büyüğe saygı duyma ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahipse, liderden tam yetkisini kullanmalarını bekleyecek ve otokratik davranan bir liderin bilgili ve liderliği hak ettiğini düşünecektir (Eren, 2000). Türk toplumunda, otokratik liderlik anlayışı geçerlidir. Çalışanlar kendilerine liderlik yapacak kişinin her sorunun yanıtını bilmesini beklemekte, liderin bilmiyorum ya da çözemiyorum demesi hoş karşılanmamaktadır (Sargut, 2001).

Otokratik liderler genel anlamda takipçileri yönetim faaliyetlerinin dışında tutmaktadır. Dolayısıyla amaçların, planların, politikaların belirlemede takipçilerin söz hakkı bulunmamaktadır. Takipçiler liderden aldıkları emirleri yerine getirmekle yükümlüdür (Eren, 2005). Otokratik liderler, takipçileri motive etmede ağırlıklı olarak yasal, zorlayıcı ve ödüllendirme gücünü kullanmaktadır (Bovee vd., 1993).

Otokratik liderler, keyfi kuvvet uygulayabilirler, nedenini açıklayarak veya çoğu zaman açıklamadan emirler verebilmekte, grup üyelerinin çalışmalarını kişisel standartlarına göre değerlendirebilmektedirler. Ayrıca, ceza ve ödülleri bizzat kontrol edebilmektedir. Bu tip liderler işe yönelik lider olarak belirtilmektedir (Albayrak, 1977; akt.: Doğan, 2007). Otokratik liderlere sahip olan gruplarda, lider iş başında buldukça performans alınmaktadır. Çalışanlar bu sıkı otoriteye karşı düşmanlık besleyebilmektedir (Daft, 1997).

Otokratik liderler için yönetim anlayışının temeli yüksek verimlilik sağlamaktır. Otokratik liderler, otokratik davrandıkları sürece kendilerini güçlü hissederler. Yetki devri gerçekleştirmezler ve böylece çalışanların yaratıcılığının ortadan kalkmasına veya kullanılmamasına neden olmaktadır (Bumin, 1990). Grup üyelerinin yaratıcılığının azalmasının yanında, liderin aşırı ölçüde bencil davranması ve grup üyelerinin fikir, inanç ve duygularını hiç dikkate almaması, grup üyelerinin motivasyonunu da olumsuz biçimde etkileyerek çalışanlarda psikolojik açıdan tatminsizlik yaratmaktadır. Bu noktada tatminsizlik; lidere karşı nefreti, grup içi çatışmayı ve anlaşmazlıkları artırmaktadır (Eren, 2005).

2.1.4.2 Demokratik Liderlik Davranışı

Demokratik liderlik tarzında merkezi otorite söz konusu değildir. Lider ve takipçiler sosyal bir grup olarak hareket etmektedir. Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte, fikirlerini söyleyerek öneriler getirmeleri için lider tarafından cesaretlendirilmektedir (Newstorm ve Davis, 1993; akt. Doğan, 2007). Bu nedenle demokratik liderler astları üzerinde baskı kurmadan faaliyetlerin yürütülmesini benimsemiş olan liderlerdir. Böylece güçlerini hem yetkilerinden, hem de takipçilerinden alırlar (Güney, 1997). Ayrıca bu tür liderlik, takipçiler üzerinde güven, saygı ve bağlılık yaratmaktadır (Barutçugil, 2006).

Demokratik liderler, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde daima takipçilerinden aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışı gerçekleştirmeye özen göstermektedir (Eren, 2005). Demokratik liderlik tarzı, takipçilerin karar alma gücünü liderle paylaşabildikleri bir süreçtir. Bu noktada takipçiler, hedeflerin belirlenmesi, sorunların çözümlenmesi, komitelerde bulunma, kurullara katılma ve bireysel işleriyle ilgili olarak kendi kararlarını alabilme veya ilgili karara katılma hakkına sahiptir (Güngör, 1995).

Demokratik liderler için insan ilişkileri çok önemlidir. Çalışanı her zaman destekler ve kararların alınmasında katılımı her zaman arzular (Stoner ve Edward, 1995). Takipçilerin katılımı sağlanarak daha sağlıklı kararlar alınabilmektedir. Kararlara katılan takipçiler, kendilerine değer verildiğini gördükleri için iş görme arzuları ve psikolojik tatminleri artmaktadır. Demokratik liderlik davranışının bu yararlarının yanında bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Karar alma sürecine katılımın artması, sürecin uzamasına sebep olmakta ve verimlilik olumsuz etkilenmektedir. Ayrıca tüm takipçilerin karar almaya katılması ve fikir vermelerinin istenmesi, uzman olmadıkları konularda fikir üretmek yanlış uygulamaların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir (Eren, 2005).

2.1.4.3 Serbesiyetçi Liderlik Davranışı

Serbesiyetçi liderler, karar alma sürecinde aktif olarak rol oynamayarak, kararı takipçilerin almasını sağlarlar. Takipçiler iş ile ilgili olarak kendi kararlarını alırlar. Bu nedenle tam serbesti tanıyan liderler, güç ve sorumluluktan kaçmaktadır. Kendi amaçlarını gerçekleştirmek için takipçilere bağımlıdır. Takipçiler kendilerini eğitmekte ve motive etmektedir. Bu noktada liderin rolü çok azdır (Newstorm ve Davis, 1993; akt.

Doğan, 2007). Serbesiyetçi liderlikte, liderin asıl görevi takipçilere kaynak sağlamak ve iş ile ilgili sorunları çözmektir. Konusunda uzman olan, yüksek derecede tecrübe ve bilgiye sahip olan astların yeni düşünce üretebilmesi için son derece uygun bir liderlik davranışıdır (Doğan, 1998).

Serbesiyetçi liderlerin bulunduğu gruplarda, kararlar grup tarafından alınmakta, lider takipçilerin çalışmalarına karışmamakta, otorite ve güç takipçilere geçmekte ve takipçiler grubu ve lideri yönlendirmektedir (Türkmen, 1999). Serbesiyetçi liderlik davranışında takipçilerin amaç, plan ve politikaları belirleyip, işleri ile ilgili kararları alıp uygulamaları yoluyla her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmek öngörülür. Gerekli gördükleri zaman isteyen kişi istediği kimselere danışabilmekte, yeni fikirleri uygulayabilmekte, kendine en uygun kararı alabilmektedir. Bu liderlik davranışının uygulanabilmesi için takipçilerin kendi konularında uzman, bilgili ve çalışma motivasyonları yüksek olmalıdır. Aksi takdirde çalışanların performansı ve üretkenliği düşecektir. (Eren, 2005).

Serbesiyetçi liderlik davranışında takipçiler farklı amaçlara sahip olabilmektedir. Bu durum işletmeyi karışıklığa sürükleyebilmektedir. Bu nedenle bu tarz liderlik davranışı günümüzde çok sık kullanılmamaktadır (Doğan, 2007).

2.2 LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlik, birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve çeşitli liderlik teorileri geliştirilmiştir. Bunun sebebi, liderliğin rekabetin yoğun olarak yaşandığı iş dünyasında avantaj sağlamanın temel kaynağı olarak görülmesidir (Day, 2000). Liderlik kuramlarına ilişkin literatür taraması aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo.2.5: Liderlik Kuramları Literatür Taraması

Kuram	Yazarlar / Yıl	Özet
Büyük-Adam Kuramları	Dowd (1936)	Tarihi ve sosyal kurumları biçimlendiren büyük kadın ve erkeklerin liderliği incelenmiştir. Dowd'a (1936) göre: "Kitlelerin liderliği diye bir şey yoktur. Kitleler hangi yöne gitmek üzere etkilenirlerse etkilensinler, daima daha üstün olan azınlığı izlerler."
Kişisel Özellik Kuramları	Barnard (1926); Bingham (1927); Kilbourne (1935); Kirkpatrick & Locke (1991); Kohs & Irle (1920); Page (1935); Tead (1929)	Lidere onu takipçilerinden ayıran üstün özellikler ve huylar bahsedilmiştir. Kişisel Özellik kuramları araştırmaları iki soruya değinir. Bunlar: Liderleri diğer insanlardan ayıran kişisel özellikler nelerdir? Bu farkların boyutları nedir?
Duruma Bağlı Kuramlar	Bogardus (1918); Hersey & Blanchard (1972); Hocking (1924); Person (1928); H. Spencer	Liderlik duruma bağlı taleplerin ürünüdür: Kimin bir lider olarak ortaya çıkacağını kişinin kalıtımından çok duruma bağlı etkenler belirler. Büyük bir liderin ortaya çıkışı zaman, yer ve koşulun sonucudur.
Kişisel-Duruma Bağlı Kuramlar	Barnard (1938); Bass (1960); J. F. Brown (1936); Case (1933); C. A. Gibb (1947, 1954); Jenkins (1947); Lapiere (1938); Murphy (1941); Westburgh (1931)	Kişisel duruma bağlı kuramlar büyük adam, kişisel özellik ve duruma bağlı liderlik kuramlarının birleşimini temsil eder. Araştırmalar liderlik çalışmalarının hem efektif, zihinsel ve eylem özelliklerini, hem de bireyin içinde bulunduğu belirli koşulları kapsamaması gerektiğini ileri sürmüştür. Şartlar şunları içerir: (1) kişilik özellikleri, (2) grubun ve üyelerinin doğası ve (3) grubun karşılaştığı olaylar.

Psikanaliz Kuramları	Erikson (1964); Frank (1939); Freud (1913, 1922); Fromm (1941); H. Levison (1970)	Lider bir baba figürü gibi çalışır: Bir sevgi ya da korku kaynağı, süpergoda somutlaştığı biçimiyle, takipçilerinin engellenmişlik duyguları ve zarar verici saldırganlığı için duygusal bir çıkış yolu.
Hümanistik Kuramlar	Argyris (1957, 1962, 1964); Blake & Mouton (1964, 1965); Hersey & Blanchard (1969, 1972); Likert (1961, 1967); Maslow (1965); McGregor (1960, 1966)	Hümanist kuramlar etkili ve tutarlı kurumlarda bireyin gelişimiyle ilgilenir. Bu kuramsal bakış açısını benimseyenler, insanların doğalarından ötürü motive olduklarını ve kurumların doğalarından ötürü yapılanmış ve kontrollü olduklarını varsayarlar. Onlara göre, liderlik bireylerin kendi tam potansiyellerini gerçekleştirerek kuruma katkıda bulunmaları amacıyla, kurumsal kısıtlamaları düzenlemektir.

Kuram	Yazarlar / Yıl	Özet
Lider-Rol Kuramı	Homans (1950); Kahn & Quinn (1970); Kerr & Jermier (1978); Mintzberg (1973); Osborn & Hunt (1975)	Liderlik grup içerisinde farklılaşmış rollerden biridir ve o konumda bulunan kişiden gruptakilerden farklı davranması beklenir. Lider, kendi rolünü nasıl algıladığına ve diğerlerinin ondan beklentilerine göre davranır. Mintzberg'e göre liderlik rolleri: sözde mevki sahibi, lider, irtibat kuran, denetleyen, dağıtan, sözcü, girişimci, kargaşayı idare eden, kaynak tahsis eden ve müzakereci şeklindedir.
Yol-Amaç Kuramı	M. G. Evans (1970); Georgopoulos, Mahoney, & Jones (1957); House (1971);	Lider onu izleyenlere ödül alınabilecek davranışları (yolları) göstererek, izleyenlerdeki değişimi teşvik eder. Aynı zamanda onu izleyenlerin amaçlarını netleştirir ve onları iyi performans göstermeye özendirir. Duruma bağlı etkenler liderlerin bu yol-amaç hedeflerine ulaşma biçimini belirleyecektir.

Olasılık	House & Dessler (1974)	
Kuramları	Fiedler (1967); Fiedler, Chemers, & Mahar (1976)	Görev ya da ilişki yönelimli bir liderin etkililiği duruma bağlıdır. Bu kuramı model alan liderlik eğitim programları bir liderin yönelimini belirlemesine ve kendini durumun uygunluğu ya da uygunsuzluğuna göre daha iyi ayarlamasına yardımcı olur.
Bilişsel	H. Gardner (1995); J. Collins (2001)	Liderler, sözcük ve/veya kişisel örnek yoluyla, insanların önemli bir bölümünün davranış, düşünce ve/veya duygularını önemli ölçüde etkileyen kişilerdir. Hem lider hem de onu izleyenlerin, zihinlerinin doğasına dair bir anlayış kazanmak, liderliğin doğasına ilişkin içgörü sağlar.
Liderlik: 21. yy.da ‘Büyük Adam’		
Etkileşimli Süreçler	Davis & Luthans (1979); Fiedler & Leister (1977); Fulk & Wendler (1982); Greene (1975); Yukl (1971)	Liderlik etkileşimli bir süreçtir. Liderin zekasıyla grubunun performansı arasındaki ilişki, liderle bireylerin tek tek ilişkisi olarak sosyal etkileşimle ilgili kuramları kapsar.
Kuram ve Modelleri:		
Güç-Etki: Katılımcı Liderlik,	Coch & French (1948); J. Gardner (1990); Lewin, Lippitt, & White (1939); Vroom & Yetton (1974)	Güç-etki araştırmaları liderin ne kadar güce sahip olduğu ve ne kadarını kullandığını inceler. Bu yaklaşım aynı zamanda tek yönlü nedenselliği varsayar. Katılımcı liderlik güç paylaşımı ve izleyenlerin yetkilendirilmesiyle ilgilenir. Vroom & Yetton liderlerin yönlendirici ve altındakilerin pasif takipçiler olduğunu varsayan kuralcı bir liderlik kuramı ileri sürmüştür. Bununla birlikte, liderlerin altındakiler daha fazla bilgiye sahip olduğunda, rolleri daha katılımcı olacaktır. Gardner şuna inanır: Liderlik bir ikna ya da örnek olma sürecidir; bu yolla, birey (ya da liderlik takımı) grubu liderin benimsediği ya da lider ve izleyenlerin paylaştığı hedefleri gerçekleştirmeye çalışmaya ikna eder.

Kuram	Yazarlar / Yıl	Özet
-------	----------------	------

Atf,	Bryon & Kelley	Liderlik sosyal olarak yapılandırılmış bir gerçekliktir.
Enformasyon	(1978); Katz &	Mitchell ve arkadaşlarına göre, takipçiler ve grup
İşlem ve Açık	Kahn (1966); Lord	üyelerinin liderlik özellikleri kendi sosyal
Sistemler	(1976, 1985); Lord, Binning, Rush, & Thomas (1978); Mitchell, Larsen & Green (1977)	gerçekliklerinden etkilenir. Ayrıca, bireysel, sürece bağlı, yapısal ve çevresel değişkenler liderlik araştırmalarında karşılıklı nedensel olgulardır; yani, bu değişkenler arasında sebep-sonucu betimlemek zordur.
Bütünleyici:	Bass; Bennis	Burns'e göre, dönüştürücü liderlik, liderlerin ve
Dönüştürücü	(1984, 1992, 1993); Burns	izleyenlerin birbirlerini daha yüksek bir ahlak ve
Değer- Temelli	(1978); Downton (1973); Fairholm (1991); O'Toole (1995); DePree (1992); Tichy & Devanna; Renesch	motivasyon düzeyine çıkardığı bir süreçtir. Bennis'e göre, etkili lider üç işlevi yerine getirir: Ortak çizgide olma, yaratma ve yetkilendirme. Liderler insanları ve diğer kaynakları ortak çizgiye getirerek, fikirlerin özgürce ifade edilmesini destekleyen kurumsal bir kültür yaratarak ve insanları kuruma katkıda bulunma konusunda yetkilendirerek kurumları dönüştürürler. Bennis yönetim ve liderlik arasında yaptığı ayrımla tanınır. Görüşü, en iyi kendi sözcükleriyle özetlenir: Liderler doğru işi yapan kişilerdir; yöneticiler işleri doğru yapanlardır.
Karizmatik	Conger & anungu	Karizmatik liderlikte liderlerin altındakiler tarafından
Liderlik	(1987); House (1977); Kets se Vries (1988); J. Maxwell (1999); Shamir, House & Arthur (1993); Weber (1947)	olağanüstü olarak algılanan niteliklere sahip olduğunu varsayar. Bir liderin etkisi yetke ya da geleneğe değil, onu izleyenlerin algılarına dayanır. Karizmatik liderliğin açıklamaları; ona atfedilen özellikler, objektif gözlemler, benlik kavramı kuramı, psikanalitik ve sosyal etki bulaşmasını kapsar.
Yeterlilik	Bennis (1993);	Öne çıkan performans gösterenler (liderler) ve vasat
Temelli	Boyatzis;	performans gösterenler arasındaki farkları öngörme
Liderlik	Cameron; Quinn	eğilimi gösteren kritik yeterlilikler, öğrenilebilir ve geliştirilebilir.
Büyük Amaç	Burns; Kouzes &	Kouzes ve Posner'e göre lider altında çalışanların tutkularını tutuştururlar ve izleyenlere rehberlik edecek

