



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**LİDERLİK DAVRANIŞINI ETKİLEYEN
TOPLUMSAL NORMLARIN ANALİZİ**

H. İbrahim ÖZMEN
DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
Prof. Dr. Hasan İBİCİOĞLU

ISPARTA 2009

T.C
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ SAVUNMASI ve SÖZLÜ SINAV TUTANAĞI

Gönderen : İşletme EABD Başkanlığı

Gönderilen : Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Enstitü Anabilim Dalımız **DOKTORA** Programı öğrencisi Halil İbrahim ÖZMEN tez çalışmalarını sonuçlandırmış ve kurulan jüri önünde tezini savunmuştur. Sınav tutanağı aşağıdadır.

Tez Adı Değişikliği **YAPILDI**

19.08.2009
Tarih

Prof. Dr. Durmuş ACAR

Enstitü Anabilim Dalı Başkanı

SINAV TUTANAĞI:

Jürimiz Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 25./39. maddesi uyarınca 19/08/2009 Çarşamba günü saat 10.00'da toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Liderlik Davranışları
..... Etkileyen Toplumsal Normlerin Analizi
konulu tezini incelemiş ve yapılan sözlü sınav sonunda **OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞU** ile aşağıdaki kararı almıştır.

KABUL

~~RED~~

~~DÜZELTME~~

Tez Sınavı Jürisi	Ünvanı, Adı Soyadı	İmza
Başkan	Prof. Dr. Hasan İBİCİOĞLU	
Üye	Prof. Dr. Durmuş ACAR	
Üye	Doç. Dr. Mustafa KURT	
Üye	Doç. Dr. İlker H. ÇARIKÇI	
Üye	Doç. Dr. Mustafa Zihni TUNCA	

Yukarıda adı geçen öğrenci Sınav Tutanağı'nda belirtildiği üzere mezun olmaya **HAK KAZANMIŞTIR / KAZANMAMIŞTIR.**

Gereğini rica ederim.

ENSTİTÜ YÖNETİM KURULU KARARI :

Tarih:

Karar No:

Enstitü Müdürü

MADDE-25 Tez Sınavının tamamlanmasından sonra Jüri tez hakkında salt çoğunlukla "KABUL", "RED", veya "DÜZELTME" karar verir. Bu karar, Enstitü Anabilim Dalı Başkanlığına tez sınavını izleyen üç gün içinde ilgili Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç üç ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tezi kabul edilmeyen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir. Düzeltme alan öğrenci bir sonraki dönemde kayıt yaptırmak zorundadır.

Madde-39 Tez Sınavının tamamlanmasından sonra Jüri tez hakkında salt çoğunlukla "KABUL", "RET" veya "DÜZELTME" karar verir. Bu karar, Anabilim Dalı Başkanlığına tez sınavını izleyen üç gün içinde ilgili Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrencinin Yüksek Öğretim Kurumu ile ilişkisi kesilir. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç altı ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tez kabul edilmeyen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir.

ÖZET

LİDERLİK DAVRANIŞINI ETKİLEYEN TOPLUMSAL NORMLARIN ANALİZİ

H. İbrahim ÖZMEN

Süleyman Demirel Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, 191 Sayfa,
Temmuz 2009

Danışman: Prof. Dr. Hasan İBİCİOĞLU

Liderlik her geçen gün daha fazla ilgiyi üzerinde toplamaktadır. Bunun sebebi liderlerin, grup düzeyinden başlayarak toplumsal düzeye kadar, bütün sosyal yapılarda önemli roller üstlenmesidir. Gerek işletmelerde gerekse de diğer sosyal yapılarda, başarı veya başarısızlık lider ile ilişkilendirilmekte ve liderin davranışı belirleyici olmaktadır. Liderin, liderliği (liderlik davranışı), sadece kendisine bağlı değildir ve çeşitli faktörler tarafından şekillendirilmektedir. Bu faktörler liderin içinde bulunduğu durumdan kaynaklanabileceği gibi, liderin geçmiş yaşantı ve deneyimlerinden de kaynaklanabilir.

Bu çalışma ile liderin yaşamında (özellikle gelişme çağında) içinde bulunduğu sosyal yapıların normlarının liderlik davranışına etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Sosyal yapılar, varlıklarını korumak, düzeni sağlamak, doğru ve yanlış eylemleri belirlemek, insanlar arasındaki ilişkilere yön vermek için düzenleyici kurallar oluşturmaktadır. Norm olarak adlandırılan bu düzenleyici kurallar; belirsizliği azaltma, davranışları kısıtlama ve bireyi özgürleştirme yoluyla insan davranışlarını şekillendirmekte ve etkilemektedir. Araştırma, bu etkinin liderlik davranışı için de geçerli olup olmadığı sorusundan hareketle hazırlanmıştır.

Araştırmada, liderin içinde bulunduğu toplumsal yapılarda (aile, eğitim kurumu, sosyal çevre ve kurum) var olan normların otokratiklik düzeyi, bireyin normları benimseme derecesi ve norm varlığı ile liderlik davranışının farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir. Araştırmada veriler, 11-12 Nisan 2009 tarihinde TOBB, DEİK ve DTM tarafından organize edilen Dünya Türk Girişimler Kurultayı'na Türkiye'den katılan işletme sahipleri üzerinde yapılan anket çalışması ile elde edilmiştir.

Araştırma sonucunda, liderlik davranışının demografik özellikler olan yaş, yetişilen yerin büyüklüğü, yetiştiren kişi, baba mesleği, ailenin sosyo-ekonomik durumu ve mesleki deneyime göre farklılaştığı bulunmuştur. Liderin yetişme döneminde etki altında bulunduğu normlara göre ise babanın otokratiklik düzeyi, öğretmenlerinin otokratik davranması, sosyal çevrenin kurallarına uyma düzeyi ve kurumsal norm varlığı düzeyine göre liderin davranışlarının farklılaştığı bulunmuştur. Çalışmada, otokratik sosyal yapıların otokratik lider yetiştirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lider, Liderlik, Davranış, Sosyal Norm

ABSTRACT
ANALYSIS OF SOCIAL NORMS AFFECTING LEADERSHIP BEHAVIORS

H. İbrahim ÖZMEN

Süleyman Demirel University, Department of Business Administration,
PhD. Thesis, 191 Pages, July 2009

Supervisor: Prof. Dr. Hasan İBİCİOĞLU

Leadership has been arousing more interest by each passing day. The reason is that leaders are undertaking important roles in all social structures starting from “group” level and reaching up to “social” level. Both in establishments and also in other social structures, success and failure are associated with the leader and the behavior of the leader becomes determinant. Leadership (leadership behavior) of the leader is not solely dependent on the leader but being shaped by various factors. While these factors might originate from the circumstance under which the leader is present, they might also originate from past experiences of the leader.

In this study, it was aimed to examine the effect of the norms of the social structures, in which the leader is situated throughout his/her life (especially in development era), on leadership behavior. Social structures establish regulative rules in order to protect their assets, maintain order, determine right and wrong actions and direct the relations between people. These regulative rules are called “norm”. Norms shape and influence human behaviors by means of reducing ambiguity, limiting behaviors and liberating the individual. This research has been prepared upon the question whether this effect is also valid for leadership behavior or not.

Leaders are included in social structures such as family, education institutions, environment, etc. in development era as an individual. They start to work in an institution in the process following the development era. In this study, the level of norm of the social structures, in which the leader is situated, is examined and it was analyzed whether the leadership behavior changes or not. Data has been obtained from the surveys conducted on employers from Turkey that participated in World Turkish Enterprises Congress organized by TOBB; DEİK and DTM on April 11th – 12th, 2009.

At the end of the research, it has been found out that leadership behavior changes according to age, magnitude of the place where the leader is raised, the persons who raise the leader, occupation of the father, socio-economic status of the family and professional experience and it has been found that the behaviors of the leader change according to the autocratic level of the father, autocratic behaviors of the teachers, the level of obeying the rules of the social environment and lastly the corporate norm level. It has been concluded that autocratic social structures bring up autocratic leaders.

Keywords: Leader, Leadership, Behavior, Social Norms

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR DİZİNİ.....	V
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
GRAFİKLER LİSTESİ.....	XI

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1 ÇALIŞMANIN KONUSU	1
1.2 ÇALIŞMANIN AMACI	2
1.3 ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI.....	3
1.4 ÇALIŞMANIN İÇERİĞİ	5

İKİNCİ BÖLÜM

LİDER KAVRAMI VE LİDERLİK DAVRANIŞI

2.1 LİDER/LİDERLİK KAVRAMI	6
2.1.1 Tanımı ve Anlamı	6
2.1.2 Liderlik Özellikleri ve Yönetici Liderlik Ayrımı.....	10
2.1.3 Liderlik Kaynakları	12
2.1.4 Liderlik Davranışı	13
2.1.4.1 Otokratik Liderlik Davranışı	14
2.1.4.2 Demokratik Liderlik Davranışı.....	15
2.1.4.3 Serbesiyetçi Liderlik Davranışı	16
2.2 LİDERLİK TEORİLERİ.....	17
2.2.1 Liderin Özellikleri Yaklaşımı	20
2.2.2 Davranışsal Yaklaşımlar	23
2.2.2.1 Iowa State Üniversitesi Araştırmaları.....	24
2.2.2.2 Ohio State Üniversitesi Araştırmaları.....	25
2.2.2.3 Michigan Üniversitesi Araştırmaları	27
2.2.2.4 Likert'in Sistem 4 Modeli.....	29
2.2.2.5 Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Yaklaşımı.....	30
2.2.2.6 McGregor'un X ve Y Teorisi	31
2.2.3 Durumsal Liderlik Yaklaşımları	32
2.2.3.1 Fiedler'in Koşulsallık Teorisi.....	33
2.2.3.2 Yol-Amaç Teorisi	34

2.2.3.3 Hersey-Blanchard’ın Durumsallık Modeli	37
2.2.3.4 Reddin’in Üç boyutlu Lider Etkinliği Modeli	40
2.2.3.5 Lider Katılım Modeli.....	42
2.2.4 Modern Liderlik Teorileri	44
2.2.4.1 Karizmatik Liderlik	45
2.2.4.2 Dönüşümsel (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı	46
2.2.4.3 İşlevsel (Transaksiyonel) Liderlik	48
2.2.4.4 Kültürel Liderlik	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

NORM KAVRAMI VE DAVRANIŞ ÜZERİNE ETKİSİ

3.1 NORM KAVRAMI.....	52
3.2 NORMLARIN SINIFLANDIRILMASI.....	54
3.2.1 Oluşum Yönünden Normlar.....	55
3.2.2 Davranış Etkileme Yönünden Normlar.....	55
3.2.3 Yaptırım Yönünden Normlar	56
3.2.4 Sonuç Yönünden Normlar.....	56
3.2.5 Geçerlilik Yönünden Normlar.....	57
3.2.6 Kapsam Yönünden Normlar	57
3.2.7 Yapı Açısından Normlar	58
3.2.8 Aktarım Açısından Normlar.....	58
3.3 NORMLARIN OLUŞUMU	59
3.4 NORMLARIN DAVRANIŞ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	62
3.4.1 Davranışların Oluşumu	63
3.4.2 Davranışlar Üzerinde Norm Etkisi.....	66
3.4.2.1 Norm Davranış Yaklaşımı (Uyma).....	68
3.4.2.1.1 Tercih Davranış Yaklaşımı (İtaat)	70
3.4.2.1.2 Özdeşleşme	73
3.4.2.1.3 Benimseme.....	74
3.4.2.2 Uyumsuzluk Davranışı (Sapma).....	74
3.4.3 İnsanların Normlara Göre Davranış Nedenleri	75
3.4.3.1 Bilgisel ve Normatif Etki.....	76
3.4.3.2 Ödül Alma ve Cezadan Kaçınma	77
3.4.3.3 İçselleştirme ve Alışkanlık Edinme	78
3.4.3.4 İnançlara Uygun Yaşama.....	79

3.4.3.5 Sorgulama ve Yeni Kural Oluşturmaktan Kaçınma	80
---	----

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TOPLUMSAL NORMLAR VE LİDERLİĞE ETKİSİ

4.1 GELENEKSEL TOPLUM-MODERN TOPLUM AYRIMI VE TÜRKİYE’NİN KONUMU	81
4.2 TOPLUMSAL NORM.....	83
4.2.1 Kültür	83
4.2.2 Aile.....	85
4.2.3 Sosyal Çevre	87
4.2.4 Din/İnanç.....	88
4.2.5 Eğitimsel Normlar	89
4.2.6 Kurumsal Normlar	91
4.3 NORM KAYNAĞI OLARAK TÜRK TOPLUMUNUN YAPI VE ÖZELLİKLERİ	93
4.3.1 Güç Mesafesi.....	93
4.3.2 Bireycilik-Ortaklaşa Davranış.....	96
4.3.3 Eril ve Dişil Özellikler	98
4.3.4 Belirsizlikten Kaçınma.....	99
4.3.5 Denetim Noktası	101
4.3.6 Çatışmadan Kaçınma/Bastırma.....	102
4.4 TOPLUMSAL NORMLARIN LİDERLİĞE ETKİSİ.....	102

BEŞİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK DAVRANIŞINI ETKİLEYEN TOPLUMSAL NORMLARIN ANALİZİNE İLİŞKİN ARAŞTIRMA

5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI.....	107
5.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ÖRNEKLEM	107
5.3 VERİLERİN TOPLANMASI ANKET FORMU VE ÖLÇEK	108
5.4 GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİLİK.....	110
5.5 VERİLERİN ANALİZİ.....	110
5.6 ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ	112
5.6.1 Demografik Değişkenler İle Liderlik Davranışı Arasındaki Hipotezler.....	112
5.6.2 Norm Kaynaklarına Yönelik Hipotezler	113
5.7 ARAŞTIRMA BULGULARI	114
5.7.1 Demografik Bulgular	114

5.7.2	Hipotez Analizleri	118
5.7.2.1	Demografik Değişkenler İle Liderlik Davranışı Arasındaki Hipotezlerin Analizi	118
5.7.2.2	Norm Kaynaklarına Yönelik Hipotezlerin Analizi.....	144

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

6.1	SONUÇLAR	161
6.2	DEĞERLENDİRME.....	166
KAYNAKÇA	169
ÖZGEÇMİŞ	185
ANKET FORMU	188
DİZİN	190

KISALTMALAR DİZİNİ

Arş. Gör.	: Araştırma Görevlisi
C.	: Cilt
Çev.	: Çeviren
DEİK	: Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu
Diğ.	: Diğerleri
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DTM	: Dış Ticaret Müsteşarlığı
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
LBDQ	: Leadership Behavior Description Questionnaire
LDTA	: Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi
Okt.	: Okutman
Öğr. Gör.	: Öğretim Görevlisi
Pub.	: Publication
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SDÜ	: Süleyman Demirel Üniversitesi
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
Vol.	: Volume
Ya.	: Yayınları

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 2.1	Yönetici ve Lider Karşılaştırması	11
Çizelge 2.2	Liderlik Özelliklerini Açıklamaya Yönelik Çalışmalar	11
Çizelge 2.3	Liderlik Kaynakları	13
Çizelge 2.4	Liderlik Davranış Tarzları	14
Çizelge 2.5	Liderlik Kuramları Literatür Taraması	17
Çizelge 2.6	Stogdill'in Liderin Özellikleri ile İlgili Gruplandırması	21
Çizelge 2.7	Liderlik Özellikleri	22
Çizelge 2.8	Likert'in Sistem 4 Modeli	29
Çizelge 2.9	X ve Y Teorisi Temel Özellikleri	31
Çizelge 2.10	Reddin'in Üç Boyutlu Modelinde Liderlik Davranışları	42
Çizelge 2.11	İşlevsel ve Dönüşümsel Liderlik Karşılaştırılması	49
Çizelge 2.12	Kültürel Liderliğin Öğeleri ve Örgütsel Kültür Açısından Sonuçları	50
Çizelge 3.1	Normların Sınıflandırılması	54
Çizelge 3.2	Sosyal Düzenlerin Oluşumları ve Türleri	59
Çizelge 3.3	Davranışı Açıklamaya Yönelik Yaklaşımlar	64
Çizelge 4.1	Güç Mesafesi Düşük ve Yüksek Olan Toplumların Genel Norm, Aile, Okul ve İş Yeri Değerleri Arasındaki Temel Farklılıklar	95
Çizelge 4.2	Kolektivist ve Bireyci Toplumların Norm, Aile, Okul ve İş Yeri Değerleri Arasındaki Temel Farklılıklar	97
Çizelge 4.3	Eril ve Dişil Toplumların Norm, Aile, Okul ve İş Yeri Değerleri Arasındaki Temel Farklılıklar	98
Çizelge 4.4	Belirsizlikten Kaygı Duyma Eğilimi Yüksek ve Düşük Toplumların Genel Norm, Aile, Okul ve İş Yeri Değerleri Arasındaki Temel Farklar	100
Çizelge 5.1	$\alpha = 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri	108
Çizelge 5.2	Katılımcıların Doğum Yerine Göre Dağılımı	114
Çizelge 5.3	Araştırmaya Katılanların Biyolojik Nitelikleri	115
Çizelge 5.4	Araştırmaya Katılanların Toplumsal Niteliklerine Göre Dağılımı	115
Çizelge 5.5	Ailelerin Sosyo-Ekonomik Statü Gruplandırması	116
Çizelge 5.6	Araştırmaya Katılanların Coğrafi Özelliklerine Göre Dağılımı	117