<p>Güden ve Vizyoner Liderlik</p> <p>Yönetimsel ve Stratejik Liderlik</p>	<p>Posner (1995); Peters; Waterman (1990); Richards & Engle (1986)</p> <p>Drucker (1999); Jacobs & Jaques (1990); Laques & Clement (1991); Kotter (1998, 1999);Buckingham & Coffman 1999); Buckingham ve Clifton (2001)</p>	<p>bir pusula görevi yaparlar. Liderliği insanları, ortak büyük amaçlar doğrultusunda mücadele etme isteği uyandıracak şekilde harekete geçirme sanatı olarak tanımlamışlardır. Liderlik; vizyonları dile getirme, değerleri somutlaştırma ve işlerin başarılabilceği bir çevre yaratmayla ilgilidir.</p> <p>Liderlik dışsal ve içsel ortaklık arasındaki bütünleşmeyi temsil eder. Drucker bu bütünleşmenin üç bileşenin altını çizer: Mali, performans odaklı ve kişisel. Drucker liderin kendi kurumunun performansından ve bir bütün olarak yakın çevresinden sorumlu olduğuna inanır. Liderler rollerinin gereğini yapar ve özel vasıflara sahiptirler. Kotter'e göre, liderler vizyon ve yönü iletir, insanları ortak çizgiye getirir, izleyenleri motive eder, onlara ilham ve enerji verirler. Ayrıca, liderler izleyenlerinin değişim unsurları ve yetkilendiricilerdir.</p>
<p>Kuram</p> <p>Sonuç-Temelli Liderlik</p> <p>Öğretmen olarak Liderler</p> <p>Bir Gösteri Sanatı olarak Liderlik</p> <p>Kültürel ve Bütüncül</p>	<p>Yazarlar / Yıl</p> <p>Ulrich, Zenger, & Smallwood (1999); Nohria, Joyce & Robertson (2003)</p> <p>DePree (1992); Tichy (1998)</p> <p>DePree (1992); Mintzberg (1998); Vaill (1989)</p> <p>Fairholm (1994); Senge (1990);</p>	<p>Özet</p> <p>Ulrich ve arkadaşları liderlerin sağladığı açık ve farklı sonuçları betimleyen ve sonuçları karakterle birleştiren özel bir liderlik biçimi ileri sürmüşlerdir. Liderler teknik bilgi ve stratejik düşünüşün yanı sıra ahlâksal karakter, dürüstlük ve enerjiye sahiptirler. Ayrıca, liderler kurumsal başarıyı arttıran etkili davranış sergilerler. Buna ek olarak, liderliğin sonuçları ölçülebilir olduğuna göre, liderlik öğretilebilir ve öğrenilebilir.</p> <p>Liderler öğretmendir. Liderler öğretilebilir bakış açısı oluştururlar. Liderlik insanları öyküler öğreterek motive etmeyle ilgilidir. Tichy etkili liderliğin etkili öğretmeyle eşit olduğunu ileri sürer.</p> <p>Liderlerin liderlik eylemlerini görünür biçimde gerçekleştirmemesi (örneğin, motive etme, yetiştirme, vb. gibi), bir liderin ya da yöneticinin yaptığı her şeyi kapsayan ve göze çarpmayan eylemleri gerçekleştirmesi anlamında, liderlik gizlidir.</p> <p>Liderlik daha kolay uyum sağlamak için, evrimsel değişim süreçlerini başlatmak üzere kültürün dışına çıkma yeteneğidir. Wheatley'nin bütüncül yaklaşımı liderliğin bağlamsal ve sistemsal olduğunu varsayar. Lider bireyler, kurumlar ve çevre arasında sinerjik</p>

Liderlik	Schein (1992); Wheatley (1992)	İlişkiler yaratır. Lider beş disipline bağlılık yoluyla öğrenen kurumlar geliştirir. Senge'ye göre, liderler tasarımcı, sorumluluk sahibi ve öğretmen olarak üç rol oynarlar.
Hizmet Eden Liderlik	Greenleaf (1996); Spears & Frick (1992)	Hizmet eden liderlik liderlerin öncelikle başkalarına, çalışanlara, müşterilere ve topluluğa hizmet ettiği fikrini içerir. Hizmet eden bir liderin özellikleri, dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, ileriye görme, sorumluluk sahibi olma, diğerlerinin gelişimine bağlanma ve topluluk oluşturmayı içerir.
Ruhsal Liderlik	DePree (1989); Etzioni (1993); Fairholm (1997); Greenleaf (1977); Hawley (1993); Keifer (1992); J. Maxwell; Vaill (1989)	Liderlik insanların eylemlerini kontrol etmekten çok, ruhlarını etkilemeyi içerir. Fairholm liderliğin başkalarıyla bağ kurmayı gerektirdiğine inanır. Ayrıca, liderler insanın bütününe dikkat etmeye kendilerini adadıklarında, uygulamalarına ruhsal bakımı da katmalıdırlar. Yeni yüzyılda liderler kendileri için bu bağları kurma ve izleyenlerinin bu bağları kurmalarına yardımcı olma işini dikkate almalı ve bu işle etkin olarak uğraşmalıdırlar.

Kaynak: Covey, 2005.

2.2.1 Liderin Özellikleri Yaklaşımı

Özellikler teorisi, başarılı liderliği liderin sahip olduğu kişisel karakteristikleri açısından inceler (Hodgets, 1997). Liderler üzerine yapılan bilimsel çalışmalar liderin kendisine odaklanmıştır (Tannenbaum ve Massarik, 1957). Bu yaklaşım liderleri “Büyük Adam” olarak niteler. Lincoln, Napoleon, Hitler ve Gandhi doğal lider olarak algılanmaktadır. Liderlik davranışının tamamen doğuştan gelmediği, aynı zamanda liderliğin öğrenilebilir olduğu görüşü hakimdir. Araştırmacılar liderlerin seçme tekniklerinin kullanılması, her birinin etkinliklerinin ölçülmesi için tekniklerin geliştirilmesi ve liderlik özelliklerinin tanımlanması üzerinde durmuşlardır (Keçecioğlu, 1998).

Özellik teorisi, liderliği akıl ve hakimiyet gibi kişilerin özelliklerine dayanan bir anlayış ile lider performansını anlamada model olarak uzun zaman kullanılmıştır (Mumford ve Diğ., 2000). Liderlik, L=f (liderin özellikleri, takipçiler, ortam) biçiminde

bir fonksiyonla ifade edecek olunursa, liderin özelliklerine birinci planda önem verilmektedir. Bu teoride liderlerin entelektüellik duygusallık, sosyallık gibi kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır (Eren, 2000).

Liderlik özellikleri fiziksel özellikler, sosyal geçmiş, zekâ, kişilik, iş özellikleri ve sosyal özellikler olarak gruplandırılmaktadır. Lider özellikleri yaklaşımının özetini aşağıdaki tablo ile açıklayabiliriz.

Tablo.2.6: Stogdill'in Liderin Özellikleriyle İlgili Gruplandırması

Fiziksel Özellikler	Sosyal Geçmiş	Zeka	Kişilik	İşle İlgili Özellikler	Sosyal Özellikler
Boy	Eğitim	Yargılama	Bağımsızlık	Başarı Gereksinimi	Denetleme Yeteneği
Kilo	Devingenlik	Kararlılık	Kendine Güven	Başlatıcılık	İşbirliği Eğilimi
Güçlülük	Sosyal Statü	Etkili Konuşma	Zorbalık	Sorumluluk Gereksinimi	Dürüstlük
Yaş			Saldırganlık	İnsanlara İlgi Sonuçlara İlgi Güvenlik Gereksinimi	Güç Gereksinimi

Kaynak: Erçetin, 1998:28.

Liderin kişisel özellikleri üzerine yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Amerikan Yönetim Birliği tarafından 1500 üst düzey yönetici arasında yapılan bir araştırmada 225'ten fazla kişilik özelliği bulunmuştur. Santa Clara Üniversitesinde, 2600'den fazla üst düzey yönetici üzerinde yapılan başka bir araştırmada Amerikan Yönetim Birliği (American Management Association-AMA) araştırmasına göre daha farklı sonuçlar elde edilmiştir (Kouzes, 1991; akt.: Zel, 2006).

Tablo.2.7: Liderlik Özellikleri

Sıralama	Kişilik Özellikleri	Yüzdesi
1.	Dürüst	%83
2.	Yetenekli	%67
3.	Geleceği gören	%62
4.	Teşvik edici	%58
5.	Zeki	%43
6.	Adaletli	%40
7.	Geniş düşünceli	%37
8.	Açık sözlü	%34
9.	Hayal gücü olan	%34
10.	Güvenilir	%33
11.	Destekleyici	%32
12.	Cesaretli	%27
13.	Dikkatli	%26
14.	İşbirlikçi	%25
15.	Olgun	%23
16.	İhtirash	%21
17.	Kararlı	%20
18.	Kendini kontrol eden	%13
19.	Sadık	%11
20.	Bağımsız	%10

Kaynak: Kouzes, 1991; akt.: Zel, 2006.

Liderlik sürecini yalnızca lider değişkenini ele alarak inceleyen bu modele pek çok eleştiri yöneltilmiştir. En temel eleştiri araştırmacıların tam bir görüş birliğine varamamış olmasıdır. Bunun nedeni, grubun diğer üyeleri veya takipçilerin dikkate alınamamasıdır. Lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşim ile çalışılan ortamın koşullarındaki değişimler ve belirsizlikler liderin başarısında önemli birer etken olmaktadır (Eren, 2000). Bununla birlikte yapılan araştırmalarda lideri diğerlerinden

ayırt edecek tutarlı bir sebep-sonuç ilişkisi bulunamamıştır. Bird (1940) tarafından liderlere ilişkin 79 kişilik özelliği içeren liste oluşturulmuş fakat bu listedeki özelliklerin birbiri ile örtüşmedikleri görülmüştür (Şerif ve Şerif, 1996). Yapılan bazı araştırmalarda etkin liderin aynı özellikleri taşımadığı bulunmuştur. Ayrıca model, liderlikte durumsal öğelerin etkisini tanımada başarısız kalmıştır. (Sutcliffe, 1999). Kağıtçıbaşı ise (2008), özellikler teorisinin başarılı olmamasının nedenlerini dört madde ile açıklamaktadır. Bunlar;

- Liderliğin farklı biçimlerde tanımlanması,
- Araştırılan kişilik özellikleri ve liderlik özellikleri farklı biçimlerde ölçülmüştür,
- Lider olunan grup üyelerinin özellikleri, yetenekleri beklentileri ne olursa olsun, belirli özelliklere sahip olan bir kimsenin lider olacağı öne sürüldüğü için, grup üyeleri hiç dikkate alınmamıştır,
- Her grupta tek bir lider olacağı varsayılmış, birden fazla lider olabileceği göz önüne alınmamıştır.

Özellikler teorisinin tümüyle başarısız olduğu veya yanlış olduğu söylenemez. Bu teoriye getirilen eleştirilere karşın, Jenkins ve Stogdill'in çalışmaları, liderin grup içerisinde çeşitli yetenek, beceri ya da kişisel özelliklerinin en az birinde grubun diğer üyelerinden farklı ve üstün olduğunu ortaya çıkarmıştır (Jenkins, 1947; Stogdill, 1950; akt.: Şerif ve Şerif, 1996).

2.2.2 Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal liderlik yaklaşımlarında liderin kişisel özellikleri üzerine değil davranışlarına önem verilmektedir (Eren, 2000). Farklı kişilik özellikleri taşıyan bireylerin belirli durumlarda farklı davranışlar sergilediği birçok araştırma tarafından ortaya konulmuştur (Gough, 1984; Hogan, 1994; Lord, 1986; Thomas, 1996). Davranışsal yaklaşımlar, özellik yaklaşımının çok verimli ve etkin olmaması nedeniyle geliştirilmiştir. Bu yaklaşımın amacı, davranışların etkin liderlikle nasıl bütünleştirileceğini belirlemek ve bir liderin etkin bir lider olabilmesi için ne yapması gerektiğini ortaya koymaktır (Keçecioglu, 1998).

Özellikler yaklaşımının, “Nasıl lider olunur?” sorusunu açıklamakta yetersiz kalışı, araştırmacıları farklı nedenler araştırmaya itmiştir. Yapılan araştırmalarda, özelliklerden ziyade, liderin davranışlarının üyelerden farklı olduğu anlaşılmıştır (Hellriegel-Slocum, 2006). Bu çerçevede yapılan araştırmalar altı başlık altında toplanabilir. Bunlar;

1. Iowa State Araştırmaları
2. Ohio State Araştırmaları
3. Michigan Araştırmaları
4. Yönetim Biçimleri Yaklaşımı
5. Sistem 4 Kuramı
6. X-Y Teorisi

2.2.2.1 Iowa State Üniversitesi Araştırmaları

1939 ve 1940 yılında Lewin, Lippitt ve White, farklı liderlik tekniklerinin 11 yaşındaki erkek çocuklardan oluşan grupların davranışı üzerindeki etkileri üzerine deneyler gerçekleştirmişlerdir (Lewin, 1999). Maske yapmak üzere görevlendirilen gruplara, üç farklı liderlik stili kullanan yetişkinler liderlik etmiştir. Birinci gruba grubun politikasını, prosedürlerini ve etkinliklerini kendisi belirleyen otokratik lider; ikinci gruba üyelere konular hakkında karar vermeyi teşvik eden, arkadaşça yardım etmeye çalışan demokratik lider ve üçüncü gruba da kendisini karar alma sürecine katmayarak çocukları karar vermede ve etkinliklerde tamamen kendi başlarına bırakan serbesiyetçi lider verilmiştir (Şerif ve Şerif, 1996).

Birinci grupta, üyelerin bir kısmı lideri dinlemiş ve verilen görevi yapmışlar, bir kısmı ise iş emirlerini beğenmemiştir. Beğenmeyen üyeler itiraz ederek verilen işlerin nedenlerini sorarak ek bilgi istemişlerdir. Yeri geldiğinde lideri şiddetli bir şekilde eleştirmişlerdir. İkinci grupta, üyeler arasında duygusal yönden kaynaşmalar oluşmuş, yakın ve dostça ilişkiler kurulmuştur. Bu durum deneyin sonuna kadar devam etmiştir. Üçüncü grupta ise, üyeler bireysel davranmışlar ve teknik bilgi alışverişi yapmamışlardır. Deneyin sonucunda otokratik liderliğin olduğu birinci grupta, verimlilik (üretilen maske sayısı) çok yüksek ancak maskelerin kalitesi düşük olmuştur. Demokratik liderliğin olduğu ikinci grupta verimlilik iyi (birinci gruptan daha az) fakat üretilen maskelerin kalitesi çok yüksek (üretilen tüm maskelerden daha iyi) olmuştur. Serbesiyetçi liderliğin olduğu üçüncü grupta ise hem yapılan maske miktarı çok düşük, hem de maskelerin kalitesi çok düşük olarak gerçekleşmiştir (Lunenburg ve Ornstein, 1996; Eren, 2000).

Bu deneyde farklı gruplardaki üyeler arasındaki farklılıklara ve yetişkin liderlerin kişiliklerindeki olası farklılıklara rağmen, liderin tutumunu üyelerin davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu açıkça ortaya konmuştur (Şerif ve Şerif, 1996).

2.2.2.2 Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

1940'lı yıllarda Ohio State Üniversitesi'nin İş Araştırmaları bölümünde araştırmacılar yoğun bir araştırma yapmaya başlamışlardır. Bu araştırma o güne kadar liderlik davranışı üzerine yapılmış en önemli çalışmadır (Mitchell ve Larson, 1987). Araştırma çerçevesinde 1800'e yakın lider davranış biçimi ortaya konmuştur. Analiz sonrasında bu sayı 150'ye indirilmiştir (Zel, 2006). Çalışma sonrasında "Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi" (LDTA-Leadership Behavior Description Questionnaire LBDQ) oluşturulmuştur (Hersey ve Blanchard, 1982).

Bu araştırmalar sonucunda liderlik davranışı iki boyutta sınıflandırılmıştır (Hodgetts, 1997). Bunlardan birincisi kişiyi dikkate alma, ikincisi ise inisiyatif (yapıyı harekete geçirme).

İnisiyatif (yapıyı harekete geçirme) boyutu, liderin kendi görevi ya da grubun görevleri ile ilgili olarak işi ve amaçları tanımlayıp, düzenlemeye ve harekete geçirmeye yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Bu gruptaki liderler, grup planlaması, haberleşme, programlama, yeni fikirleri uygulama gibi konularda yeteneklidir (Yukl, 1998). Kişiyi dikkate alma boyutu ise ilişkilerle iletişimde güven, ikili ilişkiler, astların fikirlerine saygı ve onların duygularını önemseme gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Bedelan, 1989).

Ohio State çalışmalarının temel bulguları aşağıdaki gibidir (Gannon, 1979; akt.: Koçel, 2005);

- Liderin işi dikkate alan davranışları arttıkça işgören devir hızı ve işe devamsızlığı artmaktadır,
- Liderin inisiyatifi arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.

Ohio State çalışmalarının sonuçlarına göre, etkin liderler hem ilgi hem de yapıyı harekete geçirmede üstün başarıya sahiptir. Lider grup içerisindeki çalışmalar üzerinde dururken yüksek ilgi ve çalışma faaliyetlerini planlama, örgütleme ve kontrol etme yeteneğine sahip yüksek yapıyı harekete geçirme kavramlarının her ikisini de birlikte gösterir. Bu çalışmaların çok farklı örgütlerde gerçekleşmesi nedeniyle bazı tutarsızlıklar görülmüştür (Keçecioğlu, 1998). Araştırmalar sonucunda liderlik davranışının oldukça sabit özellikler gösterdiğini bulunmuştur. Bireyin liderlik davranışının durum sabit kaldığı sürece, değişmediği ileri sürülmüştür (Akat, Budak ve Budak, 1999).