Çizelge 5.7 Araştırmaya Katılanların Eğitimsel Niteliklerine Göre Dağılımı	117
Çizelge 5.8 Katılımcıların Deneyim ve Çalışma Yaşına göre Dağılımı	118
Çizelge 5.9 Yaş ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi.....	119
Çizelge 5.10 Farklı Yaş Gruplarındaki Liderlerin, Liderlik Davranış Puan Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri.....	119
Çizelge 5.11 Yaşa Göre Liderlik Davranışının Dağılımı	120
Çizelge 5.12 Cinsiyet ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi ..	121
Çizelge 5.13 Liderin Davranışı ve Liderin Cinsiyeti Arasındaki İlişki.....	121
Çizelge 5.14 Liderin Yetiştığı Yerlerin Sosyo-Ekonomik Düzeyi ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi	122
Çizelge 5.15 Liderin Yetiştığı Yerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Düzeyi ile Liderlik Davranışı ANOVA Değerleri.....	123
Çizelge 5.16 Yetişilen İllerin Gelişmişlik Düzeyine Göre Liderlik Davranışının Dağılımı	123
Çizelge 5.17 Liderin Yetiştığı Merkez ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi.....	124
Çizelge 5.18 Liderin Yetiştığı Merkez İle Liderlik Davranış Puan Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri.....	125
Çizelge 5.19 Yetiştığı Yerlere Göre Liderlik Davranışının Dağılımı	125
Çizelge 5.20 Yetiştiren Aileler (Akraba-Aile -Yurt) ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi	126
Çizelge 5.21 Liderin Yetiştığı Aile İle Liderlik Davranış Puan Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri	127
Çizelge 5.22 Kişinin Yetiştığı Aileye Göre Liderlik Davranışının Dağılımı	127
Çizelge 5.23 Baba Mesleği ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi	128
Çizelge 5.24 Liderin Baba Mesleği Türleri İle Liderlik Davranış Puanı Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri.....	129
Çizelge 5.25 Liderin Baba Mesleği Türlerine Göre Liderlik Davranışı Dağılımı	130
Çizelge 5.26 Anne Mesleği ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi	131
Çizelge 5.27 Liderin Anne Mesleği Türleri İle Liderlik Davranış Puanı Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri.....	131
Çizelge 5.28 Liderin Anne Mesleği Türlerine Göre Liderlik Davranışı Dağılımı	132

Çizelge 5.29 Ailenin Sosyo-Ekonomik Statüsü ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi.....	132
Çizelge 5.30 Ailenin Sosyo-Ekonomik Statüsü İle Liderlik Davranış Puanı Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri.....	133
Çizelge 5.31 Ailenin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Liderlik Davranışının Dağılımı	133
Çizelge 5.32 Ailenin Siyasi Görüşü ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi	135
Çizelge 5.33 Ailenin Siyasi Görüşü İle Liderlik Davranış Puanı Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri	135
Çizelge 5.34 Ailenin Siyasi Görüşüne Göre Liderlik Davranışının Dağılımı	136
Çizelge 5.35 Aile Büyüklüğü ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi	137
Çizelge 5.36 Ailenin Büyüklüğü İle Liderlik Davranış Puanı Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri	137
Çizelge 5.37 Aile Büyüklüklerine Göre Liderlik Davranışının Dağılımı	138
Çizelge 5.38 Eğitim Düzeyi ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi	138
Çizelge 5.39 Eğitim Düzeyi İle Liderlik Davranış Puanı Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri	139
Çizelge 5.40 Eğitim Düzeyine Göre Liderlik Davranışının Dağılımı.....	139
Çizelge 5.41 Yüksek Öğretim Görülen Yer ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi.....	141
Çizelge 5.42 Eğitim Görülen Yerin Farklılığı İle Liderlik Davranış Puanı Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri.....	141
Çizelge 5.43 Eğitim Görülen Yere Göre Liderlik Davranışının Dağılımı ...	142
Çizelge 5.44 Mesleki Deneyim ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi	143
Çizelge 5.45 Mesleki Deneyim İle Liderlik Davranış Puanı Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri	143
Çizelge 5.46 Mesleki Deneyime Göre Liderlik Davranışının Dağılımı.....	144
Çizelge 5.47 Ailenin Otoriterlik Düzeyi ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi.....	145
Çizelge 5.48 Aile Otokratiklik Düzeyi İle Liderlik Davranış Puanı Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri.....	145
Çizelge 5.49 Aile Otokratiklik Düzeyine Göre Liderlik Davranışının Dağılımı	146

Çizelge 5.50 Babanın Otoriterlik Düzeyi ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi.....	147
Çizelge 5.51 Babanın Otoriterlik Düzeyi İle Liderlik Davranış Puanı Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri.....	147
Çizelge 5.52 Babanın Otokratiklik Düzeyine Göre Liderlik Davranışının Dağılımı	148
Çizelge 5.53 İlk-Orta Eğitim Kurumu Otoriterlik Düzeyi ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi	149
Çizelge 5.54 İlk-Orta Eğitimin Otoriterlik Düzeyi İle Liderlik Davranış Puanı Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri.....	150
Çizelge 5.55 Eğitim Kurumlarının Otokratiklik Düzeyine Göre Liderlik Davranışının Dağılımı.....	150
Çizelge 5.56 Öğretmenlerin Otoriterlik Düzeyi ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi.....	152
Çizelge 5.57 İlk-Orta Eğitimin Otoriterlik Düzeyi İle Liderlik Davranış Puanı Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri.....	152
Çizelge 5.58 Öğretmenlerin Otokratiklik Düzeyine Göre Liderlik Davranışının Dağılımı.....	153
Çizelge 5.59 Sosyal Çevre Normlarına Uyum Düzeyi ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi	154
Çizelge 5.60 Sosyal Çevre Normlarını İçselleştirme Düzeyi İle Liderlik Davranış Puanı Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri.....	154
Çizelge 5.61 Sosyal Çevre Normlarını Benimseme Düzeyine Göre Liderlik Davranışının Dağılımı.....	155
Çizelge 5.62 Dini İnanç Düzeyi ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi	156
Çizelge 5.63 Dini İnanç Düzeyi İle Liderlik Davranış Puanı Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri	156
Çizelge 5.64 Dini İnanç Düzeyine Göre Liderlik Davranışının Dağılımı....	157
Çizelge 5.65 Kurumsal Norm Varlık Düzeyi ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi.....	158
Çizelge 5.66 Kurumsal Norm Varlığı Düzeyi İle Liderlik Davranış Puanı Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin t Testi Değerleri	159
Çizelge 5.67 Kurumsal Norm Varlığı Düzeyine Göre Liderlik Davranışının Dağılımı	159
Çizelge 6.1 Hipotez Testleri Özet Gösterimi	161

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1	Özellik Yaklaşımına Göre Liderlik	21
Şekil 2.2	Ohio State Yaklaşımına Göre Lider Davranışı.....	26
Şekil 2.3	Lider-Takipçi Yetki İlişkileri	28
Şekil 2.4	Yönetim Biçimleri Yaklaşımı	30
Şekil 2.5	Fiedler Modeli	33
Şekil 2.6	Yol-Amaç Modelinin Şematik Açıklaması	35
Şekil 2.7	Amaç Yol Kuramı ve Tercih Edilen Liderlik Davranışları	36
Şekil 2.8	Liderlikteki Yol-Amaç Teorisi	37
Şekil 2.9	Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	39
Şekil 2.10	Üç Boyutlu Liderlik Modeli	41
Şekil 2.11	Lider Katılım Modeli.....	44
Şekil 2.12	Karizmatik Liderlik Modeli.....	45
Şekil 2.13	Zaman Yönelimli İşlevsel Liderlik.....	48
Şekil 3.1	Eylemlerden Değerlere Norm Oluşum Süreci.....	60
Şekil 3.2	Davranışlarda Nedensellik	63
Şekil 3.3	Davranış Süreci	64
Şekil 3.4	Sosyal Davranışların Oluşumu	66
Şekil 3.5	Norma Göre Davranış	68
Şekil 3.6	Milgram'ın İtaat Deney Düzenegi.....	72
Şekil 3.7	Lewin'in Yaşantısal Öğrenme Modeli	78
Şekil 5.1	Araştırma Modeli	112

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 3.1 Öğrenci Yurtlarında Normların Muhafazakârlık Düzeyine Etkisi.....	67
Grafik 3.2 Newcomb'un Bennington Araştırması: Liberal Normlara Maruz Kalmanın Sonucu Olarak Tercih Değişimi	67
Grafik 3.3 Grup Büyüklüğü ve Uyma Davranışı Arasındaki Korelasyon....	70
Grafik 5.1 Liderlik Davranışı ve Liderin Yaşı Arasındaki İlişki	120
Grafik 5.2 Liderlik Davranışı ile Liderin Yetiştirdiği Yerin İlişkisi	124
Grafik 5.3 Liderlik Davranışı ile Liderin Yetiştirdiği Merkezin İlişkisi.....	126
Grafik 5.4 Toplam Liderlik Puanı ve Yetiştiren Aile Arasındaki İlişki	128
Grafik 5.5 Toplam Liderlik Puanı ve Baba Mesleği Arasındaki İlişki	130
Grafik 5.6 Ailenin Sosyo-Ekonomik Statüsü İle Toplam Liderlik Puanı İlişkisi	134
Grafik 5.7 Toplam Liderlik Puanı ile Aile Siyasi Görüş İlişkisi	136
Grafik 5.8 Toplam Liderlik Puanı ile Aile Büyüklüğü İlişkisi	138
Grafik 5.9 Toplam Liderlik Puanı ve Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki.....	140
Grafik 5.10 Toplam Liderlik Puanı ve Eğitim Görülen Yer Arasındaki İlişki.....	142
Grafik 5.12 Toplam Liderlik Puanı ve Mesleki Deneyim Arasındaki İlişki	144
Grafik 5.13 Toplam Liderlik Puanı, Kişiyi Dikkate Alma ve Yapıyı Harekete Geçirme Boyutu ile Aile Otokratiklik Düzeyi İlişkisi.....	146
Grafik 5.14 Babanın Otokratiklik Düzeyi ile Liderlik Davranış Puanı ilişkisi	149
Grafik 5.15 İlk-Orta Eğitimin Otokratiklik Düzeyi İle Toplam Liderlik Puanı İlişkisi	151
Grafik 5.16 Öğretmenlerin Otokratiklik Düzeyi İle Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki	153
Grafik 5.17 Sosyal Çevre Normlarını Benimseme Düzeyi İle Liderlik Davranışı İlişkisi.....	155
Grafik 5.18 İnanç Düzeyi İle Liderlik Davranışı İlişkisi	157
Grafik 5.19 Kurumsal Norm Varlığı İle Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki.....	160

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Tarih boyunca liderlik ve liderler, sosyal bilimlerde önemli bir inceleme konusu olmuştur. Bu uzun süre boyunca liderlik farklı düşünürler için farklı anlamlar taşıyan bir kavram olmuştur. Bu durum günümüzde de değişmemiştir. Bu çerçevede lider; diğer bireylerin davranışlarını etkileyen, toplumda başarının simgesi olan, diğer bireylerden yetenekleri ve özellikleri ile ayrılan, bir organizasyonun başında olan yada diğer bireylerin lider olarak kabul ettikleri herhangi bir kişi olabilmektedir. Liderlik kavramının bu denli geniş olması ve farklı disiplinlerce odak alınması liderlik üzerine birçok çalışma yapılmasına neden olmuştur.

İşletme/yönetim literatüründe liderlik üzerine yapılan çalışmalar I. Dünya savaşı sonrası dönemde ağırlık kazanmıştır. Yapılan araştırmalarda daha çok “Kim lider olur?” sorusu cevaplanmaya çalışılmıştır. Öncelikli olarak araştırmalar liderin taşıdığı özelliklerin belirlenmesine yönelik olarak yapılmıştır. Sonrasında liderin özellikleri yerine nasıl davrandığı üzerinde durulmuş ve devamında liderin davranışının farklı koşullarda nasıl değiştiği araştırılarak durumsal faktörlerin daha önemli olduğu belirlenmiştir.

1.1 ÇALIŞMANIN KONUSU

Bu çalışma farklı bilim dallarının inceleme alanlarına giren bir konuyu içermektedir. Liderlik davranışını kapsadığı için davranış bilimleri, sosyal normları içerdiği için sosyoloji, sosyal normların davranışa etkisini açıklamak için sosyal psikoloji, incelediği liderler işletmelerde liderlik yapan bireyler olduğu için örgütsel davranış bilimi içerisinde yer almaktadır. Bu nedenle disiplinler arası bir çalışmadır.

İnsanların davranışları pek çok faktörden etkilenmektedir. İnsanların davranışlarının artalanını kişinin biyolojik yapısı, inançları, düşünceleri, algıları, ihtiyaçları gibi içsel unsurlar ve çevre ile etkileşiminin sonucu olan kültür, örf ve adetler, normlar, telkin, şartlanmalar ve içinde bulunduğu eğitim, iş/meslek, gelir gibi

dışsal koşullar etkilemektedir. Lider insandır, bu nedenle davranışları bu faktörlerden etkilenmektedir.

Lider, liderlik yaptığı grubun (arkadaşlar, aile, işletme, spor takımı, şehir, toplum gibi farklı sosyal yapılar olabilir) bir parçası ve üyesidir. Dolayısı ile liderlik yaptığı grup içerisinde yer alır, lider olma aşamasına kadar gruptan etkilenir. Bu etkilenme süreci ilk olarak ailede başlamaktadır. Bireyler önce aile içinde sosyalleşmekte, aile tarafından toplumun normları bireye aşılarmakta ve bireyin davranışlarında ailesinin etkisi olmaktadır. (Küçük bir çocuğun babasından gördüğü davranışı arkadaşına uygulaması bunun bir göstergesidir.) Birey, belli bir yaşa geldiğinde (ülkemizde 6-7) ilköğretim kurumlarına gitmekte ve sosyalleşme düzeyi gelişerek, davranışları bir kez daha şekillendirilmektedir. Eğitim düzeyinin artması ile birey farklı eğitim kurumlarına katılmakta ve her eğitim kurumu bireyin davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Aile ve eğitim kurumları ile birlikte bireyin sahip olduğu sosyal çevre veya toplum da bireyin davranışlarını etkilemektedir. Sosyal çevreden dışlanmamak için uyum sağlamaya çalışan birey, sosyal normları kabul etmekte ve içselleştirmektedir. Bu süreç kişinin çalışmaya başlaması ile devam etmektedir. Ekonomik özgürlüğünü kazanmak ve başkalarına ihtiyaç duymamak için kurumlarda çalışmaya başlayan birey, çalıştığı kurumda başarılı olmak ve uyum sağlamak adına kurumun normlarına uymakta ve davranışları bir kez daha etkilenmektedir.

Lider olan kişi, en yüksek konumdaki kişi olsa da, sosyal yapının bir parçasıdır. Sosyal yapılar istikrarlı bir statü, rol ilişkileri ve belirli normlardan oluşmaktadır. Bu normlar, grupların etkileşimi sırasında oluşan ve üyelerin davranışlarını düzenleyen yaptırımı olan kıstaslardır. Liderin davranışı hem bu normlar tarafından oluşturulmuş yapılar içerisinde ortaya çıkmakta, hem de bu normlardan etkilenmektedir. Bu çalışmanın konusunu liderlik ve liderin davranışlarını etkileyen toplumsal normlar oluşturmaktadır.

1.2 ÇALIŞMANIN AMACI

Liderlik üzerine yapılan çalışmalar, ağırlıklı olarak, liderin lider olduğu dönemdeki özelliklerinin, davranışının, içinde bulunduğu durum/koşulların ve liderin

çevresine etkisinin belirlenmesine yöneliktir. Bu çalışmada, liderin lider olmadan önce içinde bulunduğu sosyal yapılara (aile, eğitim kurumları, sosyal çevre ve çalıştığı kurum) odaklanılmıştır. Bu çerçevede, liderin lider olmadan önce içinde bulunduğu sosyal yapı ile bugünkü liderlik davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Dolayısıyla liderin yetişme dönemlerinde içinde bulunduğu koşulların, bugünkü liderlik davranışı ile ilişkisi araştırılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın genel amacına ulaşmak için aşağıda belirtilen alt amaçlar belirlenmiştir.

- Kişinin yetişme döneminde içinde bulunduğu sosyal ve demografik yapıyı ortaya çıkarmak ve sınıflandırmak,
- Kişinin liderlik davranış tazını ortaya çıkarmak,
- Kişinin yetişme döneminde içinde bulunduğu sosyal ve demografik koşulların liderlik davranışı ile ilişkisini araştırmak,
- Kişinin ailesinde, eğitim aldığı kurumlarda, sosyal çevresinde ve çalıştığı kurumlarda bulunan normların liderlik davranışına etkisinin olup olmadığını araştırmak.

1.3 ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI

Tarih boyunca pek çok başarılı lider, bir o kadar da başarılı olamamış lider yaşamıştır. Liderlik teorisinin ana yaklaşımları olan özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsal liderlik yaklaşımı ile liderliğin ardındaki sır aralanarak genel bir davranış örüntüsü oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede, liderlik üzerine yapılan çalışmaların çoğunda “İyi bir lider nasıl olur?” sorusunun cevabı aranmıştır. Bu çalışmada ise liderin nasıl iyi ya da başarılı olacağı sorusu üzerinde durulmamıştır. Liderlerin davranışının iyi ya da doğru olduğu konusunda değerlendirme yapılmamış, sadece liderlerin davranışları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede çalışmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

Liderliğin tanımlanmasının gücüğü: Liderliğin tek bir tanımı bulunmamaktadır. Liderlik kavramını açıklamak için farklı tanımlamalar yapılmakta ve liderlik ile ilgili üçyüzelliden fazla tanım bulunmaktadır. (Erçetin, 1998:35) Bu

nedenle kimlerin lider olarak kabul edileceği veya kişilerin gerçekten lider olup olmadıkları kesin olarak ortaya konamamaktadır. Bu durum bir sınırlılık olarak ortaya çıkmaktadır.

Liderlik davranışının ölçülmesi: Çalışmanın temel konusu liderlik davranışdır. Bu durum çalışmanın en önemli sınırlılığıdır. Liderlik üzerine yapılan pek çok çalışmada farklı yöntem ve araçlar kullanılmıştır. Bu çalışmada, liderlik davranışının belirlenmesine ilişkin sınırlılığı ortadan kaldırmak için, kendisinden sonra yapılan pek çok çalışmaya temel teşkil eden Ohio State Üniversitesinin liderlik davranış araştırması temel olarak alınmıştır.

Gerçek liderlere ulaşma: Liderlik ile ilgili yapılan pek çok araştırma, yöneticiler üzerinde yapılmaktadır. Yönetici ile lider kavramları bazen aynı anlamda kullanılmaktadır. Ama her yönetici liderlik özelliği taşımayabilir. Dolayısı ile liderlik davranışı ölçülmeye çalışılan yönetici bir lider olmadığı için araştırma liderleri kapsamayabilir. Bu sınırlılığı ortadan kaldırmak için araştırma Dünya Türk Girişimciler Kurultayı'na Türkiye'den katılan işletme sahipleri üzerinde yapılmıştır.

Liderliği etkileyen faktörlerin çokluğu: Liderlik davranışı sadece kişinin kendisinden ve geçmişinden kaynaklanmamaktadır. Kişinin içinde bulunduğu durum, gerçekleştirilen görevin niteliği, çalışılan işletmenin yapısı, liderlik yapılan kişilerin (takipçi) durumları gibi çeşitli faktörler liderlik davranışını etkilemektedir. Liderlik teorilerinin tarihsel gelişimi de bu durumu doğrulamaktadır. Bu çalışmada sınırlılık olarak liderin yetişme çağı içinde olduğu dönem ile liderlik davranışı arasında ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Ancak, liderin şu andaki durumunu oluşturan faktörler incelenmeye alınmamıştır.

Davranışı etkileyen faktörlerin çokluğu: Davranışın ortaya çıkışında pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin kesin bir sonuç ile ortaya konması ve ölçülmesi oldukça zordur. Çalışmanın diğer bir sınırlılığı da budur. Bu çalışmada önce kişilerin yetişme döneminde içinde bulunduğu koşullar belirlenmiş sonra liderlik davranış boyutu belirlenerek, düzeyler arasında istatistiksel olarak bir farklılaşmanın olup olmadığına bakılarak sonuçlar çıkarılmaya çalışılmıştır.

1.4 ÇALIŞMANIN İÇERİĞİ

Çalışma altı bölümden oluşmaktadır. İkinci bölümde lider kavramı ve liderlik davranışı incelenmiştir. Öncelikli olarak liderlik kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Liderlik üzerine farklı tanımlara yer verilerek, liderin özellikleri, liderlik gücünün kaynakları ve liderlik davranışının sınıflandırılması yapılmıştır. Ayrıca, liderlik üzerine yapılan araştırmalar tarihsel gelişim sürecine göre; özellikler yaklaşımı, davranışsal liderlik yaklaşımı, durumsal liderlik yaklaşımı ve modern yaklaşımlar olarak dört başlık altında açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde norm kavramı ve davranış üzerine etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde öncelikle normun tanımı ve anlamı açıklanarak normların nasıl oluştuğu anlatılmıştır. Bu çerçevede normların grup içerisinde nasıl oluştuğunun belirlenmesi için yapılan deneylere yer verilmiştir. Norm kavramının açıklanması sonrasında normların insan davranışı üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılarak, insanların normlara uygun davranma nedenleri vurgulanmıştır. İnsanın içinde bulunduğu her sosyal grup/yapı kendi düzenini korumak ve sürdürmeye yönelik normlar geliştirdiği için ayrıca normları oluşturan kaynaklar açıklanmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde, toplumsal norm kaynakları ve toplumsal normların liderlik davranışına etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Öncelikli olarak toplumsal normların kaynağını oluşturan toplumsal yapı unsurları açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede geleneksel norm kaynağı olarak Türk toplum yapısına ilişkin genel bir çözümlenmeye yer verilmiştir. Bölümde son olarak toplumsal normların liderlik davranışına etkisinin açıklanmaya çalışılmıştır.

Beşinci bölümde ise liderlik davranışını etkileyen normların analizi yapılmıştır. Araştırma 10-11 Nisan 2009 tarihleri arasında İstanbul'da TOBB, Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) ve Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM) işbirliği ile gerçekleştirilen Dünya Türk Girişimciler Kurultayı'na Türkiye'den katılan girişimciler üzerinde yapılmıştır. Anket yöntemi ile yapılan araştırma ile toplanan veriler, korelasyon analizi, bağımsız t testi ve tek taraflı ANOVA analizi kullanılarak test edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar ve sonuçlara bağlı olarak yapılan değerlendirme altıncı ve son bölümde sunulmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDER KAVRAMI VE LİDERLİK DAVRANIŞI

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, 1980:459) 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, 1999:8) 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, 2005:66) 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, 2005:1543)

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, 1993:38-42) 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 çalışmada liderlik üzerine 8000’den fazla çalışma olduğu belirlenmiştir. (Huges, Ginnett ve Curphy, 1999:9) Söz konusu rakamın günümüze kadar önemli ölçüde arttığını söylemek yanlış olmayacaktır. Yönetim teorisyenleri tarafından liderlikle ilgili çalışmalarda, liderlik değişik biçimlerde tanımlanmıştır. (Hodgetts, 1997:317) Ancak basit bir tanıma yer vermek gerekirse lider başkalarına iş yaptırma gücü olan

kişi şeklinde tanımlanabilir. (İbicioğlu, 1998:3) 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, 1998:5-10; Zel, 2006:109-110; Huges, Ginnett ve Curphy, 1999:8) 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 ilişkisidir. (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, 1997:7) 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, 2002:357) Bu ön kabulün doğruluğu tartışmalıdır. Liderlik ve yöneticilik genel olarak bir birine karıştıırılan veya aynı anlamda kullanılan kavramlardır. Fakat liderlik ve yöneticilik aynı kavramlar değildir. (Tosun, 1990:391; Akat, Budak ve Budak, 2004:383) 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, 2004:41) 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, 1977:74-75) Tosun'a göre (1990:392) liderler; enerjisi, girişim yeteneğı, düşünüş özgürlüğü, adalet duygusu, benzerlerine yardım isteğı ve bu gibi nitelikleri ile ayrıcalıklı bir insandır. Yönetici ve lider arasındaki ayrım aşağıdaki çizelge yardımıyla açıklanabilir.

Çizelge 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, 1990:86) 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, 2002:357) Liderlik özelliklerini belirlemek için yapılan belirli araştırmalardan elde edilen liderlik özellikleri aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 2.2 Liderlik Özelliklerini Açıklamaya Yönelik Çalışmalar

YIL	YAZAR / ARAŞTIRMACI	LİDER ÖZELLİKLERİ
1979 1989	TIBBITS BIRD	Yenilikçilik, Risk Alabilme, Mesleki Bilgi, İşbirlikçi Davranabilme Kabiliyeti, İçten Denetim Odaklı
1961 1990 1992	McCLELLAND, ROTTER ve THOMPSON	İçten Denetim Odaklı
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, 2002:358.

Yukarıdaki çizelge 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,s.413) 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 ve Dig., 1993:468; Bass, 1990:226) Başka bir ifadeyle, bir kişinin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. (Koçel, 2005:565) Güç, kişinin konumundan daha çok, başka kişileri etkileme yeteneğinden kaynaklanmaktadır. (Werner, 1997:85) Etkilemek için her zaman gücü fiilen kullanmaya gerek yoktur. Takipçilerin liderin güce sahip olduğunu algılamaları yeterlidir. (Akat, Budak ve Budak, 2004:389) Güç kaynakları ile ilgili olarak çeşitli sınıflamalar bulunmakla birlikte en çok kullanılan ayırım Frenc ve Raven tarafından yapılan sınıflandırmadır. (Koçel, 2005:568) Bu sınıflandırmada beş önemli güç kaynağı bulunmaktadır. Bu kaynaklar aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 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: 2001:455; Akat, Budak ve Budak, 2004:389; Genç, 1995:54-55; Koçel, 2005:568-569'dan yararlanılarak çizelgeleştirilmiştir.

Bu güçler dışında, liderin takipçileri ile yakınlığından ve ilgilenmesinden doğan duygusal özdeşleşmeyi içeren ilgi gücünden söz edilebilir. (Werner, 1997:87) 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, 2000:7) Bu nedenle kişi, kendisini özdeşleştirdiği referans gruplarının tercihlerine duyarlıdır. Kişi bu özdeşleşme durumdan etkilenmektedir. (Werner, 1997:87)

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, 2007:66) 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.

Çizelge 2.4 Liderlik Davranış Tarzları

Tarzlar Uygulamalar	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, 2005:139

Çizelgeden 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, 2000:438) 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, 2001:234)

Otokratik liderler genel anlamda takipçileri yönetim faaliyetlerinin dışında tutmaktadır. Dolayısıyla amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde takipçilerin söz hakkı bulunmamaktadır. Takipçiler liderden aldıkları emirleri yerine getirmekle yükümlüdür. (Eren, 2005:437) Otokratik liderler, takipçileri motive etmede ağırlıklı olarak yasal, zorlayıcı ve ödüllendirme gücünü kullanmaktadır. (Bovee ve Diğerleri, 1993: 476)

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, 1977:236'dan aktaran Doğan, 2007:67) Otokratik liderlere sahip olan gruplarda, lider iş başında buldukça performans alınmaktadır. Çalışanlar bu sıkı otoriteye karşı düşmanlık besleyebilmektedir. (Daft, 1997:499)

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, 1990:16) 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, 2005:438)

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, 1993:227'den aktaran Doğan, 2007:68) Bu nedenle demokratik liderler astları üzerinde baskı kurmadan faaliyetlerin yürütülmesini benimsemiş olan liderlerdir. Böylece güçlerini hem yetkilerinden, hem de takipçilerinden alırlar. (Güney, 1997:213) Ayrıca bu tür liderlik, takipçiler üzerinde güven, saygı ve bağlılık yaratmaktadır. (Barutçugil, 2006:302)

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, 2005:437) 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 sahip olmaktadır. (Güngör, 1995:955)

Demokratik liderler için insan ilişkileri çok önemlidir. Çalışanı her zaman destekler ve kararların alınmasında katılımı her zaman arzular. (Stoner ve Edward, 1995:417) 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, 2005:439)

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, 1993:227'den aktaran Doğan, 2007:69) 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, 1998:254)

Serbesiyetçi liderlerin bulunduğu gruplarda, kararlar grup tarafından alınmakta, lider takipçilerin çalışmalarına karışmamakta, otorite ve güç takipçilere geçmekte ve takipçiler grubu ve lideri yönlendirmektedir. (Türkmen, 1999:63) 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, 2005:439-440)

Serbesiyetçi liderlik davranışında takipçiler farklı amaçlara sahip olabilmektedir. Bu durum işletmeyi karışıklığa sürükleyebilmektedir. Bu nedenle bu tarz liderlik davranışı günümüzde çok sık kullanılmamaktadır. (Doğan, 2007:69)

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: 581) Liderlik kuramlarına ilişkin literatür taraması aşağıdaki çizelgede sunulmuştur.

Çizelge 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 kapsamı 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.

Kuram	Yazarlar/Yıl	Özet
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.
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); House & Dessler (1974)	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 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 Liderlik: 21. Yüzyılda 'Büyük Adam'	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.
Etkileşimli Süreçler Kuram ve Modelleri:	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.
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.

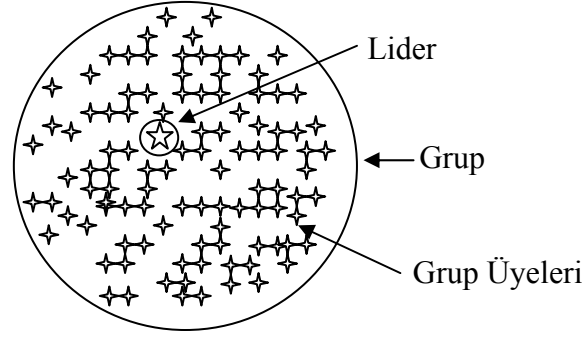
Kuram	Yazarlar/Yıl	Özet
Atıf, Enformasyon İşlem ve Açık Sistemler	Bryon & Kelley (1978); Katz & Kahn (1966); Lord (1976, 1985); Lord, Binning, Rush, & Thomas (1978); Mitchell, Larsen & Green (1977); Newell & Simon (1972)	Liderlik sosyal olarak yapılandırılmış bir gerçekliktir. Mitchell ve arkadaşlarına göre, takipçiler ve grup üyelerinin liderlik özellikleri kendi sosyal gerçekliklerinden etkilenir. Ayrıca, bireysel, sürece bağlı, yapısal ve çevresel değişkenler liderlik araştırmalarında karşılıklı nedensel olgulardır; yani, bu değişkenler arasında sebep-sonucu betimlemek zordur.
Bütüncü: Dönüştürücü Değer-Temelli	Bass; Bennis (1984, 1992, 1993); Burns (1978); Downton (1973); Fairholm (1991); O'Toole (1995); DePree (1992); Tichy & Devanna; Renesch	Burns'e göre, dönüştürücü liderlik, liderlerin ve izleyenlerin birbirlerini daha yüksek bir ahlak ve 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 ayrımı tanıtır. Görüşü, en iyi kendi sözcükleriyle özetlenir: Liderler doğru işi yapan kişilerdir; yöneticiler işleri doğru yapanlardır.
Karizmatik Liderlik	Conger & Kanungu (1987); House (1977); Kets se Vries (1988); J. Maxwell (1999); Shamir, House & Arthur (1993); Weber (1947)	Karizmatik liderlikte liderlerin altındakiler tarafından 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 Temelli Liderlik	Bennis (1993); Boyatzis; Cameron; Quinn	Öne çıkan performans gösterenler (liderler) ve vasat performans gösterenler arasındaki farkları öngörme eğilimi gösteren kritik yeterlilikler, öğrenilebilir ve geliştirilebilir.
Büyük Amaç Güden ve Vizyoner Liderlik	Burns; Kouzes & Posner (1995); Peters; Waterman (1990); Richards & Engle (1986)	Kouzes ve Posner'e göre lider altında çalışanların tutkularını tutuştururlar ve izleyenlere rehberlik edecek 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 başarılacağı bir çevre yaratmayla ilgilidir.
Yönetimsel ve Stratejik Liderlik	Drucker (1999); Jacobs & Jaques (1990); Laques & Clement (1991); Kotter (1998, 1999); Buckingham & Coffman (1999); Buckingham ve Clifton (2001)	Liderlik dışsal ve içsel ortaklık arasındaki bütünleşmeyi temsil eder. Drucker bu bütünleşmenin üç bileşeninin 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.
Sonuç-Temelli Liderlik	Ulrich, Zenger, & Smallwood (1999); Nohria, Joyce & Robertson (2003)	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 öğretiler ve öğrenilebilir.

Kuram	Yazarlar/Yıl	Özet
Öğretmen olarak Liderler	DePree (1992); Tichy (1998)	Liderler öğretmendir. Liderler öğretilbilir bakış açısı oluştururlar. Liderlik insanları öyküler öğretmekle motive etmeye ilgilidir. Tichy etkili liderliğin etkili öğretmeyle eşit olduğunu ileri sürer.
Bir Gösteri Sanatı olarak Liderlik	DePree (1992); Mintzberg (1998); Vaill (1989)	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.
Kültürel ve Bütüncül Liderlik	Fairholm (1994); Senge (1990); Schein (1992); Wheatley (1992)	Liderlik daha kolay uyum sağlamak için, evrimsel değişim süreçlerini başlatmak üzere kültürün dışına çıkma yeteneğidir. Wheatley'nin bütüncül yaklaşımı liderliğin bağlamsal ve sistemsel olduğunu varsayar. Lider bireyler, kurumlar ve çevre arasında sinerjik ilişkiler 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, 2005:352-359

2.2.1 Liderin Özellikleri Yaklaşımı

Özellikler teorisi, başarılı liderliği liderin sahip olduğu kişisel karakteristikleri açısından inceler. (Hodgets, 1997:318) Liderler üzerine yapılan bilimsel çalışmalar liderin kendisine odaklanmıştır. (Tannenbaum ve Massarik, 1957:1) 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. (Keçecioglu, 1998:25-26)



Şekil 2.1 Özellik Yaklaşımına Göre Liderlik

Kaynak: Koçel, 2005:588

Özellik teorisi, liderliği akıl ve hakimiyet gibi kişilerin özelliklerine dayanan bir anlayış ile lider performansını anlamada model olarak uzun zaman kullanılmıştır. (Mumford ve Diğ., 2000:157) 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, 2000:417)

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

Çizelge 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 İlgisi Sonuçlara İlgisi 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, 1991:17'den aktaran Zel, 2006:116)

Çizelge 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.	Hayalgücü olan	% 34
10.	Güvenilir	% 33
11.	Destekleyici	% 32
12.	Cesaretli	% 27
13.	Dikkatli	% 26
14.	İşbirlikçi	% 25
15.	Olgun	% 23
16.	İhtirashlı	% 21
17.	Kararlı	% 20
18.	Kendini kontrol eden	% 13
19.	Sadık	% 11
20.	Bağımsız	% 10

Kaynak: Kouzes, 1991:17'den aktaran Zel, 2006:117

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 alınmamasıdır. Lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşim ile çalışılan ortamın koşullarındaki değişimler ve belirsizlikler liderin başarısında önemli birer etken olmaktadır. (Eren, 2000:417) 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, 1996:210) Yapılan bazı araştırmalarda etkin liderin aynı özellikleri taşımadığı bulunmuştur. Ayrıca model, liderlikte durumsal öğelerin etkisini tanımada başarısız kalmıştır. (Sutcliffe, 1999:274) Kağıtçıbaşı ise (2008:325-326), 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: 54-87; Stogdill, 1950:1-14'den aktaran Şerif ve Şerif, 1996:210)

2.2.2 Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal liderlik yaklaşımlarında liderin kişisel özellikleri üzerine değil davranışlarına önem verilmektedir. (Eren, 2000:417) Farklı kişilik özellikleri taşıyan bireylerin belirli durumlarda farklı davranışlar sergilediği birçok araştırma tarafından ortaya konulmuştur. (Gough, 1984:233-241; Lord 1986:402-410, Hogan, 1994:493-504; Thomas, 1996:349-362) 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. (Keçecioğlu, 1998:117)

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, 2006:468) 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, 1999:8) 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, 1996:220)

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

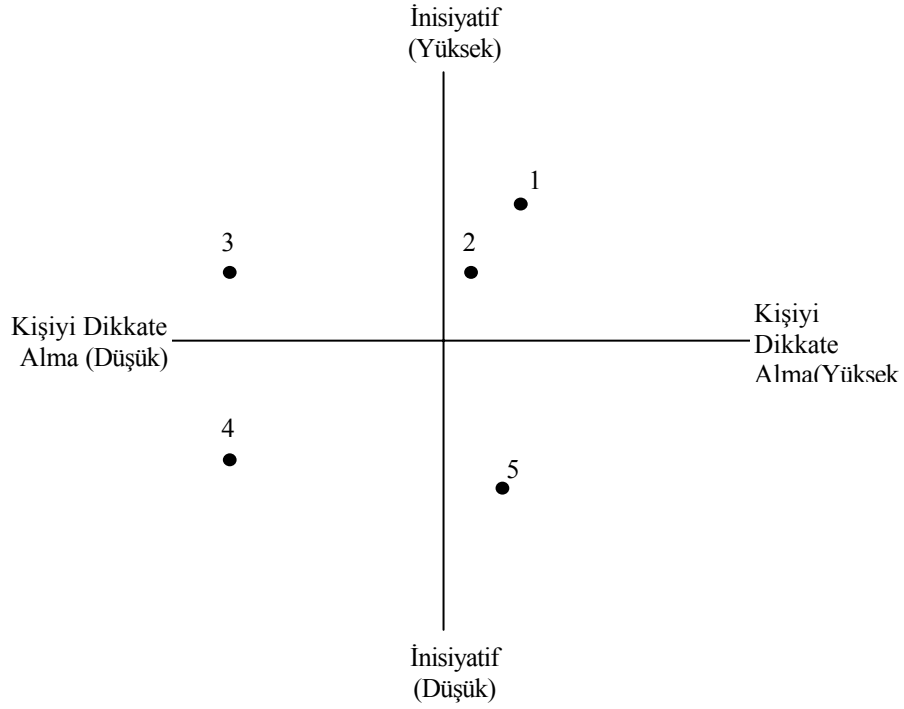
maske miktarı çok düşük, hem de maskelerin kalitesi çok düşük olarak gerçekleşmiştir. (Lunenburg ve Ornstein, 1996, s. 125-6; Eren, 2000:20)

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, 1996:221)

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, 1987:452) Araştırma çerçevesinde 1800'e yakın lider davranış biçimi ortaya konmuştur. Analiz sonrasında bu sayı 150'ye indirilmiştir. (Zel, 2006:125) Çalışma sonrasında "Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi" (LDTA-Leadership Behavior Description Questionnaire LBDQ) oluşturulmuştur. (Hersey ve Blanchard, 1982:88)

Bu araştırmalar sonucunda liderlik davranışı iki boyutta sınıflandırılmıştır. (Hodgetts, 1997:324) Bunlardan birincisi kişiyi dikkate alma, ikincisi ise inisiyatifdir (yapıyı harekete geçirme). Buna göre liderlik aşağıda gösterilen şekilde gibi açıklanmaktadır.