2.2.2.3 Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Bu araştırmalar Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü'nde Rensis Likert ve yardımcıları tarafından gerçekleştirilmiştir (Hodgetts, 1997). Bu çalışmalarda amaç etkin grup performansı sonuçları altında liderlik davranış kalıplarını belirlemektir. Prutential Sigorta Şirketi'nde çalışanlar ve yöneticiler ile yapılan mülakatlar sonrasında, yüksek ve düşük verimlik düzeyi olan ast ve üst gruplar belirlenmiştir (Keçecioğlu, 1998). Bu çerçevede etkili liderliği belirleyen faktörler dört ayrı temele dayandırılmıştır (Northcraft, 1994). Bunlar:

- **Destek:** Liderin grup üyelerinin kişisel duygularına verdiği önem, dostluk ve dayanışmayı artırıcı davranışlar,
- **Karşılıklı İletişimi Kolaylaştırma:** Grup üyeleri arasında yakınlık ve tatmini sağlayan ilişkilerin geliştirilmesi ile samimi duyguların oluşturulması,
- **Amacın Vurgulanması:** Grup amaçlarına ulaşmak ve performans artırmak için amaca yönelik faaliyetlerin pekiştirilmesi,
- **İşi Kolaylaştırma:** Liderin faaliyetlere yönelik kaynakları sağlayarak, amaçlara ulaşmak için grup üyelerinin sıkıntılı zamanlarında sorunlarını çözerek yardımcı olması.

Michigan Araştırmaları çerçevesinde Tannenbaum ve Schmidt liderliğin iki uç noktası olduğunu ifade etmiştir. Bu noktalar demokratik liderlik ve otokratik liderliktir. İki uç arasında 7 liderlik davranışı belirlemiş ve yetki kavramı üzerinde durmuşlardır (Tannenbaum ve Schmidt, 1958).

Araştırmacılar, etkin olmayan bir üstten etkin bir üstün nasıl ayrılacağını belirleyen ast davranışları bilgilerini toplamış ve analiz etmişlerdir. Yapılan analizler sonucunda lider davranışlarını görev merkezli (işe yönelik) ve çalışan merkezli olarak iki boyutta değerlendirilebileceği önerilmiştir (Hersey ve Blanchard, 1982). Bu ayrıma göre liderlik davranışları aşağıdaki şekildedir (Ataman, 2001);

1. **İşe Yönelik Lider:** Grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırmaya ve mevkiye dayanan otoritesini kullanan bir davranış gösterir.

2. **KiŖiye Yönelik Lider:** Yetki devrini esas alan, grup üyelerinin iŖ tatminini geliŖtirmek için çalıŖma koŖullarını geliŖtirilmesinde çalıŖan ve izleyicilerin kiŖisel geliŖmeleri ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranıŖ gösterir.

Bu çalıŖmaya göre, en uygun liderlik biçimi iŖ ve birey merkezli davranıŖların en yüksek düzeyde gösterildiği denge noktasıdır (Erçetin, 1998).

2.2.2.4 Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert'in Michigan Üniversitesi çalıŖmalarının devamı olarak geliŖtirdiđi bu modele göre, lider davranıŖları dört grup altında toplanmaktadır. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranıŖları içermektedir (Koçel, 2005). Bu dört grubun lideri deđiŖkenine göre istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik olarak sınıflandırılmaktadır (Martin, 2005).

Tablo.2.8: Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 İstismarcı Otokratik	Sistem 2 Yardımsöver Otokratik	Sistem 3 Katılımcı	Sistem 4 Demokratik
Astlara Güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi-efendi benzeri bir güven anlayışına sahiptir	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister	Bütün konularda tam olarak güvenir
Astların Algıladığı Serbesti	Astlar iş ile ilgili konularda kendilerini hiç serbest hissetmez	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler
Üstün Astlarla Olan İlişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır	Bazen astların fikirlerini sorar	Genel olarak astların fikirlerini alır ve onları kullanmaya çalışır	Daima astların fikirlerini alır, onları kullanır

Kaynak: Luthans, 1989; akt.: Koçel, 2005.

Likert araştırmaları neticesinde, klasik yönetim teorilerini benimseyen liderlerin, davranışsal yaklaşımları benimseyen lidere göre daha az etkili olduğu (Kılınç, 1995) ve liderlik–performans ilişkisini etkileyen üç temel değişken grubunun olduğunu tespit etmiştir (Zel, 2006). Bunlar:

- **Durumsal Değişkenler:** Gelişmeleri etkileyen bağımsız değişkenlerdir. Yalnızca yönetim kontrolünde olan değişkenler bu gruba dâhil edilirler (Organizasyon yapısı, politikalar, bireysel özellikler vb.).
- **Ara Değişkenler:** Örgütün atmosferini yansıtan değişkenlerdir. Performans hedefleri, tutumlar, algılamalar, motivasyon tedbirleri örnek olarak gösterilebilir.

Bunlar kişiler arası ilişkiler, iletişim ve karar verme süreçlerini etkileyen değişkenlerdir.

- **Sonuç Değişkenleri:** Bağımlı değişkenler olarak örgütün çıktılarıdır. Verimlilik, hizmet, maliyet, kalite ve kazanç durumu bu değişkenlere örnek olarak gösterilebilir.

2.2.2.5 McGregor'un X ve Y Teorisi

Douglas McGregor'a göre, yönetilenlerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi, onların insan davranışı hakkındaki varsayımdır. Bu varsayımlar, birbirine zıt görüşleri içeren iki gruba toplanarak X ve Y kuramları olarak adlandırılmıştır (McGregor, 1966).

Tablo.2.9: X ve Y Teorisi Temel Özellikleri

X Teorisi	Y Teorisi
Vasat bir insan doğuştan tembeldir, mümkün olduğu kadar az çalışır.	Çalışma için uygun koşullar yönetim tarafından hazırlanmalıdır.
İhtiras sahibi değildir, sorumluluktan kaçar.	Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübelerdir.
Yönetilmeyi tercih eder.	Uygun şartlar altında bulunan kişi sahip olduğu potansiyeli geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.
Örgütsel amaçlara karşı kayıtsızdır. Doğası gereği değişiklikten hoşlanmaz.	Kişi belirlediği amaç doğrultusunda, kendi kendini kontrol ederek çalışır.
Bu özellikler nedeniyle onları çalıştırmak için zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalı.	Yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratarak kişinin kendini geliştirmesine ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda harcamasını sağlamaktır.

Kaynak: McGregor, 1966.

Bu teoriye göre (Ataman, 2001);

1. **X Teorisinde:** Lider astlarına onlardan ne beklediğini söyler, görevlerini nasıl yerine getireceklerini öğretir, yol gösterir ve herkesin patronun kim olduğunu bilmesini ister.
2. **Y Teorisinde:** Liderler astlarına danışır, onların fikirlerini alır, planlarının içinde yer almalarını ve karara katılmaları konusunda cesaretlendirirler.

X teorisi varsayımlarını benimseyen liderler daha çok otoriter ve müdahaleci davranış sergilerken, Y teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış göstermektedir (Koçel, 2005).

2.2.3 Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Liderlik davranışı yerine, liderliğin oluşturduğu koşulları incelemeye ağırlık veren modeller durumsal liderlik yaklaşımları olarak adlandırılmaktadır. Durumsallık yaklaşımı, birbirinden farklı durumların standart yöntemlerden çok değişik yöntemlerle açıklanabileceği ve içinde bulunulan durumlara uygun olacak birden çok yöntemin var olduğunu öne sürmektedir (Sucu, 1995). Bu yaklaşıma göre genel varsayım değişik koşulların değişik liderlik davranışları gerektirdiğidir. Durumsallık modeline göre liderin etkinliğini belirleyen öğeler liderin yönetim biçimi ve durumsal (mevkiden kaynaklanan güç, görev yapısı ve ast-üst ilişkisi) öğelerdir (Akat, Budak ve Budak, 1999).

Stogdill, liderin kişilik özelliklerinin "durumsallık" yaklaşımı dâhilinde düşünülmesi gereken önemli bir faktör olduğunu vurgulayarak durumsallığın kültür ve çevre, kişiler arası farklılıklar, örgütler arası farklılıklar ve görevler arası farklılıklar olarak dört ayrı kategoriden oluştuğunu ileri sürmüştür (Zel, 2001). Durumsal yaklaşımlar kapsamında değerlendirilebilecek çalışmalar, etkili liderliğin, izleyenlerin, liderin özelliklerinin, liderlik davranışının, liderin içinde bulunduğu durumun bir fonksiyonu olduğu görüşünü içermektedir (Erçetin, 1998). Bu temel faktörler aynı zamanda birbirleriyle etkileşmektedir. Diğer bir ifade ile ortam koşullarında meydana gelen değişimler grubu oluşturan izleyicilerin davranışlarını ve amaçlarını da etkilemektedir (Eren, 2001).

2.2.3.1 Fiedler'in Koşulsallık Teorisi

Fred Fiedler'in öncülüğünde 22 yıl boyunca yapılan araştırmalara dayanan bu modelin temelinde grup performansının, liderlik tarzı ve ortam özelliklerinin bir fonksiyonu olduğu düşüncesi yatmaktadır (Zel, 2006). Bu teori, liderin etkinliğinin koşullara bağlı olduğunu, liderin bir koşul veya örgütte etkin olurken diğer koşul veya örgütte bu etkinliği gösteremeyeceğini içermektedir. Teori bu farklılaşmanın niçin olduğunu araştırmakta, lider-koşul tamamlayıcılığını tanımlamaktadır (Bolden vd., 2003).

Fiedler, modelinde bağımlı değişken olarak etkinliği alırken, bağımsız değişken olarak liderin davranış biçimlerini almaktadır. Buna bağlı olarak göreve yönelik ve insana yönelik olmak üzere iki temel liderlik tarzının ayrımını yapmaktadır. Ayrıca Fiedler, lider davranışının etkinliği üzerine ast-üst ilişkileri, görevin yapısı ve mevkiden kaynaklanan güç olmak üzere üç öğenin etkisi olduğunu altını çizmektedir (Akat, Budak ve Budak,1999).

Bu yaklaşıma göre liderlik tarzlarının başarısı uygun şartlarda, uygun davranışın gösterilmesi ile mümkündür. Bu nedenle Fiedler, hangi durumda hangi liderin davranışının uygun olacağını ortaya koymaya çalışmaktadır (Efil, 1999). Bu nedenle, üç durumsal boyut tanımlamıştır (Fiedler, 1972; Ataman, 2001).

1. **Lider ve üye arasında ilişkiler:** Son yıllarda organizasyonların içeriğinde güvene ilgide anlamlı bir artış yaşanmaktadır. Buna bağlı olarak bu değişken, liderin izleyen tarafından sevilip tutulduğunu, lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir. Lider çalışanlar tarafından seviliyorsa, güven ve saygı duyuluyorsa liderlik için olumlu bir ortam var demektir.
2. **Başarılacak işin niteliği:** Görevin ne ölçüde belirli, tanımlanmış ve çalışma standartlarına göre belirlenip belirlenmediğini kapsamaktadır. Yapılacak göreve ilişkin önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin var olup olmadığıyla ilgilidir. Eğer varsa liderlik için olumlu bir durum var demektir. Karışık ve rutin işlerde liderin işin yapılma usulleri ile ilgili belirli yol ve yöntemleri yoktur. Bu durum liderlik için olumsuzdur.
3. **Liderin otoritesinin gücü:** Liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme gibi yetkilerinin derecesini ifade eder. Organizasyon içerisinde liderin bu tür yetkileri fazla ya da az olabilir. Fazla olduğu takdirde liderlik için olumlu, az olması halinde ise liderlik için olumsuz bir durum bulunmaktadır.

Fiedlerin modeli üç nedenden dolayı önemlidir. Birincisi, etkinlik üzerine asıl vurguyu ortaya koyar. İkincisi, hiçbir liderlik tarzının en iyisi olmadığını gösterir ve liderin duruma göre adapte olması gerektiğini vurgular. Üçüncüsü, yönetimi, lideri ve durumu eşleştirmesi için cesaretlendirir. Fiedler liderlerin, durumu teşhis etmelerine, tarzlarını tanımlamalarına ve durumsal değişkenleri uydurabilmelerine yardım eden bir kitap geliştirmiştir (Hodgetts, 1997).

2.2.3.2 Yol-Amaç Teorisi

Bu teori, Martin Evans ve Robert House tarafından 1970’de geliştirilmiş ve liderin sabit özelliklerinden ziyade davranışları ve koşulları üzerine odaklanmaktadır (Chemers, 1997). Yol-amaç teorisi, koşullara liderliğin uyarlanmasını mümkün kılar. Temelde lider davranışlarının takipçilerin güdülenmesi, doyumunu ve performansına olan etkilerini açıklamaya çalışmaktadır (Northcraft, 1994).

Evans ve House, yaptıkları araştırmalarına dayanarak liderin birinci amacının izleyicileri güdülemesi olduğunu ve bunu sağlamak için örgütte iki önemli fonksiyona sahip olduklarını ileri sürmektedirler. Bunlardan birincisi örgütsel amaçları belirleme ve böylece takipçilere hangi davranışlarının ödüllendirileceğini bildirme durumudur. İkincisi, arzulanan davranışlar için izleyicileri destekleyip amaca ulaştırarak ödülleri artırmaktır. Liderin davranışının izleyicilerce kabul edilmesi ancak bu davranışın tatmin edici olmasına veya onların gelecekte erişebilecekleri bir tatmin için araç olabilme koşuluna bağlıdır. Ayrıca bir liderin davranışı başarılı bir görev yapıldığı, bir ihtiyaç tatmin edildiği, başarılı bir iş için gerekli olan faaliyetler desteklendiği ölçüde güdüleyici olmaktadır. (Eren, 2000).

Yol-amaç modeli, liderin astlarının bireysel güçleri ile iş başarımlarını nasıl etkileyeceğini veya bu iki amaç seti arasında nasıl bir yol bulacağını gösterir. Yol-amaç modeli, liderin gösterdiği davranışın astların güdülenmesi, doyumunu ve başarımlarını üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır (Akat, Budak ve Budak, 1999). House’a göre farklı durumlarda tek bir lider tarafından kullanılabilen ifade edilen liderlik davranışı dört alternatiften oluşmaktadır (Vecchio, 1991; Northcraft, 1994). Bunlar;

- **Yönlendirici Liderlik:** Astlara işle ilgili teknik bilgi verir, onlardan beklentilerini ve işi nasıl yapmalarını gerektiğini açıklar.
- **Destekleyici Liderlik:** Astların ihtiyaçlarına önem verir, herkese eşit ve onlara arkadaşça davranır ve işin daha uygun ortamlarda yapılması için fazla çaba sarf etmez.

- **Katılımcı Liderlik:** Astlarının fikirlerine değer verir ve işle ilgili konularda astlarına danışır.
- **Başarıya Yönelik Liderlik:** Meydan okuyucu amaçlar ortaya koyar ve astlarına bunları başarabileceklerine dair güven duyduğunu belirterek onlardan sürekli olarak yüksek düzeyde performans bekler.

Yol-amaç teorisi, bu liderlik stillerinin koşullara bağlı olduğunu varsaymaktadır. Teoride astların ve çevrenin özellikleri koşulsal faktörler olarak ortaya konmuştur. Astların özellikleri, kontrol alanını ve astların liderin davranışlarını nasıl algıladıklarını kapsamaktadır. Çevresel faktörler ise görev yapısı, biçimsel yapı ve çalışma gruplarını içine almaktadır (Yukl, 1998). Yol-Amaç teorisinin liderlik konusuna getirdiği katkıyı aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz (Eren, 2000);

1. Lider, takipçilere daha ilginç ödüller vermek suretiyle güdülenmelerini artırıp verimliliklerini yükseltebilir. Bu tutum takipçiler açısından amaca ulaşmanın değerini artırmaktadır.
2. Takipçilerin işlerinin belirsiz olduğu veya zayıf ölçüde belirlendiği zamanlarda önder amaçları açıklığa kavuşturmak, astları eğitmek, onlara destek ve yardım sağlamak suretiyle örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmakta ve güdülemeyi artırmaktadır. Örgütsel belirsizlik ve sıkıntıları ortadan kalkan bireyin amaca ulaşma beklentileri yükselmektedir.
3. Takipçilerin işleri halihazırda iyi belirlenmiş ve örgütsel belirsizlikler yoksa, bu durum izleyiciler tarafından çok direktif olarak görülecektir. Bu nedenle monotonluk ve psikolojik yorgunluk artacak ve izleyiciler tatminsizliğe uğrayabilecektir.

2.2.3.3 Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Modeli

Durumsal liderlik kuramlarından biri de Blake ve Mouton'un iki boyutlu önderlik yaklaşımından esinlenilerek Hersey ve Blanchard isimli düşünürler tarafından geliştirilmiştir (Hersey ve Blanchard, 1982). Bu modelde, en önemli durumsallık unsuru olarak izleyicinin olgunluk durumu dikkate alınmıştır (Arvonen ve Pettersson, 2002). Bu model, görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik olmak üzere iki temel boyuta grubun olgunluk düzeyi gibi bir boyutun eklenmesi ile oluşturulmuştur. Grubun olgunluk durumu düşük olduğu zaman etkili liderlik davranışı, görev yönelimli

davranışa düşük düzeyde ilişkiye yönelimli davranışa yüksek düzeyde önem veren bir davranış olarak ortaya çıkmaktadır (Owens, 1987).