Şekil 2.2 Ohio State Yaklaşımına Göre Lider Davranışı

Kaynak: Koçel, 2005:591.

İnisiyatif (yapıyı harekete geçirme) boyutu, liderin kendi görevi ya da grubun görevleri ile ilgili olarak işi ve amaçları tanımlayıp, düzenlemeye ve harekete geçirmeye yönelmiş faaliyetleri kapsamaktadır. Bu gruptaki liderler, grup planlaması, haberleşme, programlama, yeni fikirleri uygulama gibi konularda yeteneklidir. (Yukl, 1998:75) Kişiyi dikkate alma boyutu ise ilişkilerle iletişimde güven, ikili ilişkiler, astların fikirlerine saygı ve onların duygularını önemseme gibi faaliyetleri kapsamaktadır. (Bedelan, 1989:429)

Ohio State çalışmalarının temel bulguları aşağıdaki gibidir. (Gannon, 1979:208'den aktaran Koçel, 2005:591) ;

- 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

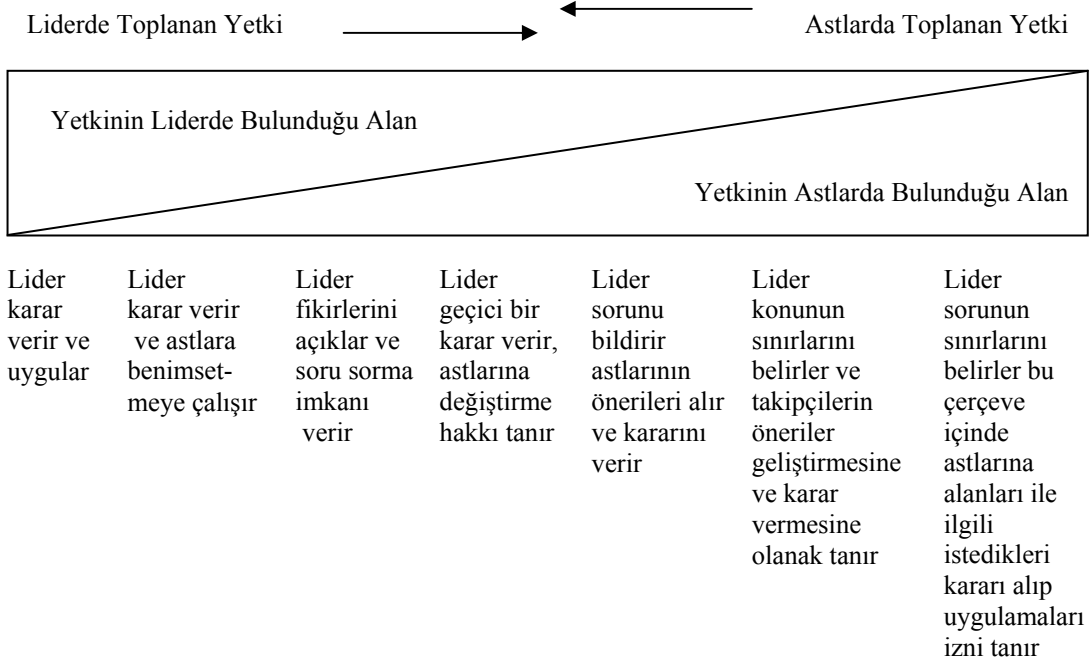
ikisini de birlikte gösterir. Bu çalışmaların çok farklı örgütlerde gerçekleşmesi nedeniyle bazı tutarsızlıklar görülmüştür. (Keçecioğlu, 1998:125-126) Araştırmalar sonucunda liderlik davranışının oldukça sabit özellikler gösterdiğini bulunmuştur. Bireyin liderlik davranışının durum sabit kaldığı sürece, değişmediği ileri sürülmüştür. (Akat, Budak ve Budak, 1999:222)

2.2.2.3 Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Bu araştırmalar Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü'nde Rensis Likert ve yardımcıları tarafından gerçekleştirilmiştir. (Hodgetts, 1997:321) 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, 1998:121) Bu çerçevede etkili liderliği belirleyen faktörler dört ayrı temele dayandırılmıştır. (Northcraft, 1994:356) 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, 1958:96)



Şekil 2.3 Lider-Takipçi Yetki İlişkileri

Kaynak: Tannenbaum ve Schmidt, 1958:96.

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, 1982:87) Bu ayrıma göre liderlik davranışları aşağıdaki şekildedir; (Ataman, 2001:459)

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. **Kişiyeye Yönelik Lider:** Yetki devrini esas alan, grup üyelerinin iş tatminini geliştirecek çalışma koşullarını geliştirilmesinde çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişmeleri ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir.

Bu çalışmaya göre, en uygun liderlik biçimi iş ve birey merkezli davranışların en yüksek düzeyde gösterildiği denge noktasıdır. (Erçetin, 1998:31)

2.2.2.4 Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, lider davranışları dört grup altında toplanmaktadır. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içermektedir. (Koçel, 2005:595) Bu dört grubun lideri değişkenine göre istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik olarak sınıflandırılmaktadır. (Martin, 2005:351-352)

Çizelge 2.8 Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 İstismarcı Otokratik	Sistem 2 Yardımsever Otokratik	Sistem 3 Katılımcı	Sistem 4 Demokratik
Astlara Güven	Astlara güvenmez	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

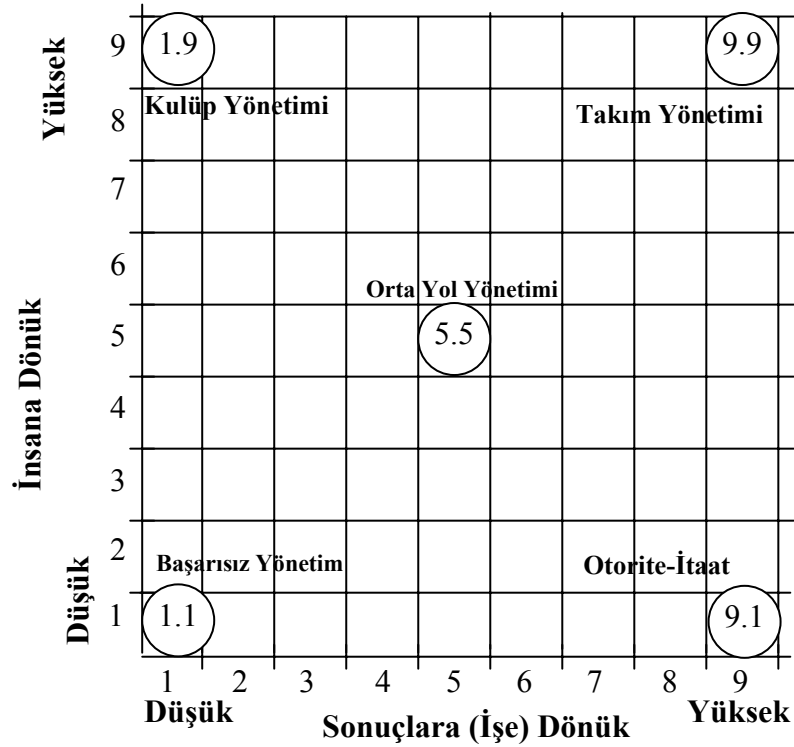
Kaynak: Luthans, 1989, 306'dan aktaran Koçel, 2005:596

Likert araştırmaları neticesinde, klasik yönetim teorilerini benimseyen liderlerin, davranışsal yaklaşımları benimseyen lidere göre daha az etkili olduğu (Kılınç, 1995:151-152) ve liderlik-performans ilişkisini etkileyen üç temel değişken grubunun olduğunu tespit etmiştir. (Zel, 2006:131) 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 Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Yaklaşımı

Blake ve Mouton yöneticilerin davranış biçimlerini açıklamak üzere "Yönetim Skalası (Biçimleri)¹" geliştirmiştir. (Akat, Budak ve Budak, 1999:223) Bu çalışma Ohio State liderlik araştırmalarının bir ölçeğe adapte edilmesi ile elde edilmiştir. Liderlik davranışının iki boyutu olarak, insana ilgi yatay eksene ve işe ilgi dikey eksene yerleştirilmek suretiyle beş ayrı liderlik biçimi ortaya çıkarılmıştır. Dikey ekseninde liderin insana yaklaşımı ve yatay ekseninde ise liderin işe dönüklük derecesi yer almaktadır. Bu model aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.



Şekil 2. 4 Yönetim Biçimleri Yaklaşımı

Kaynak: Blake ve McCause, 1991:29

Şekilde görüldüğü gibi, Blake ve Mouton, beş temel özellik tanımlamışlardır (Govindarajan-Natarajan, 2005:94-95)

Stil 1.1: Hem üretim, hem de insanlar için en az ilgiye sahiptir.

Stil 1.9: İnsanlar için çok yüksek ilgiye sahip, fakat üretim için çok düşük bir ilgiye sahiptir.

¹ Çeşitli kitaplarda bu konuya ilişkin farklı kavramlar kullanılmaktadır. Bu farklılık İngilizce olan kavrama Türkçe karşılık bulunamamasından kaynaklanmaktadır. Bu konuya ilişkin kullanılan kavramlar: Yönetim Skalası, Yönetim Biçimleri, Yönetim Izgarası, Yönetim Tarzı'dır.

Stil 9.1: Üretime karşı yüksek ilgili, insanlara ise düşük ilgiye sahiptir.

Stil 9.9: İnsanlar ve üretim için maksimum ilgiyi sergiler.

Stil 5.5: Hem üretim için hem de insanlar için ilgiyi dengeler, her ikisine ortalama ölçüsünde ağırlık verir.

Blake ve Mouton, ölçekteki en etkili lider tipinin 9.9 tipi lider olduğunu ileri sürmektedir. Buna karşın bu tip liderlerin iş zenginleştirilmesi, verimlilik, işe devamsızlık gibi konularda olumlu yönde bağlantısının olmadığı ortaya çıkarılmıştır. (Stroh, Northcraft ve Neale, 1994:257) Yönetim biçimleri yaklaşımı, teorideki cazibesine karşılık ne laboratuvar ne de alandaki bilimsel çalışmalarda ampirik/görgül desteği sağlayamamıştır. Yapılan araştırmalar yöntemde önemli zayıflıkların bulunduğunu göstermektedir. Davranışsal yaklaşımlar, geleneksel özellik teorisi yaklaşımından farklı olarak, önemli lider davranışlarını ve serbest/özgür bırakıcı liderlik tanımlamalarını ortaya çıkarmıştır. (Keçecioğlu, 1998:128)

2.2.2.6 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, 1966:136-147)

Çizelge 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 kaçır.	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: 137-144'den yararlanarak çizelgeleştirilmiştir.

Bu teoriye göre; (Ataman, 2001:457-458)

- 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, 2005:595)

2.2.3 Durumsal Liderlik Yaklaşımları

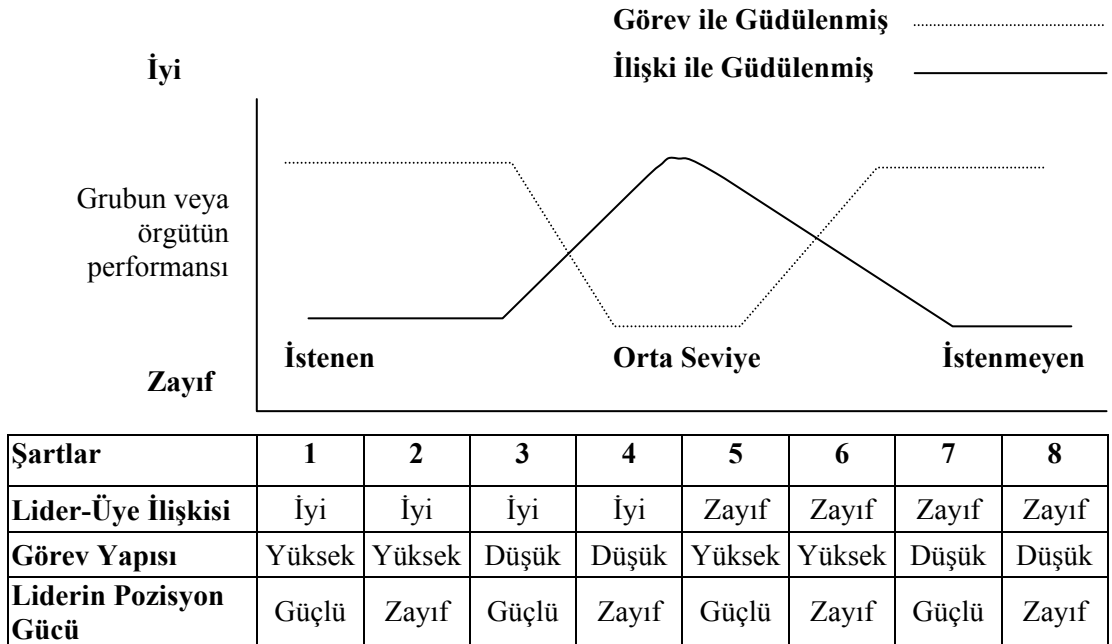
Liderlik davranışı yerine, liderliğin oluşturduğu koşulları incelemeye ağırlık veren modeller durumsal liderlik yaklaşımları olarak adlandırılmaktadır. Durumsallık yaklaşımı, birbirinden farklı durumların standart yöntemlerden çok değişik yöntemlerle açıklanabileceği ve içinde bulunulan durumlara uygun olacak birden çok yöntemin var olduğunu öne sürmektedir. (Sucu, 1995: 2) 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 arst-üst ilişkisi) öğelerdir. (Akat, Budak ve Budak, 1999: 235)

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, 2001:113-114) Durumsal yaklaşımlar kapsamında değerlendirilebilecek çalışmalar, etkili liderliğin, izleyenlerin, liderin özelliklerinin, liderlik davranışının, liderin içinde bulunduğu durumun bir fonksiyonu olduğu görüşünü içermektedir. (Erçetin, 1998:35) Bu temel faktörler aynı zamanda birbirleriyle etkileşmektedir. Diğer bir ifade ile ortam koşullarında meydana gelen değişmeler grubu oluşturan izleyicilerin davranışlarını ve amaçlarını da etkilemektedir. (Eren, 2001:421)

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, 2006:143) 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 ve Diğ, 2003:8-9)

Fiedler, modelinde bağımlı değişken olarak etkinliği alırken, bağımsız değişken olarak liderin davranış biçimlerini almaktadır. Buna bağlı olarak görev 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 ögenin etkisi olduğunu altını çizmektedir. (Akat-Budak-Budak,1999:225)



Şekil 2. 5 Fiedler Modeli

Kaynak: Fiedler, 1976:11

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, 1999:131) Bu nedenle, üç durumsal boyut tanımlamıştır. (Fiedler, 1972:7; Ataman, 2001:462-463)

- 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.

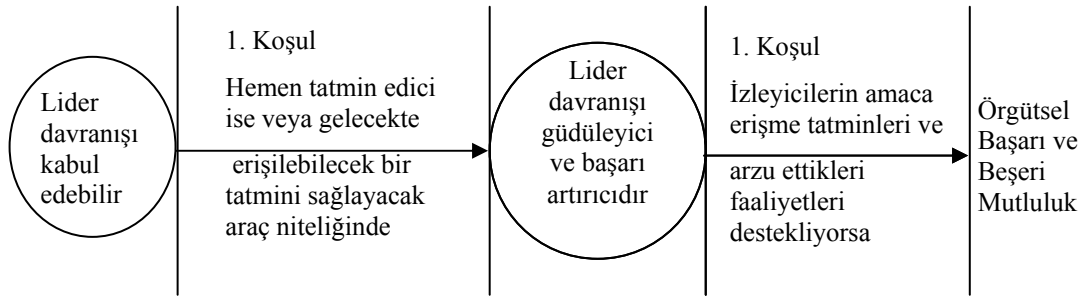
Fiedlerin modeli üç nedenden dolayı önemlidir. Birincisi, etkinlik üzerine asıl vurguyu ortaya koyar. İkincisi, hiçbir liderlik tarzının en iyisi olmadığını gösterir ve liderin duruma göre adapte olması gerektiğini vurgular. Üçüncüsü, yönetimi, lideri ve durumu eşleştirmesi için cesaretlendirir. Fiedler liderlerin, durumu teşhis etmelerine, tarzlarını tanımlamalarına ve durumsal değişkenleri uydurabilmelerine yardım eden bir kitap geliştirmiştir. (Hodgetts, 1997:331)

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, 1997:45) Yol-amaç teorisi, koşullara liderliğin uyarlanmasını mümkün kılar. Temelde lider davranışlarının takipçilerin güdülenmesi, doyumunu ve performansına olan etkilerini açıklamaya çalışmaktadır. (Northcraft, 1994:362)

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, 2000:435)



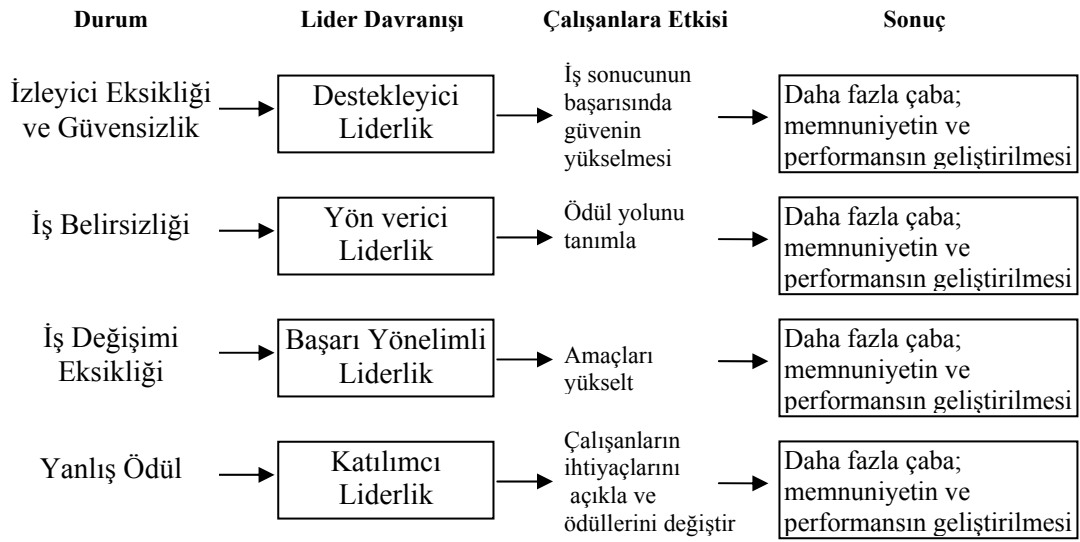
Şekil 2.6 Yol-Amaç Modelinin Şematik Açıklaması

Kaynak: Eren: 2000:436.

Yol-amaç modeli, liderin astlarının bireysel güçleri ile iş başarımlarını gücünü 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, 1999:227) House'a göre farklı durumlarda tek bir lider tarafından kullanılabilen ifade edilen liderlik davranışı dört alternatiften oluşmaktadır. (Vecchio, 1991:316; Northcraft, 1994:365) 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.



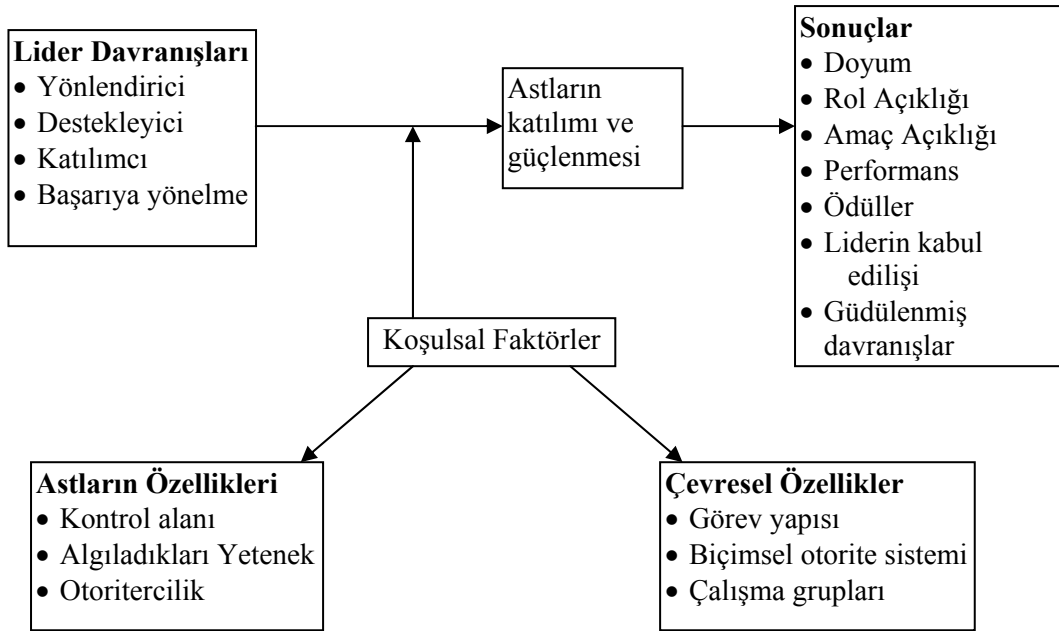
Şekil 2.7 Amaç Yol Kuramı ve Tercih Edilen Liderlik Davranışları

Kaynak: Daft,1997:511.

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, 1998:266-267) Yol-Amaç teorisinin liderlik konusuna getirdiği katkıyı aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz; (Eren, 2000:436)

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.



Şekil 2.8 Liderlikteki Yol-Amaç Teorisi

Kaynak: Keçecioglu, 1999: 141

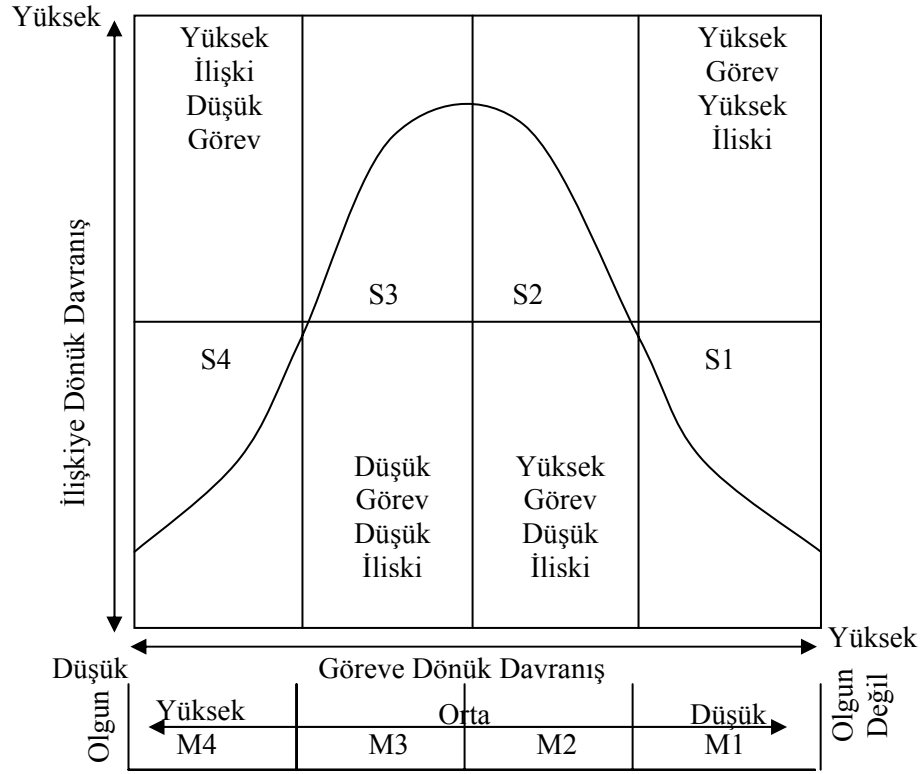
2.2.3.3 Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Modeli

Durumsal liderlik kuramlarından biri de Blake ve Mouton'un iki boyutlu önderlik yaklaşımından esinlenilerek Hersey ve Blanchard isimli düşünürler tarafından geliştirilmiştir. (Hersey ve Blanchard, 1982:150) Bu modelde, en önemli durumsallık unsuru olarak izleyicinin olgunluk durumu dikkate alınmıştır. (Arvonen-ve Pettersson, 2002:102) 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, 1987:151)

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 zayıfsa, önderlerinden görmeyi arzuladıkları davranışlar, daha olgun olan (yetenek, eğitim, kendine güven ve işgörme arzusu yüksek) astların önderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı olmaktadır. (Eren, 2000:433) Bu modele bağlı olarak dört temel önerme geliştirilmiştir. (Hoy ve Miskel,1991:295'dan aktaran Çelik, 2003:32) Bunlar;

- Bir grup çok düşük bir olgunluk düzeyine sahip olduğu zaman (M1), düşük görev yönelimli (S1-düşük ilişki ve yüksek görev) liderlik biçimi daha etkin olmaktadır.
- Grup biraz düşük olgunluk düzeyine sahip olduğu zaman (M2) dinamik liderlik biçimi (S2-yüksek-görev ve yüksek-ilişki) davranışı en etkili liderlik davranışıdır.
- Grup orta düzeyde olgunluğa sahip olduğu zaman (M3), ilişki yönelimli liderlik biçimi, (S3-yüksek ilişki ve düşük görev) en etkili liderlik biçimi olmaktadır.
- Grup çok olgun olduğu zaman (M4), yetki devredici liderlik biçimi (S4-düşük-ilişki ve düşük-görev davranışı) en etkili liderlik biçimi olmaktadır.



Şekil 2.9 Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Kaynak: Hersey ve Blanchard, 1982:152.

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, 2006:153)

Yapılan eleştiriler karşısında model, Blanchard tarafından, yeniden gözden geçirilerek geliştirilmiştir. Modele ilişkin sürdürülen çalışmalarda liderlik biçimleri aşağıdaki şekilde yeniden tasarlanmıştır. (Robins, 1998:358) Bunlar;

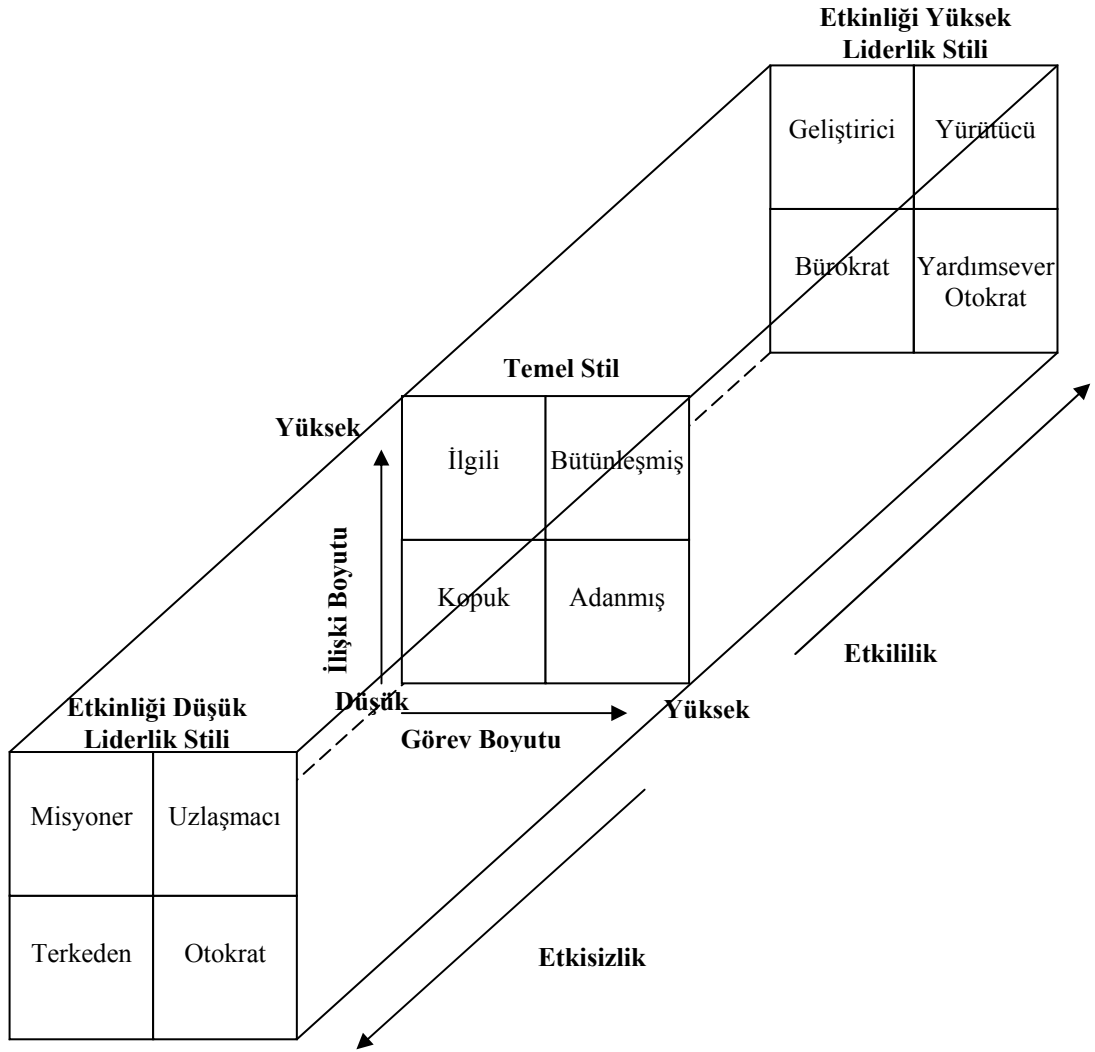
1. **Anlatıcı Lider:** Takipçilerin rolünü açık bir biçimde tanımlar ve izleyenlere neyi, nasıl, nerede ve ne zaman yapacaklarını bildirir, performansları denetler. İletişim tek yönlüdür.
2. **Benimsetici Lider:** Takipçilere kararlarını açıklar, onların önerilerini alır, ancak izlemeye ve denetlemeye devam eder.
3. **Destekleyici Lider:** Takipçileri dinler, destek sağlar, özendirir, etkileşimi 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, 2005:73) 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 gereklerini yerine getirme derecesidir. (Reddin, 1971:3) Liderin davranış tiplerine şekilde görüldüğü gibi bir de etkinlik boyutu ilâve edilirse üç boyutlu bir liderlik modeli elde edilecektir.



Şekil 2.10 Üç Boyutlu Liderlik Modeli
Kaynak: Reddin, 1971:230

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 belirlenmişse ya da tanımı 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, 2006:154)

Çizelge 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 değerlendirci 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 geliştirmeye 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 (Yürütmeci)	Ekip çalışmasına önem veren bu yönetici, amaçlara bağlılığı sağlar. Anlaşmazlık ve çelişkileri hoş karşılayarak bunların, doğal ve gereğinde yararlı olabileceklerini düşünür. Yaratıcılığı ve katılımı ve potansiyellerden yararlanmayı sağlama çabası içerisindedir.

Kaynak: Can, 1981:36'dan yararlanarak çizelgeleştirilmiştir.

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.(Keçecioglu, 1998:145)

Bu modelde, karar almada katılımın miktarını belirleyebilmek için bir dizi sıralı kural önerilmektedir. Beş davranış ve sekiz tane durumsallık sorusu tanımlanmıştır. Bu sorulara evet-hayır cevapları verilerek davranışlardan hangisinin tercih edildiği bulunabilir. (Vroom ve Yetton, 1973:13) Tanımlanan davranışlar:

A1: Problemi siz çözersiniz ya da o anda elinizde olan bilgiyi kullanarak kendiniz bir karar alırsınız.

A2: Gerekli olan bilgiyi astlardan alırsınız, daha sonra problem için bir çözüme karar verirsiniz.

C1: Problemi ilgili olan astlarda bireysel olarak paylaşırsınız, onları bir grup olarak bir araya getirmeden, fikirlerini ve önerilerini alırsınız.

C2: Problemi bir grup olarak astlarınızla paylaşırsınız, ortak fikirler ve öneriler alırsınız. Daha sonra da astların etkisini yansıtacak ya da yansıtmayacak bir şekilde karar alırsınız.

G2: Problemi astlarınızla bir grup olarak paylaşırsınız, ortak fikirler ve öneriler alırsınız. Kararı bir çözüm üzerinde uzlaşarak grupla alırsınız.

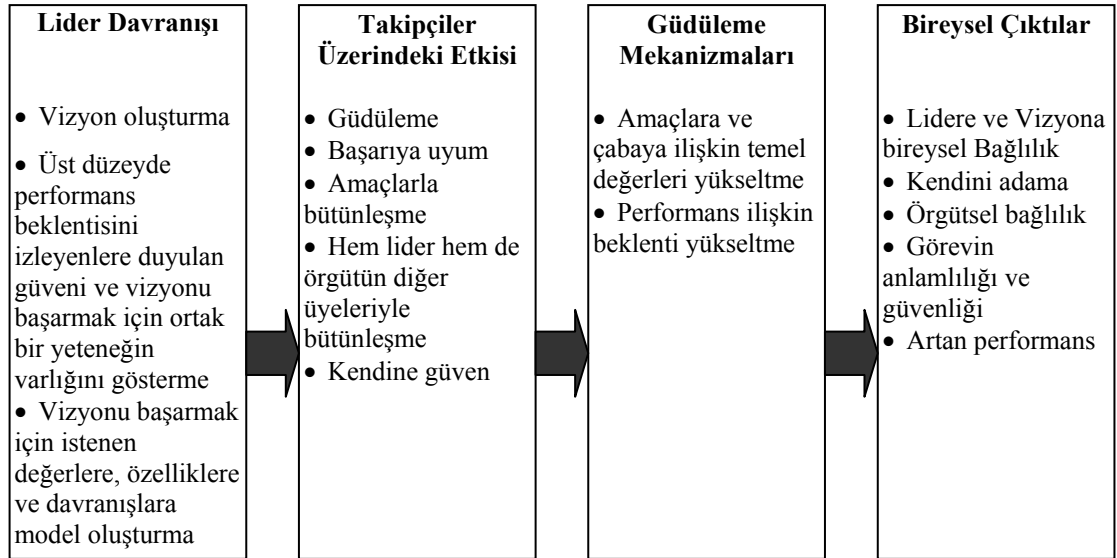
Bu teoride sürece ilişkin sorular aşağıdaki gibidir: (Ataman, 2001:466)

1. Alınacak kararın teknik kalitesi ne kadar önemlidir?
2. Astların alınacak kararı benimsemeleri ne kadar önemlidir?
3. Liderin etkin bir karar almak için ihtiyaç duyacağı bilgi ve veriler mevcut mudur?
4. Problem açıkça tanımlanmış mıdır?
5. Kararın benimsenmesine dair olasılık yüksek midir?
6. Problemin çözümünde yol gösterecek amaçlar astlar tarafından paylaşılıyor mu?

2000:18) 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, 2001:75) 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, 2001:615-668; İbicioğlu ve Doğan, 2002:374-382), kavramlarından da söz edilmektedir.