Düşünürlerin dikkat çektikleri nokta astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenliktir. Eğer astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse diğer bir deyimle, az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük ya da kendilerine güvenleri zayıf, önderlerinden görmeyi arzuladıkları davranışlar, daha olgun olan (yetenek, eğitim, kendine güven ve işgörme arzusu yüksek) astların önderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı olmaktadır (Eren, 2000). Bu modele bağlı olarak dört temel önerme geliştirilmiştir (Hoy ve Miskel,1991; akt.: Çelik, 2003). Bunlar;

- Bir grup çok düşük bir olgunluk düzeyine sahip olduğu zaman, düşük görev yönelimli liderlik biçimi daha etkin olmaktadır.
- Grup biraz düşük olgunluk düzeyine sahip olduğu zaman dinamik liderlik biçimi davranışı en etkili liderlik davranışdır.
- Grup orta düzeyde olgunluğa sahip olduğu zaman, ilişki yönelimli liderlik biçimi, en etkili liderlik biçimi olmaktadır.
- Grup çok olgun olduğu zaman, yetki devredici liderlik biçimi en etkili liderlik biçimi olmaktadır.

Bu teorinin işleyiş mantığını açıklamak için ebeveyn ve çocuk örneği verilebilir. Çocukluğun ilk yaşlarında, ebeveynleri onu beslemekten giyinmeye kadar uzanan bir yapı içerisinde “görev yönelimli” bir çaba gösterirler. Çocuğun büyüme sürecine bağlı olarak görev yönelimli davranışların yanı sıra, ebeveynin ona göstereceği güven ve saygı artarak “ilişki yönelimli” davranışlar önem kazanmaya başlar. Bu aşamada ebeveyn açısından “yüksek ilişki ve yüksek görev yönelimli davranış tarzı ağırlık kazanmış olur. Çocuğun ergenlik çağı geldiğinde kendi davranışları için sorumluluk kabul etmeye başlaması söz konusu olur ve ebeveyn davranışı “yüksek ilişki ve düşük görev” yönelimli hale gelir. Çocuk kendi ailesini kurduğunda ise, ebeveyn davranışı “düşük ilişki ve düşük görev yönelimli” haline gelir (Zel, 2006).

Yapılan eleştiriler karşısında model, Blanchard tarafından, yeniden gözden geçirilerek geliştirilmiştir. Modele ilişkin sürdürülen çalışmalarda liderlik biçimleri aşağıdaki şekilde yeniden tasarlanmıştır (Robbins, 1998). Bunlar;

1. **Anlatıcı Lider:** Takipçilerin rolünü açık bir biçimde tanımlar ve izleyenlere neyi, nasıl, nerede ve ne zaman yapacaklarını bildirir, performansları denetler. İletişim tek yönlüdür.

2. **Benimsetici Lider:** Takipçilere kararlarını açıklar, onların önerilerini alır, ancak izlemeye ve denetlemeye devam eder.
3. **Destekleyici Lider:** Takipçileri dinler, destek sağlar, özendirir, etkiletişimi kolaylaştırır, kararlara katılımı sağlar. İletişim çift yönlüdür.
4. **Yetki Devredici Lider:** Takipçileri yetki devreder ve sorumluluk verir.

2.2.3.4 Reddin'in Üç boyutlu Lider Etkinliği Modeli

Üç boyutlu lider etkinliği modelinde görev davranışı ve ilişki davranışı kavramları Blake ve Mouton'un yönetim biçimleri modelinden esinlenerek uyarlanmıştır. Bu modelde dört temel yöneticilik veya lider davranış tipi vardır (Sadler, 2005). Bunlar:

- Yüksek görev fakat düşük ilişki
- Yüksek ilişki fakat düşük görev
- Düşük görev ve ilişki
- Yüksek görev ve ilişki

Reddin'in liderlik teorisinin dayandığı temel nokta yönetsel etkinliktir. Reddin'e göre "yönetsel etkinlik" bir liderin pozisyonunun gerektirdiği çıktı gereklilerini yerine getirme derecesidir (Reddin, 1971).

Etkili olarak gözüken davranışlar aslında görevin gerektirdiği işlerin başarılmasındaki uygunluğu ile örtüşmüyorsa etkin olarak kabul edilmez. Çalışma odasını temiz ve düzenli tutmak, insan ilişkilerinde başarılı olmak, hızlı karar vermek gibi özellikler işin başarılmasında görünüşte etkili ancak gerçekte etkisiz olabilir. Bir görevin etkililik standartları belirlenmiş ya da tarifi yapılmışsa organizasyonun hedeflerinden ziyade tatmine yönelik olarak kişisel etkililik sonucunu doğurabilir. Reddin'e göre kişisel etkililik, görevleri ve standartları açıkça belirlenmemiş pozisyonlarda çalışan yöneticilerin durumlarında söz konusu olmaktadır (Zel, 2006).

Tablo.2.10: Reddin'in Üç Boyutlu Modelinde Liderlik Davranışları

Liderlik Davranışı	Açıklama
Etkisiz Kopuk Lider (Terkeden)	Kurallara uyar, en az çıktıyla yetinir, karışmamayı tercih eder, kaçınır. Önerilerde bulunmayıp, düşüncelerini gizler, yaratıcılıktan yoksundur. İş birliği ve haberleşmeden kaçınır. Engelleyici bir davranış sergiler.
Etkili Kopuk (Bürokrat)	Komuta ve kurallara uyar, kendisine güvenir, dürüst ve eşitlikçidir. Ussal ve öz denetim taraftar olup ayrıntılara dikkat eder.
Etkisiz Adam (Otoriter)	Tüm kararları tek başına veren, çelişki ve uyuşmazlıkları baskı altında tutan, kendisine boyun eğilmesini isteyen eleştirici ve tehditkâr bir lider olup, başkalarına danışmaya ve aşağıdan yukarıya iletişime inanmaz.
Etkili Adam (Babacan otoriter)	Ne istediğini ve bu isteklerini direnç yaratmaksızın nasıl elde edebileceğini bilen bu liderlik tarzı, çalışkan girişimci, zaman değerlendirici ve israf önleyici bir yapıdadır. Kısa ve uzun dönemde verimliliğe yönelmiş bir liderdir.
Etkisiz İlgili (Görevci)	Çelişkilerden ve huzursuzluk yaratan sürtüşmelerden kaçınan, benimsenmeye önem veren pasif kişilerdir. Hoş ve naziktirler. İşleri kolaylaştırarak, ahenk yaratmak isteyen bu yöneticiler çıktılarla ve denetimle ilgilenmezler.
Etkili İlgili (Geliştirici)	Kişilere güven duyan, onları bireyler olarak geliştirmeyle ilgilenen bu lider, dinlemeyi, haberleşme kanallarını açık tutmayı tercih eder. İşbirliğine, anlayış ve desteğe yöneliktir. Çalışanları güdüleme ve onların yeteneklerini geliştirmede etkilidir.
Etkisiz Bütünleştirici (Uzlaştırıcı)	Kötü kararlar veren, belirli bir durumda kendini etkileyecek çeşitli baskılara açık olan bu lider, uzun dönemde üretimi en üst düzeye çıkarma eğiliminden çok, güçlü ani baskılar en alt düzeye indirme taraftarıdır. Bu nedenle, katılımı gereğinden fazla kullanır ve direnç göstermeden hemen teslim olur. Görev ve ilişkilere yönelmenin zamanını ve yerini yanlış seçer.
Etkili Bütünleştirici (Yürütme)	Ekip çalışmasına önem veren bu yönetici, amaçlara bağlılığı sağlar. Anlaşmazlık ve çelişkileri hoş karşılayarak bunların, doğal ve gereğinde yararlı olabileceklerini düşünür. Yaratıcılığı ve katılımcılığı ve potansiyellerden yararlanmayı sağlama çabası içerisindedir.

Kaynak: Can, 1981.

2.2.3.5 Lider Katılım Modeli

Durumsallık yaklaşımına diğer bir katkı Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından öne sürülen ve Author Jugo tarafından gözden geçirilerek tamamlanan Lider Katılım Modelidir. Model, karar almaya katılımı ve liderlik davranışlarını ilişkilendirmektedir. Görev yapılarının tekdüze ve tekdüze olmayan farklı faaliyetleri gerektirdiğini düşünen araştırmacılar, lider davranışının görev yapısını yansıtacak şekilde uyarlanması gerektiğini önermektedirler. Vroom liderlik stilini dört genel sınıflandırma içerisinde tanımlamıştır. Bunlar otoriter, danışmacı, göçerici ve grup temelli liderliktir (Keçecioğlu, 1998).

2.2.4 Modern Liderlik Teorileri

Pazarların küreselleşmesi ve bilişim teknolojilerinin çabuk yayılması, dünyanın gelişmiş ülkelerinin ekonomilerini dönüştürmüştür (Dess ve Picken, 2000). Çevre koşullarının değişmesiyle, insanlarla birlikte örgütler ve örgütlerin ihtiyaçları da değişmektedir. Çağdaş olmak isteyen örgütler, yapıları ve çalışma yöntemlerinde büyük değişimleri sık sık yapmak durumundadır (Jacobsen ve House, 2001). Bu gelişmelere bağlı olarak liderlik davranışlarında da değişimler yaşanmakta ve liderliği açıklamaya yönelik yeni teoriler geliştirilmektedir. Bunlardan günümüzde en popüler olanları dönüşümcü / işlevsel (transformasyonel / transaksiyonel) liderlik ve karizmatik liderliktir. Bu liderlik türlerinin yanında kültürel liderlik, e-liderlik, akademik liderlik (Avolio, Kahai ve Dodge, 2001; İbicioğlu ve Doğan, 2002), kavramlarından da söz edilmektedir.

2.2.4.1 Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik teorisinin ilki Weber tarafından tanımlanmıştır (Yukl, 1998). Weber karizma kavramı ile, bir kişiyi diğer (olağan) kişilerden ayıran ve onun doğa-insan üstü istisnai güçlere ve niteliklere sahip sayılmasına yol açan özelliklerini anlatmak istemiştir (Weber, 1995). Weber'e göre bu güç kişiyi lider yapmaktadır. Weber, karizmatik liderin sıradan insanlardan farklı olarak Tanrı vergisi ayrıcalıklı, üstün güç ve niteliklere sahip olduğunu söylemiştir (Baltaş, 2001).

Karizmatik lider, takipçiler üzerindeki etkisini kullanarak onları motive etmekte ve kendisi ile özdeşleştirip bütünleşmelerini sağlamaktadır. Bu sayede takipçilerin

kendilerine olan güvenleri ve performanslarına ilişkin beklentileri artmaktadır. Karizmatik liderlik davranışı sonrasında lidere ve vizyona bağlılık sağlanmakta, takipçilerin kendini işe adanmaları ile örgütsel bağlılık ve performans artışı sağlanmaktadır.

Karizmatik liderlik, liderlik kavramı özellik teorilerinde olduğu gibi karizmanın liderin bir özelliği olduğu varsaymaktadır. Karizma kişiler arası çekicilik şeklinde kabul edilme ve desteklemeyi önermektedir. Kimi zaman destekleyicilerden çok astların davranışlarını etkilemede karizmatik üstler daha başarılı olmaktadır. 1977 yılında karizmatik liderlik teorisini öngören Robert House değişik sosyal bilim disiplinlerinin araştırma bulgularını kavramsal çerçeve olarak ele almıştır. Karizmatik liderliğe ilişkin pek çok araştırma yapılmıştır (Fiol, 1999).

Karizmatik liderlerin gücü takipçilerinden gelmektedir. Karizmatik etkinin kaybolması takipçilerin lideri yerinden etmesine neden olmaktadır (Weber, 1995). Burns (1978), Weber'in karizmatik liderler teorisi üzerinde çalışarak işlevsel (transaksiyonel) liderlerin bürokratlar gibi, karizmatik liderlerin ise dönüşümsel liderler gibi davrandıklarını belirlemiştir. Dönüşümsel liderler sonuçlara odaklanırken, işlevsel liderler ise süreç aşamaları ile ilgilenmektedir (Boje, 2009).

2.2.4.2 Dönüşümsel (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümsel (Transformasyonel) liderlik kavramının düşünsel temelleri Burns'ın çalışmalarına dayanmaktadır. Burns 1978 yılında yazdığı liderlik kitabında dönüşümsel ve işlevsel liderlik yaklaşımlarını politik liderliğin iki türü olarak tanımlamıştır (Kuhnert ve Lewis, 1987). 1985 yılında Bass ve Avolio tarafından "Dönüşümsel Liderlik Kuramı" tartışmaya açılmıştır (Conger, 1999).

Bu kuramda liderin izleyenler üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Dönüşümsel liderin takipçileri lidere güvenirlere, inanırlara, bağlılık ve saygı duyarlar. Lider takipçilerin görevlerini iyi performansla başarmalarının çok önemli olduğunun farkına varmalarını sağlamaya çalışır. Örgütün veya grubun amaçlarını gerçekleştirirken kendilerine, gelişmelerine, başarılarına ilişkin algılarını, ilgilerini çok daha olumlu kılarak, çok daha üst düzeyde karşılamanın ancak örgütsel amaçlara ulaşarak mümkün olacağına inandırarak, değiştirir ve güdüler (Erçetin, 1998). Mustafa Kemal ATATÜRK dönüşümcü lidere örnek olarak gösterilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995).

Bass, Burns'ün çalışmalarını örgütsel yönetim alanına uyarlamıştır (Kuhnert ve Lewis, 1987). Bass, dönüşümsel liderliğin karakteristiklerini karizma, ilham verme,

entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi olarak ifade etmektedir (Bass, 1987). Dönüşümsel liderlik, günümüzün gittikçe artan rekabet koşullarında çok önemlidir. Bu liderlik, değişimin önemi arttığı için işletmelerde çok gerekli olacaktır. Dönüşümsel liderlik davranışı üç aşamada gerçekleşmektedir (Eren, 2000). Bunlar;

1. **Değişim İhtiyacının Fark Edilmesi:** Dönüşümsel lider organizasyonun değişim ihtiyacını fark ederek, örgütün kilit yöneticilerine böyle bir ihtiyacın gerekliliğini açıklayıp onları ikna etme yoluna gider.
2. **Paylaşılan Vizyon Oluşturma:** Değişim ihtiyacının fark edilmesinden sonra dönüşümsel lider, örgüt üyelerine bir vizyon vererek değişimin yönünü belirtmelidir. Vizyon gidilecek yönü olduğu kadar, ulaşılabilecek yeri ve durumu da açıklamalıdır.
3. **Değişime Kurumsal Bir Hüviyet Kazandırma:** Dönüşümsel lider, diğer liderlerden farklı olarak meydana gelen değişimleri kurumsallaştırır. İstenen değişimlerin planlandığı gibi gitmesinden emin olmak için geri besleme mekanizması oluşturarak istenen değişikliklerin ne ölçüde gerçekleştirildiğini, değişimi tam sağlamak için neler yapılması gerektiğini ve zamanında müdahale ile karşılaşılan güçlüklerin yenilmesini sağlamak gerekir.

Tichy ve Devana tarafından büyük işletmelerin tepe yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonrasında dönüşümsel liderliğe ilişkin aşağıdaki özellikleri belirlemiştir (Aykut, 2000). Bunlar;

- Yürekli, cesaretlidir,
- İnsanlara inanırlar,
- Örgütsel değerleri sürdürürler,
- Bir ömür boyu öğrencidirler,
- Karmaşıklık ve belirsizlikle uğraşma yeteneğine sahiptirler,
- İleri görüşlüdürler.

2.2.4.3 İşlevsel (Transaksiyonel) Liderlik

Bu liderlik, günümüz işdünyasında en çok görülen liderlik tarzıdır (Bass, 1985; Yamarino ve Bass, 1990; akt.: Humpreys, 2001). İşlevsel liderler geleneklere ve geçmişe bağlıdır. Bu liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanmaktadırlar (Eren, 2000). Lider takipçilerin ne istediklerini bilir, çabaları için ödüller önerir ve ödüllerin birbirinin

yerini almasını sağlar. Takipçilerin görevlerini yerine getirirken mevcut kendi ilgilerine karşı tepkilerini alır. İşlevsel liderlik, liderliğin durumsal belirleyiciliği üzerine odaklanır. Bu tip liderler zorlayıcı güçlerine ve ödüllere güvenmektedirler (Luthans, 1995).

İşlevsel liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirme suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler. İşlevsel liderler, geçmişteki olumlu/yararlı gelenekleri sürdürme ve bunları gelecek nesillere bırakma bakımından çok yararlı hizmette bulunurlar. Ancak bu liderlik davranışında yaratıcılık ve yenilik azdır. Bu davranış tarzı durgun işletme yapısını ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda daha uygundur. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001) İşlevsel ve dönüşümsel liderlik özelliklerinin karşılaştırması aşağıdaki çizelgede sunulmuştur.