2.2.4.1 Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik teorisinin ilki Weber tarafından tanımlanmıştır. (Yukl, 1998:293) 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, 1995:352) 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, 2001:133)



Şekil 2. 12 Karizmatik Liderlik Modeli

Kaynak: Kreitner, 1995: 442'den aktaran Erçetin, 1998:60

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, 1999:450-452)

Karizmatik liderlerin gücü takipçilerinden gelmektedir. Karizmatik etkinin kaybolması takipçilerin lideri yerinden etmesine neden olmaktadır. (Weber, 1995:388) 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,1987:648) 1985 yılında Bass ve Avolio tarafından "Dönüşümsel Liderlik Kuramı" tartışmaya açılmıştır. (Conger, 1999:151))

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, 1998:57) Mustafa Kemal ATATÜRK dönüşümcü lidere örnek olarak gösterilebilir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:189)

Bass, Burns'ün çalışmalarını örgütsel yönetim alanına uyarlamıştır. (Kuhnert ve Lewis,1987:648) Bass, dönüşümsel liderliğin karakteristiklerini karizma, ilham verme, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi olarak ifade etmektedir. (Bass, 1987:22) 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, 2000:484) 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.

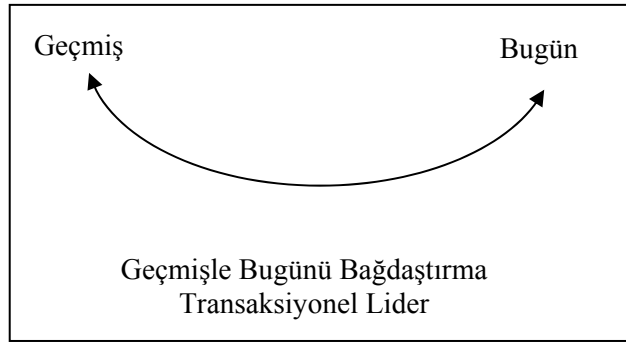
Tichy ve Devana tarafından büyük işletmelerin tepe yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonrasında dönüşümsel liderliğe ilişkin aşağıdaki özellikleri belirlemiştir. (Aykut, 2000:30-50) Bunlar;

- Yürekli, cesaretlidirler,
- 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'dan aktaran Humpreys, 2001:150) İşlevsel liderler geleneklere ve geçmişe bağlıdır. Bu liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanmaktadırlar. (Eren, 2000:440) 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, 1995:357-358)



Şekil 2. 13 Zaman Yönelimli İşlevsel Liderlik

Kaynak: Eren, 2000:440.

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, 2001:226) İşlevsel ve dönüşümsel liderlik özelliklerinin karşılaştırması aşağıdaki çizelgede sunulmuştur.

Çizelge 2. 11 İşlevsel ve Dönüşümsel Liderlik Karşılaştırılması

Liderlik özellikleri	İşlevsel	Dönüştürücü
Zaman Yönelimi	Kısa bugüne dönük	Uzun yarına dönük
Amaçlarının Yapısı	Faydacı	İdealistik
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 ilişkisi	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, 1990:271-280.

Bir lider hem işlevsel hem de dönüşümsel lider özellikleri taşıyabilmektedir. Liderler iki tarzı da tamamlayıcı bir şekilde kullanabilmektedir. (Donahue ve Wong, 1994:4).

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, 1990:34) Kültürel liderlik, takipçiler tarafından paylaşılan ideolojiler, inançlar değerler ve normlarla çalışanların etkilenmesi sürecidir. (Beyer ve Browing, 1999: 485) 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, 1998:66)

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

Çizelge 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
	İnandırıcı	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 etme
	Güdüleme	Güdüleme
Yönetsel Yöntemler	Varolan yapı ve stratejileri koruma veya yapı ve stratejilerde olası değişimleri azaltma	Yeni yapılar ve stratejiler oluşturma veya varolan yapı ve stratejilerde radikal değişiklikler yapma
Kültürel Normların Kullanılması	Varolan kültürel ideolojiler ve değerlerin olumlu yönlerini vurgulama	Yeni kültürel ideolojileri ve değerleri vurgulama
	Varolan gelenekleri sürdürme	Yeni gelenekler oluşturma
	Varolan sürdürmeyi yaşamsal kılma	Değişmeyi kurumsallaştırma

Kaynak: Trice ve Bayer, 1991:153

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

kolaylařtırıcı bir iřlev űstlenmelidir. Őrgűtsel ideoloji ve geęmiřte oluřan deęerler benimsenmeli, var olan yapı korunarak gelenekler sűrdűrűlmelidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

NORM KAVRAMI VE DAVRANIŞ ÜZERİNE ETKİSİ

Sosyal bir varlık olan insanın doğasında yalnızlık yoktur. (Swingewood, 1998:35-36) Bu nedenle insanlar birlikte yaşama eğilimindedir. Abraham Maslow, bu eğilimin nedenini ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan ait olma ihtiyacı ile açıklamaktadır. İnsanların birlikte yaşama isteği içinde yaşadığımız toplumları oluşturmuştur.

Toplumun varlığını sürdürmesi için üyelerin belirlenmiş bir düzen dâhilinde, aralarında işbirliği yapmaları bir gereklilik olarak karşımıza çıkmakta ve bu gerekliliği sağlayacak unsurda toplumsal normlar olmaktadır. Toplumsal normlar anlaşılmadan insanlar arasındaki işbirliğinin arkasındaki güçleri anlamak mümkün olmamaktadır. (Fehr ve Fischbacher, 2004:189)

Bu bölümde toplumsal yapının düzenin sağlanmasında önemli bir yeri olan norm kavramı açıklanarak, insan davranışı üzerindeki etkileri vurgulanmaya çalışılacaktır. Bu çerçevede insanların normlara uyma sebepleri açıklanacaktır.

3.1 NORM KAVRAMI

Norm kavramı felsefe sözlüğünde, “bir sosyal grubun kendisi için ilke edindiği ve grup üyelerinin davranışlarını yönlendiren davranış kuralları bütünü, ahlâk alanında doğru eylemi belirleyen kural, uygun davranış için standart, eylemlerde temele alınan davranış ilkesi, değeri yargılamak ya da değer biçmek için kullanılan ölçü” olarak tanımlanmaktadır. (Cevizci, 2000:668)

Normlar, tanımdan da anlaşılacağı gibi, insanlar arası ilişkiler ve etkileşimlerde davranışlarımıza yön veren ve sınırlayan ilkeler ve kurallardır. (Fehr ve Fischbacher, 2004:185) Bu kurallar toplumun temelini oluşturur ve toplumsal düzenin varlığı için gereklidir. Normlar belirsizliği azaltarak bireyler arası ilişkilerde öngörülebilirlik ve istikrar sağlar, insan davranışlarına denetim ve sınırlama getirir ve

aynı zamanda bireyi özgür kılarak ona yapabilme gücü ve imkânı sağlar. (Aktan, 2006;13)

Toplumda kabul görmüş ortak davranış kuralları (Duverger, 2002:76-77) olan normlar insan davranışlarına yön verdiği gibi, insan davranışlarından oluşan ve kabul gören kuralları ifade etmek için de kullanılmaktadır. Normlar insanların sosyalleşme sürecinde genel olarak uymaları beklenen biçimsel olmayan kurallardır ve uyulmaması toplum içerisinde tepki doğurabilecek sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. (Weber, 2004:74)

Toplumsal düzenin bir unsuru olan normların üç özelliği bulunmaktadır. Bunlar, belirsizliğin azaltılması, davranışlara kısıtlama getirmesi ve bireyi özgürleştirmesidir. (Demir, 2003; 28-32) Bu özellikleri aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Belirsizliği Azaltma: Kurallara uymak birlikte yaşamın temel şartıdır. İnsanları toplum haline getiren ve bir arada tutan şey kabul ettikleri ortak kurallardır. Normlar insanların karar vermelerinde ve birbirleriyle ilişki kurmalarında yol gösterici olmaktadır. Bireyler ne yapacaklarına/yapmayacaklarına ve bunu nasıl yapacaklarına karar verirken, içinde yaşadıkları toplumun diğer bireyleri tarafından kabul gören/görmeyen usul ve yolları bilmek zorundadır. Dolayısı ile toplumsal birlikteliklerde, birlikteliğin niteliğine göre belirsizliği azaltmaya yönelik kurallar geliştirilmekte ve bu kurallara uyulmasını sağlayacak yaptırımlar icat edilmektedir.

Davranışlara Kısıtlama Getirme: Bireylerin farklı düşünme, tavır alma ve davranma imkânı arttıkça davranışlarındaki belirsizlikte artmaktadır. Belirsizliğin artması insanlar arasındaki ilişkilerin yürütülmesinde ve ortak karar alınmasında zorluklar ortaya çıkarmaktadır. Normlar, ortak davranışlar oluşturarak bireylerin davranışlarına sınırlama getirirler.

Özgürlük Sağlama: Normlar paradoksal olarak kısıtlamalar ile özgürlük ortamı oluşturur. Normlar bireye diğer insanlar ile olan ilişkilerinde kısıtlamalar getirerek onun davranışlarını belirli sınırlar içerisine almakta, aynı zamanda o bireye hangi durumlarda başkalarının kendisine karışılmayacağını veya karışılmayacağını da gösterir. Bu nedenle normlar özgürlüğün alanını tanımlayarak onu potansiyel olmaktan çıkarıp mümkün hale getirirler.

Normlar sosyaldır ve sosyal süreçler ile ilişkiler için düzenleyici öneme sahiptir. Örüntü anlamında sosyal ve kültürel sistemlerin bağlantı ögesi olan normlar, bütünleştirici bir fonksiyona sahiptir. Böylece örüntüleşen değerler arasındaki bağların tamamlanmasına katkıda bulunur. (Kızılcılık, 1994:141)

3.2 NORMLARIN SINIFLANDIRILMASI

Normlar, toplumsallaşma sürecinde öğrenilir ve birer alışkanlık halini alır. Birey çoğunlukla bir norma uyduğunun farkına varmadan doğal olarak onu içselleştirir. Toplum üyeleri, içinde buldukları toplumun normlarına göre doğru olanı öğrenir/öğretir ve uyulmasını sağlar. Böylece normlar yoluyla toplumun kontrolü bir ölçüde sağlanmış olmaktadır. (Özkalp ve Diğ., 1998: 60) Toplumsal yapı içerisinde normlar farklı türlerde sınıflandırılabilir. Normların sınıflandırılmasına ilişkin çizelge aşağıdaki gibidir.

Çizelge 3.1 Normların Sınıflandırılması

Oluşum Yönünden	Kendiliğinden Oluşan Normlar
	Oluşturulmuş Normlar
Davranış Etkileme Yönünden	Teşvik Edici Normlar
	Engelleyici Normlar
Yaptırım Yönünden	Emredici Normlar
	Yasaklayıcı Normlar
Sonuç Yönünden	Ödüllendirici Normlar
	Cezalandırıcı Normlar
Geçerlilik Yönünden	Yerel Normlar
	Ulusal Normlar
	Evrensel Normlar
Kapsam Yönünden	Kişisel Normlar
	Grupsal Normlar
	Kurumsal Normlar
	Toplumsal Normlar
Yapı Açısından	Ekonomik Normlar
	Sosyal Normlar
	Siyasal Normlar
	Hukuksal Normlar
	Dinsel Normlar
Aktarım Açısından	Yazılı Normlar
	Yazılı Olmayan Normlar

Kaynak: Aktan, 2006: 3-6'dan yararlanılarak çizelgeleştirilmiştir.

3.2.1 Oluşum Yönünden Normlar

Normlar, oluşum yönünden kendiliğinden oluşmuş ve oluşturulmuş normlar olarak iki ayrı sınıfa ayrılabilir. (Hayek, 1994:190) Bazı normlar insanların, grupların, kurumların ve toplumların kendi düzenini ve devamlılığını sağlamak için oluşturulmuştur. Bu durumda norm bir sosyal yapı içerisinde oluşturulmuştur. Biçimi ve yaptırımı sosyal yapı tarafından belirlenmektedir. Adetler, örfler gibi normlar bu gruba girmektedir. Örneğin bir işletmenin işgörenlerin terfisine ilişkin belirlediği normlar oluşturulmuş normlara örnek olarak verilebilir.

Kendiliğinden oluşan normlar, hiçbir zorlama olmadan doğal süreç içerisinde oluşur. Normun oluşmasında insanların (sosyal yapıların) etkisi bulunmamaktadır. Doğa kuralları (kanunları) olarak da adlandırılan bu normlar insan etkisi olmadan oluşmuştur. Örneğin fizik kuralları, doğal düzen içerisinde şekillenmiştir.

3.2.2 Davranış Etkileme Yönünden Normlar

Normların insanların davranışlarını etkilemeleri farklı şekillerde gerçekleşmektedir. Bazı normlar özendirip motive ederek bazıları da engelleyerek bireylerin davranışlarını etkilemektedir

Normların varlığı insanların hangi davranışlarda bulunacağını belirlenmesini olanaklı kılar. İnsanların normlara uyacağı düşüncesi, davranışlarını önceden tahmin edilebilir hale getirir. Bu noktada teşvik edici normlar, insanların norma uymasını teşvik eder. Örneğin toplumumuzda bulunan yolda kalmış kişilere yardım etme normu buna örnek olarak gösterilebilir. Hiçbir menfaati olmadığı halde birey, yolda mahsur kalmış birine yardım eder. Böyle bir davranışta bulunarak kendisinde yolundan olmaktadır. Hiçbir çıkarı olmadığı halde böyle bir davranış sergileyen bireyin davranışı, teşvik edici toplumsal normdan etkilenmiştir.

Engelleyici normlar ise toplumun kendisini korumasının bir sonucudur. Geçmiş deneyimlerden şekillenerek oluşan normlar toplum içerisinde bireyin davranışta bulunmasının önüne geçer. Bu tür normlar insanların davranışta bulunmasını yasaklamaktan ziyade, davranışın ortaya çıkışını engellemeyi amaçlamaktadır. Örneğin, ekonomik sistemde borcunu geciktiren bir kişi için faiz uygulanması bir normdur. Gecikme faizi, davranışın ortaya çıkmasının engellemek için oluşturulmuş bir normdur.

3.2.3 Yaptırım Yönünden Normlar

Bazı normlar insanların belirli durumlarda belirli davranışları sergilemelerini zorunlu kılabilir. Bu zorunluluk normun davranışı emretmesi veya yasaklaması ile olmaktadır. İnsanlara yapmaları zorunlu olan davranışları gösteren normlara emredici, yapmamaları gereken davranışları gösteren normlara da yasaklayıcı normlar denilmektedir. (Aktan, 2006:3)

Emredici normlara dini normlar örnek olarak gösterilebilir. İnsanların dini vecibelerini yerine getirmeleri dini normların bir sonucudur. Bu noktada davranışın nasıl gerçekleştirileceği belirlenmiştir. Bir işletmede bir belgenin nasıl doldurulacağına ilişkin hazırlanmış bir yönerge de emredici bir normdur. Yasaklayıcı normlara ise kapalı alanlarda geçerli olan sigara içme yasağı gösterilebilir. Bu norm ile sigara içmek değil, belirli özelliklere sahip alanlarda sigara içmek yasaklanmıştır.

3.2.4 Sonuç Yönünden Normlar

Normlar; davranış öncesine (davranışı etkileme) ve davranış esnasına (yaptırım yönünden) göre sınıflandırılabilir gibi davranış sonrasında ilişkin de sınıflandırılabilir. Davranış sergilendikten sonra oluşan sonuca göre normlar ödüllendirici ve cezalandırıcı olarak ikiye ayrılabilir.

Birey, norma uygun davranması sonucunda bir kazanç veya ödül elde ediyorsa ödüllendirici norm olarak adlandırılabilir. Bir işletmede çalışanları motive etmek için ayın çalışanı seçilmesi ödüllendirici bir normdur. Örneğin bayramlarda el öpen çocuklara para verilmesi de ödüllendirici bir normdur. Çocukların el öpmesi davranışları sonucunda ödül almalarındandır. Cezalandırıcı normlarda ise, davranışın sergilenmesi sonucunda bireyin yaptırım veya zarar görmesi söz konusudur. Bu zarar fiziksel, mesleki, maddi, manevi ve psikolojik olabilir. Trafik kuralları cezalandırıcı normlara örnek olarak gösterilebilir. Örneğin kişi hız sınırına uymadığı zaman maddi bir ceza ödemektedir. Bu davranışın tekrar etmesi halinde ehliyetini kaybedebilmektedir.

3.2.5 Geçerlilik Yönünden Normlar

Normların varlığı ve uygulanması sadece toplumdan topluma farklılık göstermez. Aynı zamanda aynı toplum üyeleri içinde, yaşanan bölgelere göre de farklılık gösterebilir. Bu nedenle belli bir coğrafi bölgede kabul gören normlar yerel, ulus düzeyinde kabul gören normlar ulusal ve tüm dünyada geçerli olan normlar ise evrensel normlar olarak adlandırılmaktadır. (Demir, 2003:32)

Aynı ülkede yaşamamıza ve aynı toplumun parçası olmamıza rağmen normlar her yerde geçerli değildir. Örneğin özellikle Güney ve Doğu Anadolu'da yaygın olan berdel* geleneği tüm Türkiye'de yaygın değildir. Her ülkenin milli marşı bulunmaktadır. Milli marş okunurken nasıl durulacağına ilişkin norm toplumdan topluma farklılaşmaktadır. Ülkemizde eller iki yanda, yere dik bir şekilde dururken, Amerikan toplumunda sağ el kalp üzerinde durmaktadır. Tüm dünyada geçerli olan normlar yerel ve ulusal normlara göre daha azdır. Tüm dünyada uzlaşarak kabul edilmiş normlar oluşturmak kolay olmamaktadır. Havacılık kuralları, haberleşme (mors) kuralları gibi normlar evrensel normlara örnek olarak verilebilir.