Tablo.2.11: İşlevsel ve Dönüşümsel Liderlik Karşılaştırılması

Liderlik Özellikleri	İşlevsel	Dönüştürücü
Zaman Yönelimi	Kısa bugüne dönük	Uzun yarına dönük
Amaçlarının Yapısı	Faydacı	İdealistlik
Koordinasyon	Rol ve düzenlemelerle	Amaç ve değerlerle
Diğerlerini Etkileme Yönelimi	Faydacılık	Diğerlerini düşünen
İletişim	Düşey aşağıya doğru	Çok yönlü
Sonuçlar	Beklenen performans	Beklenenin üstünde performans
Kişilik	Reaktif	Proaktif
Güç Kaynağı	Pozisyondan	Takipçilerinden
Diğerleriyle İlişkisi	Bağımsız başına buyruk	Organik birbirine bağımlı
Ödül Sistemi	Organizasyona harici	Kişisel kendine özgü
Karar Alma	Merkezi geçmiş tecrübelerle	Yayılmış, dağıtılmış ve

		aşağıdan yukarıya doğru
Anlayış Tarzı	Bireysel ve lider merkezli	Sosyal ve grup merkezli
Çalışanlar	Yerine konabilir bir araç	Değerlendirilebilir bir kaynak
Rehber Değer	Kar	Vizyon ve değerler
Değişime Karşı Tutum	Önlenebilir direnç ve statüko	Kaçınılmaz değişimi kucaklamak
Kontrol	Sert uyulmalı	Kendi kendine kontrol
Emir Kumanda Zinciri	Yönlendirici	Akılcı anlatıcı ikna
Bakış Açısı	İçsel	Dışsal
Görev Tasarımı	Bölgümlere ayrımlı bireysel	Zenginleştirilmiş grup

Kaynak: Tichy ve Devana, 1990.

Bir lider hem işlevsel hem de dönüşümsel lider özellikleri taşıyabilmektedir. Liderler iki tarzı da tamamlayıcı bir şekilde kullanabilmektedir (Donahue ve Wong, 1994).

2.2.4.4 Kültürel Liderlik

Kültür, toplumların ya da grupların zamanla değişen gereksinimlerini karşılamak üzere yaşam deneyimlerine dayanarak geliştirdikleri normlar ve yaklaşımlar ile onlara dayanak olan düşünce ve değerler bütünüdür (Fikretoğlu, 1990). Kültürel liderlik, takipçiler tarafından paylaşılan ideolojiler, inançlar değerler ve normlarla çalışanların etkilenmesi sürecidir (Beyer ve Browing, 1999). Liderler, kültürel çevreye yeni anlamlar katmaktadır. Kültürel liderlik bu çerçevede ele alınmaktadır ve iki boyutta incelenmektedir. Bunlar, var olan kültürü koruma ve yeni bir kültür yaratma olarak söylenebilir (Erçetin, 1998).

Kültürel liderler, yaşanan bir kriz durumunda örgüt kültürünün değiştirilmesine karar verdiğinde, örgütte yeni bir kültür oluşturmak için kendine güven duygusu ile hareket ederek baskın kişiliğinin etkisiyle takipçileri ikna eder. Bu süreçte radikal

ideolojiye dayanan bir vizyon oluşturmak durumundadır. Böylece örgütün var olan yapısında yenilikler yapabilir.

Aşağıdaki tabloda her iki boyutta liderliğin öğeleri ve örgütsel kültür açısından sonuçları gösterilmektedir.

Tablo.2.12: Kültürel Liderliğin Öğeleri ve Örgütsel Kültür Açısından Sonuçları

Kültürel Liderlik Öğeleri	Var Olan Kültürü Koruma Ve Sürdürme	Yeni Bir Kültür Oluşturma
Kişisel Özellikler	Gruba güven	Kendine güven
	Kolaylaştırıcı	Baskın kişilik
	İkna edici	İkna edici
	İnanandırıcı	Etkileyici ya da açıklayıcı
Algılanan Durum	Kriz ya da yönetsel bir sorun yok	Yaşanan kriz durumu
Vizyon ve Misyon	Geleneksel ideoloji	Radikal ideoloji
Takipçilerin Yorumları	Lider geçmişte Başarılı olan değerleri benimser	Lider krizle ilgili gereken farklı niteliklere sahiptir
Performans	Başarının süresi	Kriz yönetiminde tekrarlanan başarı
Liderlik Davranışları	Etkili rol modeli	Etkili rol modeli
	Başarı ve güçle etkileme	Başarı ve güçle etkileme
	İdeolojiyi açıkça vurgulama	İdeolojiyi açıkça vurgulama
	İzleyenlere duyduğu güveni ve üst düzeyde beklentilerini ifade etme	İzleyenlere duyduğu güveni ve üst düzeyde beklentilerini ifade
	Güdüleme	Güdüleme
Yönetsel	Varolan yapı ve stratejileri koruma veya yapı ve	Yeni yapılar ve stratejiler oluşturma veya varolan yapı

Yöntemler	stratejilerde olası değişimleri azaltma	ve stratejilerde radikal değişiklikler yapma
Kültürel	Varolan kültürel ideolojiler ve değerlerin olumlu yönlerini vurgulama	Yeni kültürel ideolojileri ve değerleri vurgulama
Normların	Varolan gelenekleri sürdürme	Yeni gelenekler oluşturma
Kullanılması	Varolan sürdürmeyi yaşamsal kılma	Değişmeyi kurumsallaştırma

Kaynak: Trice ve Bayer, 1991.

Kültürel liderler, yeni örgüt kültürünün oluşması için yeni değerleri vurgulamalı, yeni gelenekler oluşturarak kültürel normları kullanmalıdır. Örgütte var olan kültürü korumak için takipçilerine güven duymalı ve onların işlerini kolaylaştırıcı bir işlev üstlenmelidir. Örgütsel ideoloji ve geçmişte oluşan değerler benimsenmeli, var olan yapı korunarak gelenekler sürdürülmelidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı ve çözümleme yöntemleri ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma betimsel bir araştırmadır ve örnekleyici tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırma İstanbul ilinde çalışan yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Farklı liderlik davranış düzeyleri bazı demografik bilgiler açısından belirlenmiştir. Betimsel araştırmalar, "bir konunun hali hazırdaki durumunu saptamayı hedeflemektedir" (Karasar, 2012). Örnekleyici tarama modelleri ise, "evrendeki belli bir ünitenin (birey, aile, okul, hastane vb.), derinliğine ve genişliğine, kendisini ve çevresi ile olan ilişkilerini belirleyerek, o ünite hakkında bir yargıya varmayı amaçlayan tarama düzenlemeleridir" (Tütengil, 1975; akt: Karasar, 2012).

Bu araştırma ile farklı liderlik davranış düzeylerine sahip yöneticiler araştırılmış; ayrıca yöneticilerin yöneticilerden algılanan liderlik davranış düzeylerinin yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, kurumda kaç yıl çalıştığı ve eğitim durumu değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı ilişki olarak incelenmiştir.

Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2012).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde Maliyede görev yapan yöneticiler oluşturmuştur. Bu araştırmanın örnekleme, İstanbul ilinde görev yapan yöneticilerden, "oranlı küme örnekleme" yöntemi ile seçilmiştir. Örneklem için, 71 yöneticiye ulaşılmıştır. Oranlı küme örneklemede, evren, kendi içinde daha benzeşik özellikleri olan alt evrenlere ayrılır. Her bir alt evrenden, o alt evrenin bütün içindeki oranını yansıtacak şekilde seçim yapılır. Böylece, her alt evrenin örnekleme girmeansı, bütün içindeki

oranlarını yansıtacak şekilde olur. Bu şekilde gerçekleştirilen oranlı küme örnekleminin, daha temsili bir örnekleme oluşturduğu kabul edilir (Karasar, 2012).

3.3. Varsayımlar

Araştırmaya katılacak yöneticilerin tamamının, anket sorularını özgür iradeleriyle ve hiçbir baskı altında kalmaksızın, içten ve yansız olarak yanıtladıkları varsayılmaktadır.

3.4. Sınırlılıklar

Araştırma İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığına bağlı vergi daireleri yöneticileriyle sınırlıdır. Araştırma, yöneticilerin algılanan liderlik davranış düzeylerinin ölçülmesinde kullanılacak ölçeklerin ölçtükleri nitelikler ile sınırlıdır.

3.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, “Kişisel Bilgi Formu” ve Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi (LDTA) kullanılmıştır.

3.5.1. Kişisel Bilgi Formu

Katılımcıların demografik özellikleriyle ilgili çeşitli değişkenlere ilişkin bilgiler, araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan “Kişisel Bilgi Formu” ile toplanmıştır. Bu form ile katılımcı yöneticiler hakkında çeşitli bağımsız değişkenlere (yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, kurumda kaç yıl çalıştığı, eğitim düzeyi) yönelik veri toplanması amaçlanmıştır. Kişisel Bilgi Formu Ek-I'de verilmiştir.

3.5.2. Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi (LDTA)

Yöneticilerin algılanan liderlik davranış düzeylerini belirlemek amacıyla Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi (LDTA) kullanılmıştır. Ölçek ilk olarak Hemphill (1949) tarafından geliştirilmiş ve Ohio State Üniversitesi araştırmalarının temelini oluşturmuştur. 1700 sorudan oluşturulan ilk ölçek önce 150 soruya sonra da 100 soruya indirilmiştir. Daha sonra revize edilen ölçeğin en çok kullanılan şekli Stogdill (1963) tarafından geliştirilen 12. versiyonudur. Türkiye’de ölçek ilk olarak Ergun (1981) tarafından Türkçeye çevrilerek kamu yöneticilerinin liderlik davranışının belirlenmesine yönelik kullanılmıştır. Ölçek, liderlik davranışlarının belirlenmesinde ülkemizde sıklıkla kullanılmaktadır (Balcı, 1997; Sadullah, 1997; Akdoğan, 1997; Acar, 2001). LDTA,

kişiyi dikkate alma ve inisiyatif (yapıyı harekete geçirme) olarak iki alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte her iki boyuta yönelik 15'er soru bulunmaktadır. Anket soruları Likert tipi ölçek olarak (5-Her Zaman, 4 Çoğu Zaman, 3-Ara Sıra, 2-Nadiren, 1-Hiçbir Zaman) hazırlanmıştır. Her iki ölçekten alınacak en yüksek puan 75, en düşük puan 15 olmak üzere toplam liderlik puanında ise en yüksek 150, en düşük 30 puandır. Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi (LDTA) Ek-II'de verilmiştir.

3.6. Verilerin Analizi

Çalışmada SPSS 15.0 for Windows programı kullanılmıştır.

Demografik bilgilerin yer aldığı tabloda frekans ve yüzde; ölçekler ve alt boyutlarının betimsel istatistikleri tablosunda ortalama ve standart sapma kullanılmıştır.

Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği ve alt boyutlarının cinsiyet, atamalardan etkilenme, gelir durumundan memnun olma, bulunduğu konumdan memnun olma, işyerinde sorunu olma, ulaşılmak istenen hedefin olması ve işyerinde teknolojik imkanlardan yararlanma durumu değişkenlerine göre karşılaştırılmasında t testi,

Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeğinin ve alt boyutlarının hizmet içi eğitim alma değişkenine göre karşılaştırılmasında Mann Whitney U testi,

Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği ve alt boyutlarının yaş, çalışmaya başlama yaşı, kıdem yılı, kurumdaki kıdem yılı, eğitim düzeyi, medeni durum, işyerinde yaşanan sorunun kişi/durum değişkenlerine göre karşılaştırılmasında Tek Yönlü Varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizinde gruplar arasında fark olduğunda ($p<0,05$), gruplar arasındaki farkın kaynağını öğrenmek için LSD Post Hoc testleri kullanıldı.

Analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 ($p<0,05$) olarak alındı.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Tablo.4.1: Yöneticilerin demografik özellikleri

Demografik Özellik	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Kadın	26	36,6
	Erkek	45	63,4
Yaş	21-30 yaş	9	12,7
	31-40 yaş	13	18,3
	41-50 yaş	40	56,3
	51 yaş ve üzeri	9	12,7
İşe Başlama Yaşı	19 yaş ve öncesi	18	25,4
	20-24 yaş	27	38,0
	25 yaş ve sonrası	26	36,6
	1-5 yıl	10	14,1
Kıdem Yılı	6-10 yıl	4	5,6
	11-15 yıl	8	11,3
	16 yıl ve üzeri	49	69,0
Kurumdaki Yılı	1-5 yıl	21	29,8
	6-10 yıl	4	5,6
	11-15 yıl	5	7,0
	16 yıl ve üzeri	41	57,7
Eğitim Durumu	Ön lisans	3	4,2
	Lisans	50	70,4
	Lisansüstü	18	25,4
Medeni Durumu	Evli	50	70,4
	Bekar	18	22,5
	Boşanmış	5	7,0

Atamalardan Etkilenme Durumu	Evet	51	71,8
	Hayır	20	28,2
Hizmet İçi Eğitim Alma Durumu	Evet	68	95,8
	Hayır	3	4,2
Gelir Durumundan Memnuniyet Durumu	Evet	18	26,8
	Hayır	52	73,2
Bulunduğu Konumdan Memnun Olma Durumu	Evet	35	49,3
	Hayır	36	50,7
İşyerinde Sorunu Olma Durumu	Evet	28	39,4
	Hayır	43	60,6
Sorunun Kaynağı	Yöneticiler	10	14,1
	Çalışanlar	9	12,7
	İş Yoğunluğu	9	12,7
Hedefi Olma Durumu	Evet	49	69,0
	Hayır	22	31,0
Teknolojinin İmkanlarından Yararlanma Durumu	Evet	21	29,6
	Hayır	50	70,4

Yöneticilerin 26'sı (%36,6) kadın, 45'i (%63,4) erkektir. 9'u (%12,7) 21-30 yaş aralığında, 13'ü (%18,3) 31-40 ya, 40'ı (%56,3) 41-50 yaş aralığında ve 9'u (%12,7) 51 yaş ve üzerindedir.

Yöneticilerin 18'i (%25,4) 19 ve daha küçük yaşta işe başlamış, 27'si (%38,0) 20-24 yaş aralığında, 26'sı (%36,6) 25 yaş ve sonrasında işe başlamıştır.

Yöneticilerin 10'u (%14,1) 1-5 yıl, 4'ü (%5,6) 6-10 yıl, 8'i (%11,3) 11-15 yıl, 49'u (%69,0) 16 yıl ve daha uzun süre kıdeme sahiptir. 21'i (%29,8) 1-4 yıl, 4'ü (%5,6) 6-10 yıl, 5'i (%7,0) ve 41'i (%57,7) 16 yıl ve daha uzun süredir aynı kurumda çalışmaktadır.

Yöneticilerin 3'ü (%4,2) ön lisans, 50'si (%70,4) lisans, 18'i (%25,4) lisansüstü düzede eğitim görmüştür.

Yöneticilerin 50'si (%70,4) evli, 18'i (%22,5) bekar, 5'i (%7,0) boşanmıştır.

Yöneticilerin 51'i (%71,8) atamalardan etkilendiğini, 20'si (%28,2) atamalardan etkilenmediğini belirtmiştir.

Yöneticilerin 68'i (%95,8) hizmet içi eğitim almış, 3'ü (%4,2) hizmet içi eğitim almamıştır.

Yöneticilerin 18'i (%26,8) gelirinden memnun; 52'si (%73,2) gelirinden memnun değildir.

Yöneticilerin 35'i (%49,3) bulunduğu konumdan memnun; 36'sı (%50,7) bulunduğu konumdan memnun değildir.

Yöneticilerin 28'i (%39,4) işyerinde sorun yaşamakta, 43'ü (%60,6) sorun yaşamamaktadır. Sorun yaşayan yöneticilerin 10'u (%14,1) yöneticilerle, 9'u (%12,7) çalışanlarla, 9'u (%12,7) iş yoğunluğu nedeniyle sorun yaşamaktadır.

Yöneticilerin 49'unun (%69,0) ulaşmak istediği hedef bulunmakta, 22'sinin (%31,0) ulaşmak istediği bir hedef bulunmamaktadır.

Yöneticilerin 21'i (%29,65) işyerindeki tüm teknolojik imkanlardan yararlanmakta, 50'si (%70,4) teknolojinin tüm imkanlarından yararlanmamaktadır.

Tablo.4.2: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği ile Alt Boyutlarına Ait Betimsel İstatistikler

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Alınabilecek Min.-Max/Ort.	\bar{X}	SS
İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme)	15	15-75/45	58,48	6,10
Kişiyi Dikkate Alma	15	15-75/45	55,89	6,91
Liderlik Davranışı Tanımlama Ölçeği	30	30-150/90	114,37	10,73

Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği “İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme)” alt boyutu puan ortalaması $58,48 \pm 6,10$ olarak ölçülmüştür. İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme) alt boyutundan alınabilecek en düşük puan 15 en yüksek puan 75 ve orta puan 45 olup yöneticilerin puan ortalamasının “orta ve üstü düzeyde” olduğu söylenebilir.

Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği “Kişiyi Dikkate Alma” alt boyutu puan ortalaması 55,89±6,91 olarak ölçülmüştür. Kişiyi Dikkate Alma alt boyutundan alınabilecek en düşük puan 15 en yüksek puan 75 ve orta puan 45 olup yöneticilerin puan ortalamasının “orta ve üstü düzeyde” olduğu söylenebilir.

Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği puan ortalaması 114,37±10,73 olarak ölçülmüştür. Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeğinden alınabilecek en düşük puan 30 en yüksek puan 150 ve orta puan 90 olup yöneticilerin puan ortalamasının “orta ve üstü düzeyde” olduğu söylenebilir.