3.2.6 Kapsam Yönünden Normlar

Geçerlilik boyutu ile normun kabul edilip uygulandığı coğrafik alan, kapsam yönünden ise normun kapsadığı insan sayısı kastedilmektedir. Normlar kapsam yönünden kişisel, grupsal, kurumsal ve toplumsal olarak sınıflandırılabilir. (Aktan, 2006: 4)

İnsan davranışına düzenlilik ve süreklilik getiren normların bir kısmı sadece ilgili bireylere yönelik olduğu için kişisel bir durumdur. Örneğin bir kişi ne zaman spor yapacağına, ne kadar uyuyacağına dair kurallar koyabilir ve hayatını bu kurallara göre düzenleyebilir. Bu normun kapsamı genişleyip bir grubu da kapsayabilir. Gruplarda kendileri açısından geçerli olan ve grubu bağlayan normlar oluşturabilirler. Örneğin üniversitede okuyan öğrencilerin kurduğu bir öğrenci kulübü kendi normlarını belirleyebilir. Diğer bir kapsam düzeyi ise toplumsal düzeydir. Uyulması başkalarını da ilgilendiren ve uyulmaması halinde yaptırım

* Berdel: Gelin değiş tokuşudur. Bir aile, genellikle yoksulluk sebebiyle, bir aileden gelin almak için kendi kızını gelin olarak o aileye verir.

gerektiren kurallar toplumsal (sosyal) normlar olarak adlandırılmaktadır. (Aktan, 2006: 4)

3.2.7 Yapı Açısından Normlar

Toplumlar, çeşitli yapıları bünyesinde barındırmaktadır. Bu yapılar ekonomik, sosyal, siyasal, hukuksal ve dinsel olarak sınıflandırılabilir. Bu yapılar, kendi düzeni içerisinde normlar oluşturabilmektedir. Toplumdaki ekonomik olayları düzenleyen kurallar ekonomik, sosyal ilişkileri düzenleyen kurallar sosyal, siyasetçilerin davranışını düzenleyen kurallar siyasal, toplumsal hayatı düzenleyen yasa olarak kabul edilen hukuksal ve insanların inançlarına göre oluşan kurallar dini normlar olarak adlandırılır.

Örneğin sattığı ürünü doğru tartmak ahilik normudur. Bu norm ekonomik sistem içerisinde satıcının davranışlarını belirlemekte ve etkilemektedir. Günümüzde pek çok işletme işyerine ahilik normlarını asmaktadır. Aynı şekilde hukuki sistem içerisinde oluşan kanunlarda normlara dayanmaktadır. Ülkemizde, işlenen cinayetin töre cinayeti olması, cezada hafifletici sebep olarak değerlendirilmektedir.

3.2.8 Aktarım Açısından Normlar

Toplumun kültür ve gelenekleri geçmişten günümüze aktarılır. Kültürün devamlılığı açısından normların bir sonraki nesile aktarılması önemlidir. Bu noktada aktarımın sağlanması yazılı ve sözlü olarak iki temel yolla olmaktadır. Normlar kültürün bir unsuru olarak, kültürün aktarılmasını da sağlamaktadır.

Kültürün aktarılmasında olduğu gibi normlarda ağırlıklı olarak sözeldir. Normlar genellikle yazılı olmayan, fakat toplumun geneli tarafından bilinen bir özellik taşır. Örneğin evlilik öncesi törenlerin yapılmasında uyulacak kurallar yazılı değildir. Fakat nesiller oyunca benzer normlar uygulanmaktadır. Aynı zamanda normlar yazılı hale getirilebilir. Yasalar, yönetmelikler ise yazılı normları oluştururlar.

3.3 NORMLARIN OLUŞUMU

Sosyal yaşam içerisinde doğal bir süreç ile kendiliğinden ortaya çıkan normlar ile insanlar tarafından tasarlanan ve planlan normlar olmak üzere iki şekilde oluşmaktadır.

Çizelge 3.2 Sosyal Düzenlerin Oluşumları ve Türleri

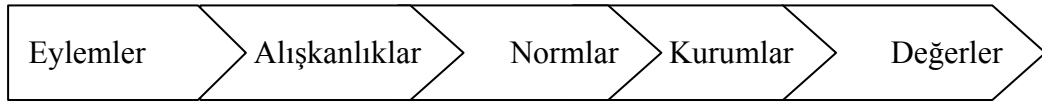
	İnsan Eylem ve Davranışlarının Bir Sonucu Olmaksızın Oluşan Düzenler	İnsan Eylem ve Davranışlarının Bir Sonucu Olarak Oluşan Düzenler
İnsan Tasarımının Sonucu Olarak Ortaya Çıkan Düzenler	I YOK	III YAPAY DÜZEN Oluşturulmuş Düzen, Kurucu Düzen
İnsan Tasarımı Olmadan Ortaya Çıkan Düzenler	II DOĞAL DÜZEN Güneş Sistemi, Organizmalar, Kristaller	IV KENDİLİĞİNDEN OLUŞAN DÜZENLER Dil, Yazı, Kültür, Ahlak, Piyasa

Kaynak: Malik, 1979'dan aktaran Tınar, 1990:80.

Kendiliğinden oluşan normlar, insan eylem ve davranışlarından etkilenmeksizin oluşurlar. Doğa kanunları olarak adlandırılan birçok olay insan tasarımı ve planı olmaksızın ortaya çıkmış kurallardır. Bununla birlikte kültür de özünde kendiliğinden oluşmuş kurallar bütünüdür ifade eder. Bu kurallar zaman içerisinde kendiliğinden oluşurlar. Buna karşın sosyal düzeni sağlayan normların bir kısmı oluşturulmuş kurallardır. Bu kurallar belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere tasarlanmışlardır. Örneğin trafik akışını sağlamaya yönelik kurallar kamu otoritesi tarafından trafik düzenini sağlamak için oluşturulmuştur. Kendiliğinden oluşan normların aksine, oluşturulmuş normlarda baskı ve zorlamanın etkisi bulunmaktadır. Normlar kendiliğinden oluşsun veya oluşturulmuş olsun, amaç toplumdaki düzenin sağlanmasıdır. Normların olmadığı kurumlarda düzen yerine karmaşa hakim olacaktır. (Aktan ve Vural, 2006:64)

Normlar, grubu ilgilendiren herhangi bir durumda beklenen davranış tarzıyla ilgili standartlaşmış genellemeleri temsil etmektedir. Standartlaşmış genellemeler olarak değerlendirmeye yönelik kavramlardır. Kişi, nesne ve durumlarla ilişkili olarak belli bir davranış aralığını içermekle kalmayıp aynı zamanda bunlara ilişkin değer yargılarını da kapsar. Bu nedenle normlar beklenen davranışlara veya ideal davranışlara işaret eder. (Şerif ve Şerif, 1996: 166)

Klasik sosyoloji anlayışında norm gibi sosyal/kültürel olgular toplumsal şartların ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Eylemlerden değerlere olarak ifade edilen bu anlayışa göre önce bir eylem gerçekleştirilir. Bu eylemin düzenli olarak tekrarlanması halinde alışkanlıklar oluşur. Alışkanlıklar ise belirli kurallara bağlanır ve normlar oluşur. Normlar birer soyut ve sürekli eylem kalıbına döküldüğü oranda kurumsallaşır ve değerler haline gelir. (Aydın, 2006: 25) Bu süreç aşağıdaki şekil yardımı ile gösterilebilir.



Şekil 3.1 Eylemlerden Değerlere Norm Oluşum Süreci

Çocukların yetiştirilmesi için gerçekleştirilen eylemler önce tekrarlanıp alışkanlıklara dönüşmüştür. Eğitim verilmesi zamanla norm haline gelmiş ve böylece çocukların belirli normlara göre eğitim aldığı kurumlar olan okullar oluşmuştur. Normlar tersine bir sürece bağlı olarak da oluşabilir. Değerlerden eylemlere olarak adlandırılan bu süreçte, var olan değerler ile normlar oluşmaktadır. Değerler bir veri olarak var olduğu durumlarda, bu değerlere göre kurumlar ve kurumların işleyiş sistemini belirleyen normlar oluşturulur. Böylece kurumlar ve normlara göre eylemler gerçekleştirilir. (Aydın, 2006:26) Örneğin toplumumuzda var olan domuz eti yememe davranışı tecrübelerin bir sonucu değil, değer olarak kabul edilen İslamiyet'teki yasaklayıcı değer/normun sonucudur.

Toplumsal normların oluşumu üzerine önemli bir araştırma Muzaffer Şerif tarafından yapılmış ve “Otokinetik* Deney” olarak adlandırılmıştır. Deneyde karanlık bir odaya önce yalnız, sonra da grupta bireyler alınarak, 5 metre uzaklıktaki ışık kaynağının hareketini algıladıklarında sinyal tuşuna basmaları ve ışığın ne kadar hareket ettiğini söylemeleri istenmiştir. Deney süresinde ışık kaynağı kesinlikle hareket ettirilmemiş olmasına rağmen katılımcılar ışığın hareket ettiğini ifade etmişlerdir. Bireysel yapılan deneylerde mesafe (inç olarak) uzak şeklinde ifade edilirken, grupta yapılan deneylerde mesafe aralığı daha yakın olarak ifade

* Kendi kendine hareket (autokinetic)

edilmiştir. Deney sonuçları dört temel bulguya dayandırılmıştır. (Şerif ve Şerif, 1996: 256-257)

1. Birey, istikrarsız ve yapılandırılmamış bir uyaran durumuyla karşılaştığı zaman, bir aralık ve bu aralık içerisinde bir norm (referans aralığı) oluşturur. Her bireyin geliştirdiği aralık ve norm o kişiye özgüdür ve diğer bireylerin geliştirdiği aralık ve normlardan farklı derecelerde değişiklikler gösterir.
2. Kendi başına bir aralık ve bu aralık dâhilinde bir norm geliştiren kişi, kendi aralıklarını ve normlarını oluşturmuş olan diğer kişilerle birlikte bir ortama alındığı zaman, farklı kişilerin aralıkları ve normları birbirine yaklaşma eğilimi gösterir. Ancak bu yaklaşma, deneklerin ilk önce birlikte çalıştığı ve istikrarlı bireysel normlar yaratma fırsatlarının pek olmadığı durumlarda olduğu kadar birbirine yakın değildir.
3. Bireyler, aynı istikrarsız ve yapılandırılmamış durum ile birlikte karşılaştıkları zaman, o gruba özgü bir aralık ve bu aralık dâhilinde bir norm (standart) oluşur. Eğer, oluşan normlarda sonraki oturumlarda bir yükselme ya da azalma olursa bu grup etkisidir. Bireylerin normları, her oturumda, ortak bir norma doğru yükselir ve azalır. Bu noktada deneklerden başı çeken birisi (lider) diğerlerinin görüşünü etkileyebilir.
4. Grup üyeleri kendi gruplarının aralığı ve normu oluştuktan sonra aynı durumla tek başlarına kaldıkları zaman durumu grupta oluşan aralığa göre algırlar. Diğer kişilerle etkileşim sırasında oluşan norm, kişinin kendi normu haline gelmektedir.

Bu çalışmadan görüldüğü üzere, normlar önce bir değerle başlamakta, daha sonra grup içerisinde paylaşılarak yayılmaktadır. Değerin yayılması ile ortak bir aralık belirlenmektedir. Bu aralık süreç içerisinde kişisel aralıklar olarak kabul edilip norm haline almaktadır. Kişi, bundan sonraki davranışlarını (deneyde ifadelerini) bu normlara göre gerçekleştirmektedir.

Sonraki yapılan araştırmalarda grubun etkisinin bir yıl sonra da görülebildiği, grup normunun kişilerin grup normunun oluşmasına katılmayıp yalnızca başkasından

yanıtları duydukları durumlarda da etkili olduğu gözlenmiştir. (Allen, 1965: 133-175)

Jacobs ve Campbell (1961) Şerif'in araştırmalarını değişik sayıda işbirlikçi ve gerçek deneklerden oluşmuş gruplarla tekrar etmişlerdir. Bu araştırmada, işbirlikçiler daha önce belirlenen ortalama hareket uzunluğundan daha uzun bir hareketlilik olduğunu söyleyerek grup normunun aşırı oluşmasını sağlamışlardır. İlk grup normunun oluşmasından sonra, işbirlikçiler teker teker gruptan çıkarılarak yerlerine gerçek deneklerin alınması ile deney yinelenmiş, grup üyelerindeki değişikliğe karşın grup normunun etkinliğini bir süre sürdürdüğü görülmüştür. Üç işbirlikçi ve bir gerçek denekten oluşan gruplarda ilk normun etkisini yitirmesi 6 kuşak sonra olurken, iki ve bir işbirlikçinin olduğu gruplarda normların yaşam süreleri dört-beş kuşak olduğu görülmüştür. (Hortaçsu, 1998:100) Bu araştırmada oluşan normların, grup üyelerinin değişmesine karşın kuşaklar boyu devam ettiği gözlenmiştir.

3.4 NORMLARIN DAVRANIŞ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Normlar toplumsal etkileşimin bir ürünüdür ve sosyolojik bir kavramdır. Birey sosyal normlara göre tutumlar oluşturur. Tutum oluşturma sürecinde sadece sosyal normlar değil, aynı zamanda bireyin geçmişi, mizacı, zihinsel kapasitesi ve başka özellikleri de etkili olur. Ancak bireyin tutumunun kapsamı, sosyal normların belirlediği bir aralıkta yer alır. (Şerif ve Şerif, 1996:172-173) Dolayısıyla sosyal normlar kişinin davranış yelpazesini belirleyerek, bu alan içinde hoşgörülebilir davranışların çerçevesini çizer.

Normların kazanımı bir öğrenme süreci olarak ele alınabilir. Normlar, bir deneyim ya da bilgi sonucunda davranışlarda sürekli ve kalıcı bir değişikliğin meydana gelmesi olarak tanımlanan öğrenme yoluyla kazanılır. Kişisel, kolektif öğrenme ile kişi normları öğrenir. (Aktan ve Vural, 2006:71) Toplum, davranış düzenliliklerini sağlamak için normlar geliştirerek, çocukluk çağlarından başlayarak bütün bireylere aşılar. Böylece insanların benzer davranışlarının çoğu erken yaşlarda başlayan ve yaşamları boyunca devam eden "ortak öğrenme" sonucu oluşur. (Kağıtçıbaşı, 2008:73)

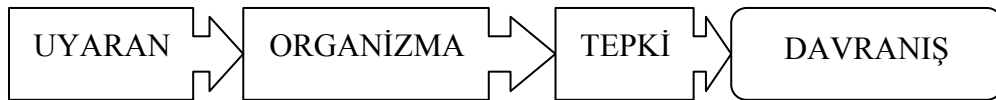
3.4.1 Davranışların Oluşumu

Davranış kavramı, bireyin (geniş anlamda canlıların) içinde bulunduğu doğal ya da toplumsal ortamın uyarılarına tepki gösterme veya yanıt verme biçimi olarak tanımlanmaktadır. (Cevizci, 2000:218) Davranış ve davranışın altında yatan süreçlerin bilimsel olarak incelenmesi psikoloji biliminin temel çalışma alanını oluşturmaktadır. İnsan davranışının temelinde yatan nedenleri anlamaya çalışan psikologlar, insanın biyolojik yapısına ve onun nasıl çalıştığına ilgi göstermektedir. (Cüceloğlu, 2006:35-52)

İnsan davranışlarını ve bu davranışların arkasında yatan faktörleri açıklamak oldukça karmaşıktır. Davranışlar, insanın bireysel olarak gereksinim ve güdülerinin, öğrenme sürecinin, kişiliğinin, algılamalarının, tutum ve inançlarının etkisiyle oluşurken aynı zamanda bireyin üyesi olarak bulunduğu toplumda kültür, sosyal sınıf, referans grubu ve aile gibi sosyal faktörlerin etkisi altındadır. (Zel, 2006:72)

İnsanların çeşitli durumlar karşısında gösterdikleri tepkilerin anlaşılması için olayın incelenmesi, bireyin yetiştirme tarzının hesaba katılması ve tepkinin gösterildiği andaki durum ve koşulların incelenmesi gereklidir. Dolayısıyla, davranışlar bir yandan bireyleri etkileyen uyarıcının yapısına ve diğer yandan söz konusu kişinin özelliklerine bağlıdır. Davranışları değiştirmek için uyarıcı veya birey üzerinde değişiklikler yapmak gerekmektedir. (Eren, 2000:205)

İnsan davranışı rastgele ortaya çıkmamaktadır. Leavitt, insan davranışının bir nedene dayandığını, güdülü ve bir hedefe yönelik olduğunu söylemektedir. (Güney, 1997:21) Bu nedenle bireyin bir davranışta bulunması için dışsal ve içsel bir uyarı gerekmektedir. Bu süreç aşağıdaki gibi ifade edilebilir. (Zel, 2006:73)

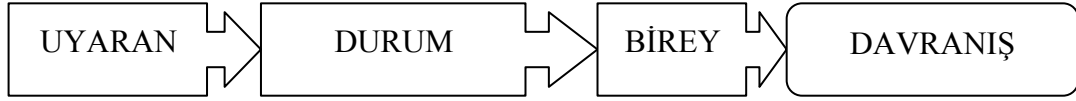


Şekil 3.2 Davranışlarda Nedensellik

Kaynak: Zel, 2006:73

Bireyleri etkileyen uyarıcılar çok çeşitli ve oldukça fazladır. Aynı zamanda bireyler farklı zaman ve koşullarda aynı uyarana karşı farklı davranışlarda

bulunabilmektedir. Bu nedenle davranışların oluşumunda içinde bulunulan durumun da etkisi bulunmaktadır. (Eren, 2000:205)



Şekil 3.3 Davranış Süreci

Kaynak: Eren, 2000:205

Psikolojide davranışın açıklanmasında farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar nörobiyolojik yaklaşım, davranışçı yaklaşım, bilişsel yaklaşım, psikoanalitik yaklaşım ve fenomenolojik yaklaşımdır. (Cüceloğlu, 2006:26-34; Atkinson, Atkinson ve Hilgard, 1995:5-11) Bu yaklaşımlar her bir davranışı kendi çerçevesinden değerlendirmekte ve açıklamaya çalışmaktadır.

Çizelge 3.3 Davranışı Açıklamaya Yönelik Yaklaşımlar

YAKLAŞIM	AÇIKLAMA
Nörobiyolojik Yaklaşım	İlke olarak tüm psikolojik olaylar bir biçimde beyin ve sinir sisteminin etkinliği sonucu ortaya çıkmaktadır. Beyinde oluşan sinirsel süreçler belirli bir düzen izleyerek kasları harekete geçirir ve gözlenebilen davranışlar halinde dışa yansır. Bu süreçte insan vücudun ürettiği salgılar ve hormonların davranışlar üzerinde belirleyici etkisi bulunmaktadır.
Davranışçı Yaklaşım	Uyarıcı-davranış psikolojisi olarak da adlandırılan bu yaklaşım, uyarıcının cinsi, şiddeti ve tekrarı ile davranışın türü, kuvveti ve frekansı arasındaki ilişkiyi inceler. Bu yaklaşıma göre davranışı ortaya çıkaran uyarıcının cinsi, şiddeti ve tekrarıdır. Bu yaklaşımda davranışın ortaya çıkmasında ödüllendirme ve cezalandırma da önemlidir.
Bilişsel Yaklaşım	Bu yaklaşımda insan uyarıcıları işleyen, anlamlandıran bir sistem olarak değerlendirilmektedir. İnsan zihninde algılama, hafıza ve düşünme süreçlerini kullanarak çevresi ve kendisi hakkında yeni bilgileri edinerek, eski olayları hatırlar, ortaya çıkan sorunları çözümler ve böylece davranışta bulunur.
Psikoanalitik Yaklaşım	Bireyin bugünkü davranışlarının sebepleri bireyin geçmişte yaşadığı olaylardan kaynaklanmaktadır. Bu yaklaşımda kişinin geçmişi incelenip analiz edilerek bugünkü davranışları anlaşılmasına çalışılır.
Fenomenolojik Yaklaşım	Bireyin davranışı kendisini ve çevresini nasıl anlamlandırdığına bağlıdır. Bu nedenle kişinin davranışının anlaşılması için kendine özgü anlayışının (fenomen) ve yaşantısının bilinmesi gerekmektedir.