Tablo.4.3: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (t testi)

Ölçek ve Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{\chi}$	SS	t	p
İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme)	Kadın	26	59,15	6,03	0,706	0,483
	Erkek	45	58,09	6,18		
Kişiyi Dikkate Alma	Kadın	26	56,27	7,10	0,352	0,726
	Erkek	45	55,67	6,88		
Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği	Kadın	26	115,42	11,26	0,628	0,532
	Erkek	45	113,76	10,49		

p<0,05

Tablo 4.3’te t testi sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme) alt boyutu puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği (t=0,706; p>0,05) bulgusu elde edildi. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin cinsiyetleri ile İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme) alt boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yöneticilerin Kişiyi Dikkate Alma alt boyutu puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği ($t=0,352$; $p>0,05$) bulgusu elde edildi. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin cinsiyetleri ile Kişiyi Dikkate Alma alt boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği ($t=0,628$; $p>0,05$) bulgusu elde edildi. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin cinsiyetleri ile Liderlik Davranışını Tanımlama puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo.4.4: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Yaş Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

Ölçek ve Alt Boyutlar	Yaş	n	$\bar{\chi}$	SS
İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme)	A-21-30 yaş	9	57,78	3,90
	B-31-40 yaş	13	55,38	5,39
	C-41-50 yaş	40	58,60	6,52
	D-51 yaş ve üzeri	9	63,11	4,43
Kişiyi Dikkate Alma	A-21-30 yaş	9	53,78	9,08
	B-31-40 yaş	13	53,77	8,32
	C-41-50 yaş	40	56,90	5,86
	D-51 yaş ve üzeri	9	56,56	6,84
Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği	A-21-30 yaş	9	111,56	10,47
	B-31-40 yaş	13	109,15	12,22
	C-41-50 yaş	40	115,50	9,80
	D-51 yaş ve üzeri	9	119,67	10,69

Tablo.4.5: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

Ölçek ve Alt Boyutlar	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme)	Gruplararası	322,597	3	107,532	3,153	0,030	D>B
	Grupiçi	2285,121	67	34,106			D>C
	Toplam	2607,718	70				
Kişiyi Dikkate Alma	Gruplararası	143,413	3	47,804	1,000	0,398	
	Grupiçi	3201,685	67	47,786			
	Toplam	3345,099	70				
Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği	Gruplararası	728,564	3	242,855	2,220	0,094	
	Grupiçi	7329,915	67	109,402			
	Toplam	8058,479	70				

p<0,05

Tablo 4.5’de tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde, yaş değişkenine göre yöneticilerin İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme) alt boyutu puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık olduğu bulgusu elde edilmiştir ($F_{3,67}=3,153$; $p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD Post Hoc testi sonuçlarına göre 51 yaş ve üzerindeki yöneticilerin puan ortalaması ($63,11\pm 4,43$) 31-40 yaş aralığındaki yöneticilerin puan ortalamasından ($55,38\pm 5,39$) ve 41-50 yaş aralığındaki yöneticilerin puan ortalamasından ($58,60\pm 6,52$) anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$).

Yöneticilerin Kişiyi Dikkate Alma alt boyutu ($F_{3,67}=1,000$; $p>0,05$) ve Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği ($F_{3,67}=2,220$; $p>0,05$) puan ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edildi. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin yaşları ile İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme) puanları arasında ve yaşları ile Liderlik Davranışını Tanımlama puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo.4.6: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Çalışmaya Başlama Yaşı Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

Ölçek ve Alt Boyutlar	Çalışmaya Başlama Yaşı	n	$\bar{\chi}$	SS
İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme)	19 yaş ve öncesi	18	58,39	6,25
	20-24 yaş	27	57,52	6,50
	25 ve sonrası	26	59,54	5,62
Kişiyi Dikkate Alma	19 yaş ve öncesi	18	55,83	5,28
	20-24 yaş	27	55,81	8,30
	25 ve sonrası	26	56,00	6,57
Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği	19 yaş ve öncesi	18	114,22	9,37
	20-24 yaş	27	113,33	11,79
	25 ve sonrası	26	115,54	10,75

Tablo.4.7: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Çalışmaya Başlama Yaşı Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

Ölçek ve Alt Boyutlar	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme)	Gruplararası	54,238	2	27,119	0,722	0,489	
	Grupiçi	2553,480	68	37,551			
	Toplam	2607,718	70				
Kişiyi Dikkate Alma	Gruplararası	0,525	2	0,262	0,005	0,995	
	Grupiçi	3344,574	68	49,185			
	Toplam	3345,099	70				
Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği	Gruplararası	64,906	2	32,453	0,276	0,760	
	Grupiçi	7993,573	68	117,553			
	Toplam	8058,479	70				

p<0,05

Tablo 4.7’de tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme) alt boyutu ($F_{2,68}=0,722$; $p>0,05$), Kişiyi Dikkate Alma alt boyutu ($F_{2,68}=0,005$; $p>0,05$) ve Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği ($F_{2,68}=0,276$; $p>0,05$) puan ortalamalarının çalışmaya başlama yaşı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edildi. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin çalışmaya başlama yaşları ile İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme), Kişiyi Dikkate Alma, Liderlik Davranışını Tanımlama puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo.4.8: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Kıdem Yılı Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

Ölçek ve Alt Boyutlar	Kıdem Yılı	n	$\bar{\chi}$	SS
İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme)	A-1-5 yıl	10	57,80	3,68
	B-6-10 yıl	4	55,75	5,32
	C-11-15 yıl	8	56,75	6,69
	D-16 yıl ve üzeri	49	59,12	6,47
Kişiyi Dikkate Alma	A-1-5 yıl	10	54,00	8,59
	B-6-10 yıl	4	51,25	11,09
	C-11-15 yıl	8	53,38	6,19
	D-16 yıl ve üzeri	49	57,06	6,13
Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği	A-1-5 yıl	10	111,80	9,90
	B-6-10 yıl	4	107,00	14,94
	C-11-15 yıl	8	110,13	11,74
	D-16 yıl ve üzeri	49	116,18	10,16

Tablo.4.9: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Kıdem Yılı Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

Ölçek ve Alt Boyutlar	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme)	Gruplararası	78,603	3	26,201	0,694	0,559	
	Grupiçi	2529,115	67	37,748			
	Toplam	2607,718	70				
Kişiyi Dikkate Alma	Gruplararası	239,657	3	79,886	1,724	0,171	
	Grupiçi	3105,441	67	46,350			
	Toplam	3345,099	70				
Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği	Gruplararası	588,657	3	196,219	1,760	0,163	
	Grupiçi	7469,822	67	111,490			
	Toplam	8058,479	70				

p<0,05

Tablo 4.9’da tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme) alt boyutu ($F_{3,67}=0,694$; $p>0,05$), Kişiyi Dikkate Alma alt boyutu ($F_{3,67}=1,724$; $p>0,05$) ve Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği ($F_{3,67}=1,760$; $p>0,05$) puan ortalamalarının kıdem yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edildi. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin kıdem yılı ile İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme), Kişiyi Dikkate Alma, Liderlik Davranışını Tanımlama puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo.4.10: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Kurumdaki Kıdem Yılı Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

Ölçek ve Alt Boyutlar	Kurumdaki Kıdem Yılı	n	\bar{x}	SS
İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme)	A-1-5 yıl	21	58,24	5,10
	B-6-10 yıl	4	58,75	8,85
	C-11-15 yıl	5	53,40	5,13
	D-16 yıl ve üzeri	41	59,20	6,32
Kişiyi Dikkate Alma	A-1-5 yıl	21	53,67	8,58
	B-6-10 yıl	4	55,00	5,83
	C-11-15 yıl	5	57,00	7,48
	D-16 yıl ve üzeri	41	56,98	5,89
Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği	A-1-5 yıl	21	111,90	11,12
	B-6-10 yıl	4	113,75	11,70
	C-11-15 yıl	5	110,40	11,22
	D-16 yıl ve üzeri	41	116,17	10,41

Tablo.4.11: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Kurumdaki Kıdem Yılı Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

Ölçek ve Alt Boyutlar	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme)	Gruplararası	151,520	3	50,507	1,378	0,257	
	Grupiçi	2456,199	67	36,660			
	Toplam	2607,718	70				
Kişiyi Dikkate Alma	Gruplararası	161,456	3	53,819	1,133	0,342	
	Grupiçi	3183,642	67	47,517			
	Toplam	3345,099	70				
Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği	Gruplararası	340,914	3	113,638	0,987	0,405	
	Grupiçi	7717,564	67	115,188			
	Toplam	8058,479	70				

p<0,05

Tablo 4.11’de tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme) alt boyutu ($F_{3,67}=1,378$; $p>0,05$), Kişiyi Dikkate Alma alt boyutu ($F_{3,67}=1,133$; $p>0,05$) ve Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği ($F_{3,67}=0,987$; $p>0,05$) puan ortalamalarının kurumdaki kıdem yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edildi. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin kurumdaki kıdem yılı ile İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme), Kişiyi Dikkate Alma, Liderlik Davranışını Tanımlama puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo.4.12: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

Ölçek ve Alt Boyutlar	Eğitim Düzeyi	n	$\bar{\chi}$	SS
İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme)	A- Ön lisans	3	54,67	5,51
	B- Lisans	50	58,20	5,76
	C- Lisansüstü	18	59,89	7,01
Kişiyi Dikkate Alma	A- Ön lisans	3	57,33	6,11
	B- Lisans	50	55,24	6,59
	C- Lisansüstü	18	57,44	7,94
Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği	A- Ön lisans	3	112,00	11,36
	B- Lisans	50	113,44	10,16
	C- Lisansüstü	18	117,33	12,18

Tablo.4.13: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

Ölçek ve Alt Boyutlar	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme)	Gruplararası	83,274	2	41,637	1,122	0,332	
	Grupiçi	2524,444	68	37,124			
	Toplam	2607,718	70				
Kişiyi Dikkate Alma	Gruplararası	70,867	2	35,434	0,736	0,483	
	Grupiçi	3274,231	68	48,150			
	Toplam	3345,099	70				
Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği	Gruplararası	218,159	2	109,079	0,946	0,393	
	Grupiçi	7840,320	68	115,299			
	Toplam	8058,479	70				

p<0,05

Tablo 4.13’de tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme) alt boyutu ($F_{2,68}=1,122$; $p>0,05$), Kişiyi Dikkate Alma alt boyutu ($F_{2,68}=0,736$; $p>0,05$) ve Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği ($F_{2,68}=0,946$; $p>0,05$) puan ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edildi. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin eğitim düzeyi ile İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme), Kişiyi Dikkate Alma, Liderlik Davranışını Tanımlama puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo.4.14: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Medeni Durum Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

Ölçek ve Alt Boyutlar	Medeni Durum	n	\bar{x}	SS
İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme)	A- Evli	50	58,26	6,24
	B- Bekar	16	58,38	5,49
	C- Boşanmış	5	61,00	7,35
Kişiyi Dikkate Alma	A- Evli	50	56,80	6,29
	B- Bekar	16	52,75	8,75
	C- Boşanmış	5	56,80	3,70
Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği	A- Evli	50	115,06	10,11
	B- Bekar	16	111,13	12,51
	C- Boşanmış	5	117,80	10,62

Tablo.4.15: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

Ölçek ve Alt Boyutlar	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme)	Gruplararası	34,348	2	17,174	0,454	0,637	
	Grupiçi	2573,370	68	37,844			
	Toplam	2607,718	70				
Kişiyi Dikkate Alma	Gruplararası	203,299	2	101,649	2,200	0,119	
	Grupiçi	3141,800	68	46,203			
	Toplam	3345,099	70				
Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği	Gruplararası	251,109	2	125,554	1,094	0,341	
	Grupiçi	7807,370	68	114,814			
	Toplam	8058,479	70				

p<0,05

Tablo 4.15'te tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme) alt boyutu ($F_{2,68}=0,454$; $p>0,05$), Kişiyi Dikkate Alma alt boyutu ($F_{2,68}=2,200$; $p>0,05$) ve Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği ($F_{2,68}=1,094$; $p>0,05$) puan ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edildi. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin medeni durumları ile İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme), Kişiyi Dikkate Alma, Liderlik Davranışlarını Tanımlama puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo.4.16: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Atamalardan Etkilenme Durumlarına Göre Karşılaştırılması (t testi)

Ölçek ve Alt Boyutlar	Atamalardan Etkilenme	n	$\bar{\chi}$	SS	t	p
İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme)	Evet	51	59,04	6,13	1,240	0,219
	Hayır	20	57,05	5,96		
Kişiyi Dikkate Alma	Evet	51	56,06	5,48	0,332	0,741
	Hayır	20	55,45	9,84		
Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği	Evet	51	115,10	9,36	0,917	0,332
	Hayır	20	112,50	13,73		

$p<0,05$

Tablo 4.16'da t testi sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme) alt boyutu puan ortalamalarının atamalardan etkilenme durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği ($t=1,240$; $p>0,05$) bulgusu elde edildi. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin atamalardan etkilenme durumları ile İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme) alt boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yöneticilerin Kişiyi Dikkate Alma alt boyutu puan ortalamalarının atamalardan etkilenme durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği ($t=0,332$; $p>0,05$) bulgusu elde edildi. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin atamalardan etkilenme durumları ile Kişiyi Dikkate Alma alt boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği puan ortalamalarının atamalardan etkilenme durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği

($t=0,917$; $p>0,05$) bulgusu elde edildi. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin atamalardan etkilenme durumları ile Liderlik Davranışını Tanımlama puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo.4.17: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Hizmet İçi Eğitim Alma Durumlarına Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney U Testi)

Ölçek ve Alt Boyutlar	Hizmet İçi Eğitim Alma		$\bar{\chi}$	SS	U	p
	Evet	Hayır				
İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme)	Evet	68	58,22	6,09	36,500	0,061
	Hayır	3	64,33	3,06		
Kişiyi Dikkate Alma	Evet	68	55,62	6,93	32,500	0,046
	Hayır	3	62,00	2,00		
Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği	Evet	68	113,84	10,65	19,500	0,018
	Hayır	3	126,33	2,31		

$p<0,05$

Tablo 4.17’de Mann Whitney U testi sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme) alt boyutu puan ortalamalarının hizmet içi eğitim alma durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği ($U=36,500$; $p>0,05$) bulgusu elde edildi. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin hizmet içi eğitim alma durumları ile İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme) alt boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yöneticilerin Kişiyi Dikkate Alma alt boyutu puan ortalamalarının hizmet içi eğitim alma durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği ($U=32,500$; $p<0,05$) bulgusu elde edildi. Hizmet içi eğitim almayan yöneticilerin Kişiyi Dikkate Alma puanları ($62,00\pm 2,00$) hizmet içi eğitim alan yöneticilerin Kişiyi Dikkate Alma puanlarından ($55,62\pm 6,93$) anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$).

Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği puan ortalamalarının hizmet içi eğitim alma durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği ($U=19,500$;

$p < 0,05$) bulgusu elde edildi. Hizmet içi eğitim almayan yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği puanları ($126,33 \pm 2,31$) hizmet içi eğitim alan yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği puanlarından ($113,84 \pm 10,65$) anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p < 0,05$).

Tablo.4.18: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Gelir Durumundan Memnun Olma Durumuna Göre Karşılaştırılması (t testi)

Ölçek ve Alt Boyutlar	Gelir Durumundan Memnun Olma	n	\bar{x}	SS	t	
					t	p
İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme)	Evet	19	56,37	5,49	-	1,789 0,078
	Hayır	52	59,25	6,18		
Kişiyi Dikkate Alma	Evet	19	57,42	8,59	1,132	0,261
	Hayır	52	55,33	6,19		
Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği	Evet	19	113,79	11,55	-	0,272 0,786
	Hayır	52	114,58	10,52		

$p < 0,05$

Tablo 4.18’de t testi sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme) alt boyutu puan ortalamalarının gelir durumundan memnun olma durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği ($t = -1,789$; $p > 0,05$) bulgusu elde edildi. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin gelir durumundan memnun olma durumları ile İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme) alt boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yöneticilerin Kişiyi Dikkate Alma alt boyutu puan ortalamalarının gelir durumundan memnun olma durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği ($t = 1,132$; $p > 0,05$) bulgusu elde edildi. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin gelir durumundan memnun olma durumları ile Kişiyi Dikkate Alma alt boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği puan ortalamalarının gelir durumundan memnun olma durumu değişkenine göre anlamlı farklılık

göstermediği ($t=-0,272$; $p>0,05$) bulgusu elde edildi. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin gelir durumundan memnun olma durumları ile Liderlik Davranışını Tanımlama puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo.4.19: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Bulunduğu Konumdan Memnun Olma Durumuna Göre Karşılaştırılması (t testi)

Ölçek ve Alt Boyutlar	Bulunduğu Konumdan Memnun Olma	n	$\bar{\chi}$	SS	t	p
İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme)	Evet	35	59,71	5,54	1,704	0,093
	Hayır	36	57,28	6,45		
Kişiyi Dikkate Alma	Evet	35	56,89	5,50	1,204	0,233
	Hayır	36	54,92	8,02		
Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği	Evet	35	116,60	9,20	1,755	0,084
	Hayır	36	112,19	11,75		

$p<0,05$

Tablo 4.19’da t testi sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme) alt boyutu puan ortalamalarının bulunduğu konumdan memnun olma durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği ($t=1,704$; $p>0,05$) bulgusu elde edildi. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin buldukları konumdan memnun olma durumları ile İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme) alt boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yöneticilerin Kişiyi Dikkate Alma alt boyutu puan ortalamalarının bulunduğu konumdan memnun olma durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği ($t=1,204$; $p>0,05$) bulgusu elde edildi. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin buldukları konumdan memnun olma durumları ile Kişiyi Dikkate Alma alt boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği puan ortalamalarının bulunduğu konumdan memnun olma durumu değişkenine göre anlamlı farklılık

göstermediği ($t=1,755$; $p>0,05$) bulgusu elde edildi. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin buldukları konumdan memnun olma durumları ile Liderlik Davranışını Tanımlama puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo.4.20: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin İşyerinde Sorunu Olma Durumuna Göre Karşılaştırılması (t testi)

Ölçek ve Alt Boyutlar	İşyerinde Sorun	n	$\bar{\chi}$	SS	t	p
İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme)	Evet	28	58,32	6,12	-	0,174 0,862
	Hayır	43	58,58	6,16		
Kişiyi Dikkate Alma	Evet	28	55,00	8,36	-	0,871 0,387
	Hayır	43	56,47	5,82		
Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği	Evet	28	113,32	12,24	-	0,659 0,512
	Hayır	43	115,05	9,71		

$p<0,05$

Tablo 4.20’de t testi sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme) alt boyutu puan ortalamalarının işyerinde sorunu olma durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği ($t=-0,174$; $p>0,05$) bulgusu elde edildi. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin işyerinde sorunları olma durumları ile İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme) alt boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yöneticilerin Kişiyi Dikkate Alma alt boyutu puan ortalamalarının işyerinde sorunu olma durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği ($t=-0,871$; $p>0,05$) bulgusu elde edildi. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin işyerinde sorunları olma durumları ile Kişiyi Dikkate Alma alt boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği puan ortalamalarının işyerinde sorunu olma durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği ($t=-0,659$; $p>0,05$) bulgusu elde edildi. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin işyerinde sorunları

olma durumları ile Liderlik Davranışını Tanımlama puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo.4.21: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Sorun Yaşanılan Kişi/Durum Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

Ölçek ve Alt Boyutlar	Sorun Yaşanılan Kişi/Durum	n	\bar{x}	SS
İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme)	A- Diğer yöneticiler	10	59,00	6,45
	B- Çalışanlar	9	60,00	5,07
	C- İş yoğunluğu	9	55,89	6,60
Kişiyi Dikkate Alma	A- Diğer yöneticiler	10	53,50	11,36
	B- Çalışanlar	9	57,44	5,83
	C- İş yoğunluğu	9	54,22	6,83
Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği	A- Diğer yöneticiler	10	112,50	15,74
	B- Çalışanlar	9	117,44	9,49
	C- İş yoğunluğu	9	110,11	10,26

Tablo.4.22: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Sorun Yaşanılan Kişi/Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

Ölçek ve Alt Boyutlar	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme)	Gruplararası	83,218	2	41,609	1,120	0,342	
	Grupiçi	928,889	25	37,156			
	Toplam	1012,107	27				
Kişiyi Dikkate Alma	Gruplararası	81,722	2	40,861	0,566	0,575	
	Grupiçi	1806,278	25	72,251			
	Toplam	1888,000	27				
Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği	Gruplararası	252,496	2	126,248	0,832	0,447	
	Grupiçi	3791,611	25	151,664			
	Toplam	4044,107	27				

p<0,05

Tablo 4.22’de tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme) alt boyutu ($F_{2,25}=1,120$; $p>0,05$), Kişiyi Dikkate Alma alt boyutu ($F_{2,25}=0,566$; $p>0,05$) ve Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği ($F_{2,25}=0,832$; $p>0,05$) puan ortalamalarının sorun yaşanan kişi/durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edildi. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin sorun yaşadıkları kişi/durum ile İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme), Kişiyi Dikkate Alma, Liderlik Davranışlarını Tanımlama puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo.4.23: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin Ulaşılmak İstenen Hedefin Olması Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t testi)

Ölçek ve Alt Boyutlar	Ulaşılmak İstenen Hedef Var mı?	n	$\bar{\chi}$	SS	t	p
İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme)	Evet	49	57,65	5,95	-	1,725 0,089
	Hayır	22	60,32	6,17		
Kişiyi Dikkate Alma	Evet	49	55,41	7,40	-	0,870 0,387
	Hayır	22	56,95	5,69		
Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği	Evet	49	113,06	11,21	-	1,545 0,127
	Hayır	22	117,27	9,16		

p<0,05

Tablo 4.23'te t testi sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme) alt boyutu puan ortalamalarının ulaşılacak istenen hedefin olması durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği (t=-1,725; p>0,05) bulgusu elde edildi. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin ulaşmak istedikleri hedefin olup olmaması ile İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme) alt boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yöneticilerin Kişiyi Dikkate Alma alt boyutu puan ortalamalarının ulaşılacak istenen hedefin olması durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği (t=-0,870; p>0,05) bulgusu elde edildi. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin ulaşmak istedikleri hedefin olup olmaması ile Kişiyi Dikkate Alma alt boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği puan ortalamalarının ulaşılacak istenen hedefin olması durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği (t=-1,545; p>0,05) bulgusu elde edildi. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin

ulaşmak istedikleri hedefin olup olmaması ile Liderlik Davranışını Tanımlama puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo.4.24: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Düzeyinin İşyerinde Teknolojinin Tüm İmkanlarından Yararlanma Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t testi)

Ölçek ve Alt Boyutlar	Teknolojinin Tüm İmkanlarından Yararlanma		n	$\bar{\chi}$	SS	t	p
	Evet	Hayır					
İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme)	Evet		21	56,33	5,94	-	1,958 0,054
	Hayır		50	59,38	6,00		
Kişiyi Dikkate Alma	Evet		21	56,62	5,53	0,575	0,567
	Hayır		50	55,58	7,45		
Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği	Evet		21	112,95	8,46	-	0,717 0,476
	Hayır		50	114,96	11,58		

p<0,05

Tablo 4.24'te t testi sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme) alt boyutu puan ortalamalarının işyerinde teknolojinin tüm imkanlarından yararlanma durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği ($t=-1,958$; $p>0,05$) bulgusu elde edildi. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin işyerinde teknolojinin tüm imkanlarından yararlanma durumu ile İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme) alt boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yöneticilerin Kişiyi Dikkate Alma alt boyutu puan ortalamalarının işyerinde teknolojinin tüm imkanlarından yararlanma durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği ($t=0,575$; $p>0,05$) bulgusu elde edildi. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin işyerinde teknolojinin tüm imkanlarından yararlanma durumu ile Kişiyi Dikkate Alma alt boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği puan ortalamalarının işyerinde teknolojinin tüm imkanlarından yararlanma durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği ($t=-0,717$; $p>0,05$) bulgusu elde edildi. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin işyerinde teknolojinin tüm imkanlarından yararlanma durumu ile Liderlik Davranışını Tanımlama puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.



BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA VE SONUÇ

Liderler inançlı takipçileri olan kişilerdir. Etkin liderler hem sonuç odaklıdırlar, hem de yüksek duygusal yetkinliklere sahiptirler. Liderlerin ortak özelliklerine yönelik bazı genellemeler yapılmakla birlikte, kültürel farklılıklar, içinde yetişilen çevre, eğitim durumu, çalışma süreleri, edindikleri deneyimler ve dönemin şartları onları çok farklı kılmaktadır. Bir kültürden diğerine davranışları, söylemleri ve amaçlanamı anlamakta ve değerlendirmekte güçlük çeken liderlerin kitleleri peşlerinden sürüklemeleri imkânsızdır. Diğer taraftan toplumların gelişmişlik ve kurumsallaşma düzeyi ile yönetim biçimi hem is, hem de kamu hayatında öne çıkan liderlerin özelliklerini farklılaştırmaktadır. Dolayısıyla tek bir liderlik tiplmesi olmadığı gibi, değişen ve küreselleşen bugünün dünyasının ihtiyacı olan liderler ülkeden ülkeye, kültürden kültüre farklı özellikleri olan kişilikler olacaktır. Bu farklı kişiliklerden de farklı liderlik davranışları ortaya çıkabilecektir.

Yöneticilerin 26'sı (%36,6) kadın, 45'i (%63,4) erkektir. 9'u (%12,7) 21-30 yaş aralığında, 13'ü (%18,3) 31-40 ya, 40'ı (%56,3) 41-50 yaş aralığında ve 9'u (%12,7) 51 yaş ve üzerindedir. Yöneticilerin 18'i (%25,4) 19 ve daha küçük yaşta işe başlamış, 27'si (%38,0) 20-24 yaş aralığında, 26'sı (%36,6) 25 yaş ve sonrasında işe başlamıştır. Yöneticilerin 10'u (%14,1) 1-5 yıl, 4'ü (%5,6) 6-10 yıl, 8'i (%11,3) 11-15 yıl, 49'u (%69,0) 16 yıl ve daha uzun süre kıdeme sahiptir. 21'i (%29,8) 1-4 yıl, 4'ü (%5,6) 6-10 yıl, 5'i (%7,0) ve 41'i (%57,7) 16 yıl ve daha uzun süredir aynı kurumda çalışmaktadır. Yöneticilerin 3'ü (%4,2) ön lisans, 50'si (%70,4) lisans, 18'i (%25,4) lisansüstü düzede eğitim görmüştür. Yöneticilerin 50'si (%70,4) evli, 18'i (%22,5) bekar, 5'i (%7,0) boşanmıştır. Yöneticilerin 51'i (%71,8) atamalardan etkilendiğini, 20'si (%28,2) atamalardan etkilenmediğini belirtmiştir. Yöneticilerin 68'i (%95,8) hizmet içi eğitim almış, 3'ü (%4,2) hizmet içi eğitim almamıştır. Yöneticilerin 18'i (%26,8) gelirinden memnun; 52'si (%73,2) gelirinden memnun değildir. Yöneticilerin 35'i (%49,3) bulunduğu konumdan memnun; 36'sı (%50,7) bulunduğu konumdan memnun değildir. Yöneticilerin 28'i (%39,4) işyerinde sorun yaşamakta, 43'ü (%60,6) sorun yaşamamaktadır. Sorun yaşayan yöneticilerin 10'u (%14,1) yöneticilerle, 9'u (%12,7) çalışanlarla, 9'u (%12,7) iş yoğunluğu nedeniyle sorun yaşamaktadır. Yöneticilerin

49'unun (%69,0) ulaşmak istediği hedef bulunmakta, 22'sinin (%31,0) ulaşmak istediği bir hedef bulunmamaktadır. Yöneticilerin 21'i (%29,65) işyerindeki tüm teknolojik imkanlardan yararlanmakta, 50'si (%70,4) teknolojinin tüm imkanlarından yararlanmamaktadır.

Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği "İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme)" alt boyutu puan ortalaması $58,48 \pm 6,10$ olarak ölçülmüştür. İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme) alt boyutundan alınabilecek en düşük puan 15 en yüksek puan 75 ve orta puan 45 olup yöneticilerin puan ortalamasının "orta ve üstü düzeyde" olduğu söylenebilir. Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği "Kişiyi Dikkate Alma" alt boyutu puan ortalaması $55,89 \pm 6,91$ olarak ölçülmüştür. Kişiyi Dikkate Alma alt boyutundan alınabilecek en düşük puan 15 en yüksek puan 75 ve orta puan 45 olup yöneticilerin puan ortalamasının "orta ve üstü düzeyde" olduğu söylenebilir. Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği puan ortalaması $114,37 \pm 10,73$ olarak ölçülmüştür. Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeğinden alınabilecek en düşük puan 30 en yüksek puan 150 ve orta puan 90 olup yöneticilerin puan ortalamasının "orta ve üstü düzeyde" olduğu söylenebilir. Hallinger'ın (1983) yaptığı araştırma sonuçları da bulgumuzla benzer nitelikte olup katılımcı liderlerin liderlik puan düzeylerinin normal dağıldığı sonucuna ulaşmıştır. Tağraf ve Çalman da (2009) liderlik alt boyutlarının normal dağıldığını gözlemlemiştir.

Kadın ve erkeklerin farklı kişisel özelliklerine atıf yapma, cinsiyete ilişkin klişeleşmiş örneklerin altyapısını oluşturmaktadır. Bu klişeleşmiş örnekler sadece yayılmaları yansıtmakta, yaşamımıza istemeden hızla girmekte, fakat aynı zamanda gerçekte görülmemektedirler (Kidder ve Parks, 2001:941). 1970'lere kadar liderlik üzerine yapılan sosyo-psikolojik araştırmalarda liderlikte cinsiyet farklılıkları ile ilgili çok az şey söylenmiş olmakla birlikte üzerinde çalışılan gruplar, çoğunlukla sadece erkeklerden oluşmaktadır. Ancak son yıllarda, kadın ve erkek liderlerin özellikle liderlik pozisyonlarının başarısı için cinsel stereotipelere bağlı "eşit fırsatlar" sağlayan çoğu kavramdan dolayı, daha fazla ilgi gösterilmektedir (Hare vd.,1997:438). Bulgularımız incelendiğinde, yöneticilerin İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme) ve Kişiyi Dikkate Alma alt boyutu puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Ayrıca yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği ($t=0,628$; $p>0,05$) bulgusu elde edildi. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin cinsiyetleri ile

Liderlik Davranışını Tanımlama puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Turan ve Ebiçlioğlu'nun (2002) ve Can ve Çelikten'in (2000) çalışma sonuçları bulgularımızla benzerlik göstermekte olup, kadın ve erkek yöneticiler arasında liderlik nitelikleri yönünden anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymuştur. Ancak çalışma yaşamında kadın ve erkeklerin liderlik özelliklerine ilişkin farklı bir ölçekle yapılan çalışmasında Heilman (1989), kadınların daha az özgüvenli, duygusal ve daha değişken yapıda, erkeklerin ise daha katılımcı ve otokratik liderlik anlayışına sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Bardwick (1976)'in çalışmasında ise kadınların daha yumuşak, erkeklerin daha saldırgan özellikte liderlik anlayışı sergiledikleri belirlenmiştir. Bu bulgudan hareketle, iyi iletişim kurabilme, demokratik ve hoşgörülü olma, pozitif olma gibi kadın liderlere özgü özellikler olarak düşünülen bu boyutların cinsiyet ayrımı söz konusu olmaksızın bütün yöneticilerin ortak liderlik özelliği olduğu söylenebilir.

Bulgularımız incelendiğinde, yaş değişkenine göre yöneticilerin İnisiatif (Yapıyı Harekete Geçirme) alt boyutu puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık olduğu bulgusu elde edilmiştir. Buna göre 51 yaş ve üzerindeki yöneticilerin puan ortalaması (63,11±4,43) 31-40 yaş aralığındaki yöneticilerin puan ortalamasından (55,38±5,39) ve 41-50 yaş aralığındaki yöneticilerin puan ortalamasından (58,60±6,52) anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$). Ancak yöneticilerin yaşları ile İnisiatif (Yapıyı Harekete Geçirme) puanları arasında ve yaşları ile Liderlik Davranışını Tanımlama puanları arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Sheridan ve Vredenburg (1978) de yaş değişkeninin liderlik davranışlarını etkilediği yönünde bulgulara ulaşmıştır.

Yöneticilerin çalışmaya başlama yaşları, kıdem yılı, kurumdaki kıdem yılı, eğitim düzeyi, medeni durum ve atamalardan etkilenme durumları değişkenleri ile İnisiatif (Yapıyı Harekete Geçirme), Kişiyi Dikkate Alma, Liderlik Davranışını Tanımlama puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Ayrıca yöneticilerin kıdem yılı ile İnisiatif (Yapıyı Harekete Geçirme), Kişiyi Dikkate Alma, Liderlik Davranışını Tanımlama puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Yöneticilerin kurumdaki kıdem yılı ile İnisiatif (Yapıyı Harekete Geçirme), Kişiyi Dikkate Alma, Liderlik Davranışını Tanımlama puanları arasında da anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Uysal ve

arkadaşlarının (2011) hastane yöneticilerinin algıladıkları liderlik davranışları üzerine yaptıkları bir alan araştırması sonucu da bulgularımızla benzerlik göstermekte olup, eğitim durumu, yöneticilik pozisyonu, yöneticilik süresi gibi değişkenlerin lider davranışlarını çoğunlukla etkilemediği bulunmuştur. Benzer bulgulara ülkemizde birçok yayında yer verilmiştir (Göktepe, 2001; Kantek vd., 2001; Vural, 1997; Yiğit 1996; Yiğit 2002).

Yöneticilerin hizmet içi eğitim alma durumları ile İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme) alt boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yöneticilerin Kişiyi Dikkate Alma alt boyutu puan ortalamalarının hizmet içi eğitim alma durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği, Buna göre hizmet içi eğitim almayan yöneticilerin Kişiyi Dikkate Alma puanları ve Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği puanlarının, hizmet içi eğitim alan yöneticilerin Kişiyi Dikkate Alma puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Yöneticilerin gelir durumundan ve buldukları konumdan memnun olma durumları, işyerinde sorunları olma durumları, sorun yaşadıkları kişi/durum, ulaşmak istedikleri hedefin olup olmaması, işyerinde teknolojinin tüm imkanlarından yararlanma durumu değişkenleri ile İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme), Kişiyi Dikkate Alma alt boyutu puanları ve Liderlik Davranışını Tanımlama puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Kamu sektöründe liderlik ve liderlik davranışları konusunda ileride yapılacak araştırmalarda diğer kamu kurumlarının yöneticilerinin kapsama alınması gerekecektir. Mülkiyet yapısına göre kamu yöneticilerinin liderlik stilleri ve davranışlarının analiz edilmesi kamu yönetimi literatürüne önemli katkılar sağlayacaktır. Kamu sektörünün karmaşık yapıya sahip olması, meslektaşının üst düzeyde olması, binlerce ürün ve girdi kaleminin olması gibi nedenlerden dolayı kamuda tek liderden bahsetmek zor olabilmektedir. Bundan dolayı kamu kurumlarının değişik fonksiyonlarındaki lider yöneticiler üzerinde kalitatif ve kantitatif araştırmalar önem arz etmektedir. Kamu sektöründe liderlik konusunda yapılacak araştırmalarda kamu sektörünün ve kurumlarının diğer kurumlardan farklılığı daima göz önüne alınmalıdır.

EKLER

EK-I: KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. **Cinsiyetiniz :** 1. () Kadın 2. () Erkek

2. **Yaşınız :**

1.() 20-30 yaş arası

2.() 31-40 yaş arası

3.() 41-50 yaş arası

4.() 51 yaş ve üstü

3. **Çalışılmaya Başlanılan Yaş:**

4. **Meslekteki Kıdem yılınız :**

() 1-5 yıl 2.() 6-10 yıl 3.() 11-15 yıl 4.() 16 yıl ve üstü

5. **Kurumunuzdaki Kıdem yılınız :**

6. **Eğitim Düzeyiniz:**

1. ()Ön Lisans 2. () Lisans 3. () Yüksek Lisans 4. () Doktora

7. **Medeni durumunuz:** 1. () Evli 2. () Bekâr 3. () Boşanmış 4. () Eşini kaybetmiş

5. () Ayrı yaşıyor

8. **Atamalar sizi etkiliyor mu?**

1. () Evet

2. () Hayır

9. **Hizmet içi eğitim aldınız mı?**

1. () Evet

2. () Hayır

10.**Gelir durumunuzdan memnun musunuz?**

1. () Evet

2. () Hayır

11.**Bulduğunuz konumdan memnun musunuz?**

1. () Evet

2. () Hayır

12.**İş yerinizde sorununuz var mı?**

1. () Evet

2. () Hayır

13.**İş yerinizde sorununuz varsa, sorununuz olduğu kişi/kişiler**

1. Üst yöneticileriniz ()

2. Çalışanlar () 3. Mükellefler ()

4. Alt yöneticiler ()

5. iş yoğunluğu ()

14.**Ulaşmak istediğiniz hedefleriniz var mı?**

1. () Evet

2. () Hayır

15.**İşyerinizde teknolojinin bütün imkanlarından yararlanıyor musunuz?**

1. () Evet

2. () Hayır

EK-II: Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi (LDTA)

Aşağıdaki ifadelerden her birini cevaplandırırken size en iyi ifade eden durumu (x) işareti ile belirtiniz. Her soruda size uygun gelen yalnızca bir seçeneği işaretleyiniz. Bu bölümdeki soruları şuandaki durumunuza bağlı olarak değerlendiriniz.

	Her Zaman	Çoğu Zaman	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
Kişisel tutumlarımı açıkça ortaya koyarım.					
Yeni fikirlerini yakınımdaki yöneticilerle birlikte denerim.					
Kararlarda tek söz sahibi benim.					
Eksik ve yetersiz işleri eleştiririm.					
Fikirlerini tereddüde yer bırakmayacak biçimde ifade ederim.					
İşyerindeki görevleri kimlerin yapması gerektiğine karar veririm.					
Plan yapmaksızın çalışırım.					
Yapılacak işlerin belirli standartlara uygun olmasına dikkat ederim.					
İşlerin belirtilen zaman içinde tamamlanmış olmasına dikkat ederim.					
İşlerin yapılmasında birbirine benzer yolların takip edilmesini teşvik ederim.					
Yönetici olarak işyerindeki yerimin ve rolümün herkesçe anlaşılmasına çalışırım.					
Tüm çalışanların mevcut kural ve emirlere uymalarını isterim.					
Tüm çalışanların görevleri konusunda kendilerinden neler beklediğimi açıkça belirtirim.					
Tüm çalışanların kendilerini tamamen görevlerine vermeleri için gerekeni yaparım.					
Tüm çalışanların uyumlu bir işbirliği içinde çalışmalarını için gereken her şeyi yaparım.					
Tüm çalışanlara kişisel yardımda bulunurum.					
Tüm çalışanların işyerinde görevli bulunmaktan memnun olmalarını sağlamaya çalışırım.					
Kolay ve anlaşılır bir yöneticiyimdir.					
Tüm çalışanları dinlemeye zaman ayırırım.					
İşyerini yönetirken tüm çalışanlara herhangi bir açıklama yapma gereğini duymadan işyerini yönetirim.					
Tüm çalışanların kişisel sorunlarıyla ilgilenirim.					
Hareketlerimin nedenlerini açıklamam.					
İşle ilgili konularda çalışanlara danışmadan faaliyete geçerim.					
Yeni fikirleri kolay kabullenirim.					
Bütün çalışanlara arkadaş gibi davranırım.					
Değişiklikler yapmaya istekliyimdir.					
Tüm çalışanların benimle kolaylıkla ilişki kurmasına yatkınım.					
Benimle görüşmelerinde, tüm çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlarım.					
Tüm çalışanlarca yapılan önerileri uygulamaya çalışırım.					
İşletme ile ilgili konularda işe başlamadan önce çalışanların onayını alırım.					

KAYNAKÇA

Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi* (3. Baskı). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Akiş, Y. T. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Aldair, J. (2005). *Kışkırtıcı Liderlik*. İstanbul: Alteo Yayınları.

Arvonen, J. ve Pettersson, P. (2002). Leadership Behaviours as Predictors of Cost And Change Effectiveness, *Scandinavian Journal of Management*, 18(1), 102.

Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Avolio, B.J., Kahaia, S. & Dodgeb, G.E. (2001). E-Leadership: Implications For Theory, Research, And Practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.

Aykut, B. (2000). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü, *Yönetim*, 11(36), 1-25.

Balcı, A. (2001). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme*. Ankara: Pagema Yayınları.

Baltaş, A. (2001). *Ekip Çalışması ve Liderlik* (2. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press.

Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. New York: The Free Press.

- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bedelan, A. (1989). *Organizational Behaviour*. Orlando: The Dryden Press.
- Bennis, W. (1993). *On Becoming a Leader*. Massachusetts: Addison-Wesley Pub.
- Beyer, J.M. & Browning, L.D. (1999). Transforming An Industry In Crisis: Charisma, Routinization, And Supportive Cultural Leadership. *Leadership Quarterly*, 10(3), 483–520.
- Boje, D.M. Transform into Super Leaders: Transformational Leadership and See Charismatic Leadership, < http://cbae.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/transformational_leadership.htm> (15.11.2013).
- Bolden, R. et al. (2003). A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks, University of Exeter Centre for Leadership Studies, *Research Report, Exeter*.
- Bovee, C. et al. (1993). *Management*. New York: Mcgrowth-Hill Inc..
- Bumin, B. (1990). *Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi*. Ankara: Bizim Büro Bas.
- Can, H. (1981). Önderlik Davranışında İki Model Karşılaştırması. *Amme İdaresi Dergisi*, 14(1), 36.
- Chemers, M. (1997). *An Integrative Theory of Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Conger, J.A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 151.
- Covey, S. (2005). 8. *Alışkanlık: Bütünlüğe Doğru*. Sistem Yayınları.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: PagemA Yayınları.

Daft, R.L. (1997). *Management*. New York: Dryden Press.

Day, D.V. (2000). Leadership Development: A Review in Context. *The Leadership Quarterly*, 11(4).

Dess, G.G. ve J.C. Picken. (2000). Changing Roles: Leadership in The 21st Century. *Organizational Dynamics*, 28(3), 18.

Doğan, M. (1998). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İzmir: Anadolu Matbaacılık.

Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*. İstanbul: Kare Yayıncılık.

Donohue, S. & Wong, L. (1994). Understanding and Applying Transformational Leadership. *Military Review*, 74, 24-31.

Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (6. Baskı). Bursa: Alfa Yayınları.

Efil, İ. (1997). *Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Ekin Yayıncılık.

Erçetin, Ş.Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık.

Erçetin, Ş.Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Fiedler, F.E. (1972). How Do You Make Leader More Effective?. *Organizational Dynamics*, 1(2), 2-18,.

Fiedler, F.E. (1976). The Leadership Game: Matching the Man to the Situation. *Organizational Dynamics*, 4(3), 6-16. 1976.

Fiedler, F.E. & Macaulay, J.L. (1998). The Leadership Situation A Missing Factor in Selecting and Training Managers. *Human Resource Management Review*, 8(4).

Fikretoğlu, O. (1990). *Toplumsal Psikoloji Perspektifinde Kùltür ve Kùltür Değerleri*. Özkan Matbaacılık.

Fiol, C.M., D. Harris ve R. House. (1999). Charismatic Leadership: Strategies For Effecting Social Change. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 450-452.

Genç, N. (1995). *Başarı Bedel İster*. İstanbul: Timaş Yayın.

Glueck, W.F. (1980). *Management*. Illinois: Dryden Pres.

Gough, H. (1984). A Managerial Potential Scale Forth California Psychological Inventory. *Journal of Applied Psychology*, 69, 233-241.

Güngör, T. (1995). "Değişen Koşullarda Örgütsel Verimlilik ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Yönetimi", I. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, Karar Harp Okulu, Ankara.

Hellriegel, D. ve J.W. Slocum. (2006). *Management*. Wokingham: Addison-Wesley Pub.

Hersey, P. ve K.H. Blanchard. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utulizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.

Hodgetts, R.M. (1997). *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama* (Çev. C. Çetine, C. Mutlu). Der Yayın.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. California: Sage Publication.

Hofstede, G. (1997). *Culture and Organizations: Software Of Mind*. London: McGraw Hill.

Hogan, R. (1994). What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality. *American Psychologist*, 49, 493-504.

Hughes, R., R. Ginnett ve G. Curphy. (1999). *Leadership*. New York: McGraw Hill.

Humphreys, J.H. (2001). Transformational and Transactional Leader Behavior. *Journal of Management Research*, 1(3), 149-159.

İbicioğlu, H. (1998). Türk Aile Sistemi Normlarının Üniversitede Okuyan Öğrencilerin Lider Özellikli Yetişip Yetişmemesine Etkisinin İncelenmesi ve Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri Üzerinde Bir Uygulama, SDÜ İİBF, Isparta.

İbicioğlu, H. Ve Doğan, H. (2002). İşletmelerde Öğrenme Kültürü Yaratma ve Akademik Lider Olarak Yönetici Rolüne İlişkin Türkiye'deki Üç Güvenlik İşletmesinde Bir Araştırma. *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Antalya.

Jacobsen, C. ve House, R.J. (2001). Dynamics of Charismatic Leadership: A Process Theory, Simulation Model, And Tests. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 75.

Jenkins, W.O. (1947). A Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems. *Psychol Bull*, 44, s. 54-87.

Kağıtçıbaşı, Ç. (1994). A Critical Appraisal of Individualism-Collectivism: Toward a New Formulation, Kim, U., ve diğerleri (Ed.), *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications*, Sage Pub., Beverly Hills, CA.

Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). *Yeni İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Yayıncılık.

Kağıtçıbaşı, Ç. (2007). *Kültürel Psikoloji: Kültür Bağlamında İnsan ve Aile*. İstanbul: Evrim Yayıncılık.

Kağıtçıbaşı, Ç. (2008). *Günümüzde İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş*. İstanbul: Evrim Yayıncılık.

Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (23. Basım). Ankara: Nobel Yayın.

Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler: Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve Öğretmen* (24. Basım). İstanbul: Kalder Yayın.

Kılınç, T. (1995). Liderlikte Kuramsallığın Ötesi (I) Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi. *İ.Ü: İşletme Fakültesi Dergisi*, 24(2), 151–152.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayın.

Kotter, J.P. (1999). "Liderler Gerçekte Ne Yapar?" içinde HBR, *Liderlik*, (Çev. M. Tüzel), İstanbul: Mess Yayın.

Kuhnert, K.W. & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadersih: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.

Lewin, K. (1999). Experiments in Social Space. *Reflections*, 1(1), 7-13.

Lieberman, S. (1956). The Effect of Changes in Roles on the Attitudes of Role Occupants. *Human Relations*, 9, 469-475.

Lord, R. (1986). A Meta Analysis of the Relationship Between Personality Traits and Leadership Perceptions. *Journal od Applied Psychology*, 71, 402-410.

Lunenburg, F.C. ve A.C. Ornstein. (1996). *Educational Administration: Concepts and Practices*. Belmont: Woodsworth Pub.

Luthans, F. *Organizational Behavior*. İstanbul: Literatür Yayın.

Martin, J. (2005). *Organization Behaviour and Management*. London: Thomson.

Masry S., Katara, H. ve El Demerdash, J. (2004). A comparative study on leadership styles adopted by general managers: A case study in Egypt. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 15(2), 109-124.

McGregor, D. (1966). "Örgütün insan ilişkileri yönü" içinde Taguiri, R. ve A. Baransel (Ed.), *Organizasyonların Beşeri Yönü*, İstanbul: İstanbul Üniv. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın.

Mitchell, T.R. ve J. R. Larson. (1987). *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior* (3th. Ed.). Singapore: McGraw-Hill Inc.

Mullins, L.J. (1996). *Management and Organizational Behaviour*, London: Pitman Press.

Mullins, L.J. (1998). *Managing People in the Hospitality Industry* (3rd Edition). Edinburgh: Addison Wesley Longman Limited.

Mumfor, M.D., S.P. Zaccaro, M.S.Connelly ve M.A. Marks. (2000). Leadership Skills: Conclusions And Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 157.

Northcraft, G. (1994). *Organizational Behaviour*. Orlando: The Dryden Pres.

Owens, R.G. (1987). *Organizational Behaviour in Education*. Prentice Hall.

Özsalmanlı, A.Y. (2005). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13, 137-146.

Özutku H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2007). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı, Sakarya.

Reddin, W.J. (1971). *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw Hill.

Robbins, S.P. (1998). *Organizational Behavior* (5th. Ed). New Jersey: Prentice Hall Inc.

Rost, J.C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. New York: Praeger.

Sabuncuoğlu, Z. ve M. Tüz. (1995). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sadler, P. (2005). *Leadership*. London: Kogan Page Ltd..

Sargut, S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. İstanbul: İmge Yayın.

Stoner, J.A. & Edward, F.R. (1992). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Sucu, Y. (1995). Durumsallık Yaklaşımı ve Stratejik Planlama, 1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, Ankara: Kara Harp Okulu, KHO Matbaası.

Sutcliffe, N. (1999). Leadership Behavior and Business Process Reengineering (BPR) Outcomes An Empirical Analysis of 30 BPR Projects. *Information And Management*, 36, 274.

Şerif, M. & Şerif, C. (1996). *Sosyal Psikolojiye Giriş* (Çev. M. Atakay, A.Yavuz). İstanbul: Sosyal Yayın.

Şerif, M. (1985). *Toplumsal Kuralların Psikolojisi* (Çev. İ. Sandıkçıoğlu). Alan Yayın.. (Sherif, M., 1964, The Psychology of Social Norms,).

Şişman, M. (1997). Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi ve Eğitimde Liderlik, 21. *Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, 5-6 Haziran, Deniz Harp Okulu, İstanbul, s. 162-167.

Tannenbaum, R. Ve Masarik, F. (1957). A Frame of Reference. *Management Science*, 4(1), 1-19, 1957.

Tannenbaum, R. & Schmidt, W.H. (1958). How to Chose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 36(2).

Taylor, E.T., Peplau, L.A. ve Sears, D.A. (2007). *Sosyal Psikoloji* (Çev. A. Dönmez). Ankara: İmge Yayın.

Tichy, N.M. ve Devanna, M.A. (1990). *The Transformational Leader*. New York: John Wiley and Sons.

Thomas, P. (1996). The Relationship Between Self-Efficacy For Participating In Self-Managed Work Groups And The Big Five Personality Dimensions. *Journal of Organizational Behaviour*, 17, 349-362.

Tosun, K. (1990). *Yönetim ve İşletme Politikası* (Yayın No:125). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İ.İ.E.Yayımları.

Türkmen, İ. (1999). *Yönetim Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik* (Yayın No:519). Ankara: MPM Yayın.

Usal, Z. ve Kuşluvan, Z. (2002). *Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji*. İzmir: Barış Yayın.

Vecchio, R.P. (1991). *Organizational Behavior*. Chicago: Dryden Press.

Weber, M. (2004). *Sosyolojinin Temel Kavramları: Meslek Olarak İlim*. İstanbul: Efkar Yayın.

Weber, M. (1995). *Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı*. Ankara: İmge Yayınları.

Werner, I. (1997). *Liderlik ve Yönetim*. İstanbul: Rota Ya..

Yammarino, F.J., Spangler, W.D. ve Bass, B.M. (1993). Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation. *Leadership Quarterly*, 4(1), 81-102.

Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different?. *Harvard Business Review*, 55(3).

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetim Açısından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*. Ankara: Seçkin Yayın.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. İstanbul: Nobel Yayın.

Zel, U. ve Özkarahan, B. (2002). “Liderlik Kapsamında Yapılan Araştırmaların Bilinmeyen Yüzü: Siz Liderleştiremediklerimizden Misiniz?”, *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Akdeniz Üniversitesi, İİBF, Antalya, s. 357-364, 23-25 Mayıs.