Kaynak: Atkinson, Atkinson ve Hilgard, 1995:5-11'den yararlanılarak çizelgeleştirilmiştir.

Davranış, hem kişinin hem de durumun bir fonksiyonudur. Bu nedenle farklı insanlar aynı durumlarda farklı davranabilir. Kişilik psikolojisi bu tür bireysel farklılıkların açıklanmasına odaklanmıştır. Fakat insan aynı durumlarda farklı davranabilir ve her durum beraberinde bireyin davranışlarını etkileyen benzersiz bir güçler dizisi oluşturmaktadır. Kişinin içinde bulunduğu durumlara göre davranışlarının açıklanması kişilik psikolojisinden ziyade sosyal psikolojinin ilgi alanına girmektedir. (Atkinson, Atkinson ve Hilgard, 1995:703) Davranışı etkileyen faktörler aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

- **Organizmanın biyolojik yapısı:** Kadın-erkek olma, genç-yaşlı olma gibi.
- **Organizmanın geçmiş yaşantıları:** Organizmanın çocukluğu, gençliği, eğitimi, alışkanlıkları, tecrübeleri gibi.
- **Organizmanın içinde bulunduğu psikolojik durum:** Dalgın olma, üzüntülü, heyecanlı, içine kapanık olma gibi.
- **Organizmanın içinde yaşadığı fiziksel çevre:** Sıcaklık, soğukluk, gürültülü, sessizlik, kalabalık, sakin olma gibi.
- **Organizmanın içinde yaşadığı sosyal çevre:** Toplumun zengin veya fakir oluşu, inançları, ahlaki kuralları, örf ve adetleri gibi.
- **Organizmanın tutum ve beklentileri:** Kişinin bir olay veya duruma ilişkin duygu düşünce, bilgi inanç ve değerlendirmeleri ve beklentileri davranışlarını etkiler.

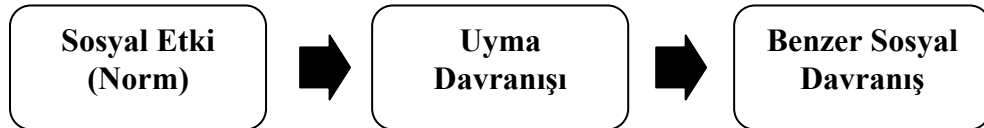
Sosyal psikoloji, sosyo-kültürel kurumlar ile değerlerin, değişik grup, ortam ve üyeliklerin, teknoloji ve bilim gibi kurumların bireyin davranışlarını, inançlarını, tutumlarını ve kişiliğini nasıl etkileyip şekillendirdiğini incelemektedir. (Özkalp ve Diğ., 1999:197) Sosyal psikoloji, Baron, Bryne ve Suls'a (1989) göre sosyal ve kültürel ortamdaki birey davranışını, Marlowe'a (1971) göre kişinin başka kişilere ilişkin davranışını, Allporta'a (1968) göre bireylerin düşünce, duygu ve davranışlarını, başkalarının gerçek, hayal edilen veya örtük varlığından etkileniş tarzını anlama ve açıklama çabasıdır. Dolayısıyla sosyal psikoloji toplum içindeki bireyin davranış bilimi olarak tanımlanabilir. (Kağıtçıbaşı, 2008:21)

Sosyal normlar, toplum içerisinde oluşan davranış kuralları olduğu için insan davranışlarını etkilemekte ve şekillendirmektedir.

3.4.2 Davranışlar Üzerinde Norm Etkisi

Kültürün öngördüğü değerler ve tavırlar aracılığı ile davranışı belirliyor olması, kültürel değerlerdeki küçük farklılıkların davranışlar üzerinde büyük etkiye sahip olmasına neden olmaktadır. (Sargut, 2001:21) Uyma veya itaat olarak ortaya çıkan bu durum, insanın istediği gibi değil davranması gerektiği gibi davranması sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Uyma davranışı, toplumsal yaşam biçimi için zorunludur. Toplum davranış düzenliliğini sağlamak için normlar geliştirir ve bunları erken çocukluk çağlarından başlayarak bütün bireylere ortaklaşa aşılar. Böylece insanların ortak davranışlarının çoğu, erken yaşlarda başlayan ve yaşamları boyunca devam eden ortak öğrenme sonucunda oluşur. Bu süreçte, kişinin tutum veya davranışı bir başkasının/başkalarının varlığıyla etkilenmektedir. Fakat davranış soyut olarak kendi başına değil, bireyin başkaları tarafından etkilenmesi sonucunda ortaya çıkmakta ve sosyal etkileşim söz konusu olmaktadır. Sosyal etki olarak adlandırılan bu durum sosyal psikoloji tarafından incelenmektedir. (Kağıtçıbaşı, 2008:71-73)

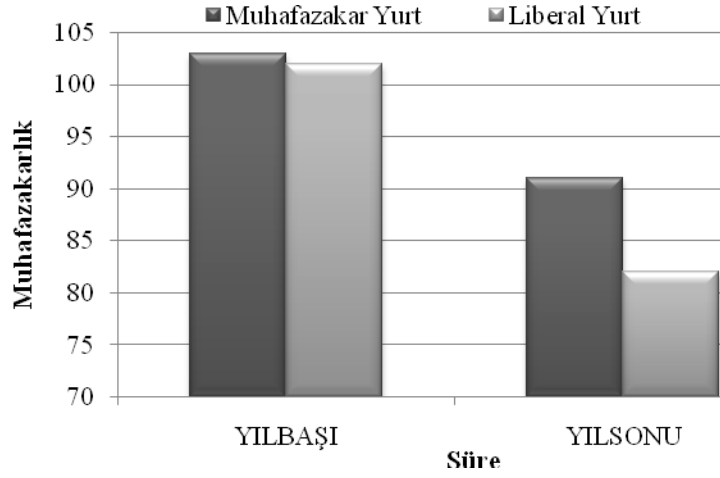


Şekil 3.4 Sosyal Davranışların Oluşumu

Kaynak: Göksu, 2007:137.

Benzer sosyal etkiye maruz kalan veya bu etki altında yetiştirilen bireyler zaman içerisinde benzer davranışlar sergilemektedir. Dolayısıyla normlar insanlar üzerinde güçlü bir etki yaratabilmektedir. Bu konuya ilişkin bir araştırma Siegel ve Siegel (1957) tarafından özel bir Amerikan kolejine kayıt yaptıran öğrenciler üzerinde yapılmıştır. Bu araştırmada, kolejle kayıt yaptıran öğrenciler birisi muhafazakâr normları, diğeri ilerici/liberal normları olan öğrenci yurduna yerleştirilmiştir. Araştırmacılar, öğretim yılının başında ve sonunda öğrencilerin muhafazakârlık durumunu ölçerek, liberal normlara maruz kalmanın, muhafazakâr normları azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. (Siegel ve Siegel, 1957:360-361)

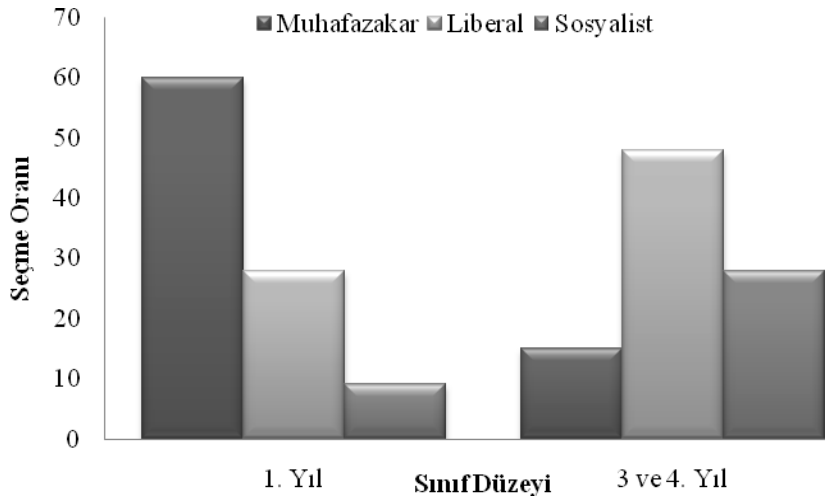
Grafik 3.1 Öğrenci Yurtlarında Normların Muhafazakârlik Düzeyine Etkisi



Kaynak: Siegel ve Siegel, 1957:360-364.

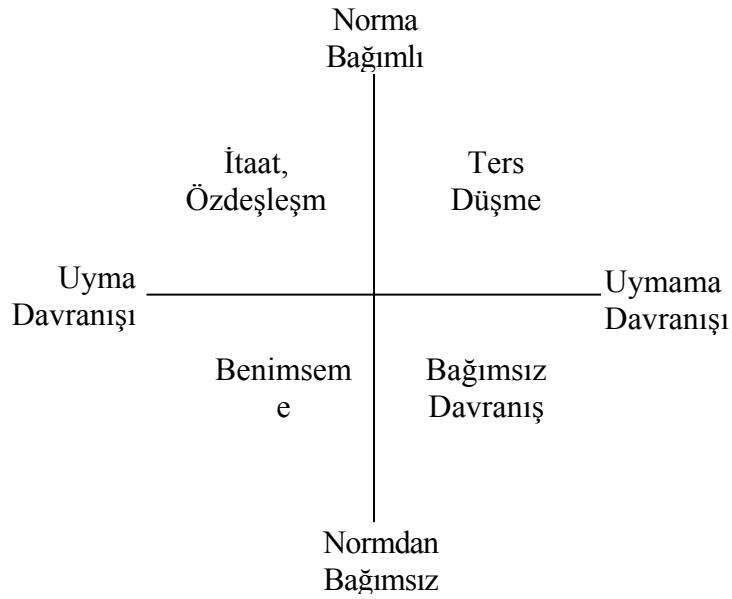
Siegel ve Siegelin araştırmasına benzer bir çalışma Newcomb tarafından yapılmıştır. Newcomb (1965) tarafından muhafazakâr Amerikan üst-orta sınıf ailelerin çocuklarının okuduğu liberal ve ilerici normlara sahip küçük bir kolejde Amerikan başkanlık seçimleri üzerine gizli oy usulüyle yapılan deneyde, birinci sınıf öğrenciler muhafazakâr adaya oy verirken, üçüncü ve dördüncü sınıf öğrenciler tercihlerini liberal ve sosyalist adaylardan yana kullanmışlardır. (Hogg ve Vaughan, 2006:329) Öğrencilerin uzun süre liberal normlara sahip bir okulda okumaları (liberal normların etki altında kalmaları) nedeniyle siyasal tercihleri değişmiştir. Yaşanan değişim aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.

Grafik 3.2 Newcomb'un Bennington Araştırması: Liberal Normlara Maruz Kalmanın Sonucu Olarak Tercih Değişimi



Kaynak: Hogg ve Vaughan, 2005:329

Latané'nin (1981) "Sosyal Etki Kuramı", kişi ve içinde bulunduğu grup arasındaki ilişkileri açıklamaya yönelik geliştirilmiştir. Latané çalışmasında sosyal faktörlerin birey üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışmıştır. Bu çerçevede, sosyal faktörün kuvveti, sosyal faktörün kişiye yaşamındaki zaman ve mekân bakımından yakınlığı ve etkilediği kişi sayısına göre kişinin davranışlarını etkilediğini belirlemiştir. (Cüceloğlu, 2006:533) Norma göre davranış, uğma-uyumama ve norma bağımlı-bağımsız olma boyutlarına göre dört temelde oluşabilmektedir. Bu durum aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.



Şekil 3.5 Norma Göre Davranış

Kaynak: Usal ve Kuşluyan, 2002:227

3.4.2.1 Norm Davranış Yaklaşımı (Uyma)

Norm-davranış yaklaşımına göre bireyin davranışları bilinçli, gönüllü, baskı yoluyla veya içselleştirerek uyulan normların bir sonucu olarak ortaya çıkar. Davranış bireyin içinde bulunduğu toplumun kurallarına uyup-uyumama kriterine göre değerlendirilmektedir. Bu bağlamda insan davranışları, bireyin yaşayabilmesi için, içinde doğduğu ilişkilerin öngördüğü kurallara uygun olarak yaşama çabası olarak tanımlanmaktadır. (Demir, 2003:65)

Uyma, kişinin kendinden başka insan veya grupların gerçek veya hayali baskılarının sonucunda davranışlarında meydana gelen değişiklik şeklinde tanımlanabilir. Türk Dil Kurumu sözlüğünde uyma, canlıların korunmak için organlarında, işlevlerinde ve davranış biçimlerinde değişiklikler yaparak içinde

buldukları doğal koşullara uymaları olarak tanımlanmaktadır. (<http://tdkterim.gov.tr>)

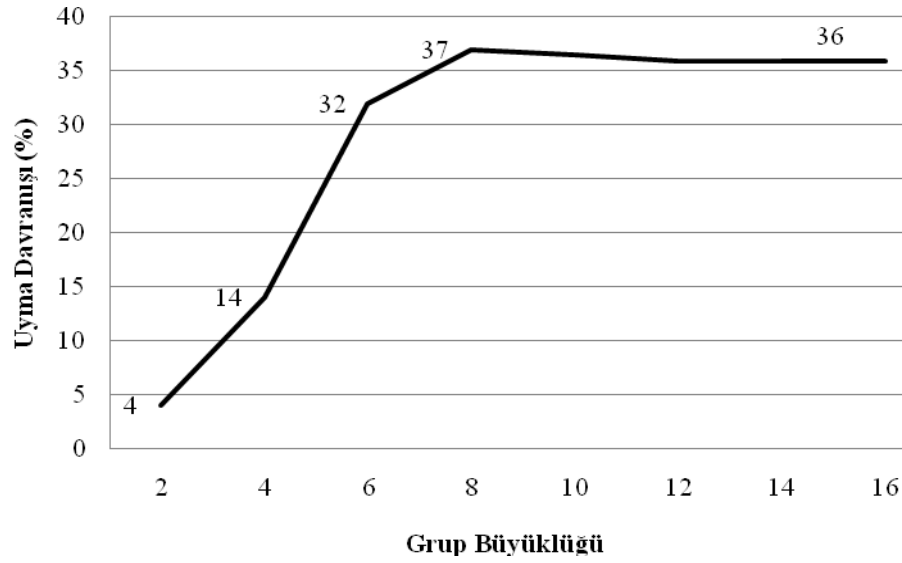
Uyma davranışı üç farklı sürece bağlıdır. Bunlar itaat, özdeşleşme ve benimsemedir. İtaat başkaları tarafından kabul edilmek; özdeşleşme, değer verilen kişi ya da gruba benzeme; benimseme de, gerçeği anlamak biçiminde bireye yarar sağlar. İtaat ve özdeşleşmede normatif, benimsemede ise bilgisel sosyal etki söz konusudur. Uymama davranışı da normatif sosyal etki ya da bilgisel sosyal etki içerebilir. (Ünlü, 2001:212) Grup normlarına uyma durumunda, değerler ve ideallerle bir özdeşleşme sağlanmaktadır. (Kocacık, 2003:4)

Davranış üzerindeki sosyal etki (normlar) kendisini değişik biçimlerde gösterir. Bu etkilerden birincisi uyma davranışıdır. Örneğin çocukların eğitimi temelde içinde doğdukları toplumun kurallarının aşılmasından ibarettir. Çocuklar belli bir yaşa geldiği zaman toplum içerisindeki onlara aşılınmış bu kurallara hiç sorgulamadan gayet doğal bir şekilde uyar ve uygularlar. (Taguiri ve Baransel, 1966:208) Sosyal etki ve uyma konusunda yapılmış en önemli araştırma ve deney Solomon Asch'in (1951) uyma deneyidir.

Asch'in çizgi deneyi, sosyal etki veya sosyal norm oluşumu olarak adlandırılan teorik bilgi alanına önemli bir katkı sağlamıştır. Asch, "İnsan doğru bildiği bir şeyin aksini iddia eden bir grup ile karşılaşır nasıl davranır?" Sorusunun cevabını aradığı deneyde laboratuvarında belirli sayıda bireylerden meydana gelmiş gruplara, sırayla birçok kart çifti göstermiştir. Her çift kartın birinin üstünde çeşitli uzunluklarda üç çizgi, birinde ise tek çizgi bulunmaktadır. Deneklerden tek çizginin, üç çizgiden hangisi ile aynı uzunlukta olduğunu tespit etmeleri istenmiştir. (Kağıtçıbaşı, 2008:76)

Bu deneyde, grup içerisinde sadece bir kişi denektir. Diğer katılımcılar ise daha önceden verecekleri cevaplar belirlenmiş olan sahte deneklerdir. Deneklerin yanlış cevaba uyma davranışı ortalaması %32 olarak belirlenmiştir. Asch, grup sayısı ile uyma davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve grup üye sayısının artmasının bireyin uyma davranışı düzeyini arttırdığını bulmuştur. (Batmaz, 2006:202) Grafikten görüldüğü üzere grup büyüklüğü iki kişi iken %4 uyma davranışı söz konusu iken, grup üyesi sekize çıktığında uyma davranışı %37'ye çıkmaktadır.

Grafik 3. 3 Grup Büyüklüğü ve Uyma Davranışı Arasındaki Korelasyon



Deneklere deney sonrasında yanlış davranış sebepleri sorulduğunda, “çıkıntılık yapmamak için”, “aptal durumuna düşmemek için”, “uyumsuz biri gibi görünmemek için” şeklinde cevap verdikleri gözlenmiştir. Deneyden de görüldüğü gibi, birey açıkça bulunan duruma katılmamakta, fakat çeşitli sebeplerden dolayı gruba uyarak ortak davranış sergilemektedir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, “bağlanma ihtiyacı” yüksek, “kendine güveni” az, yetkeci (otoriter) tutumlara sahip, grubu çekici bulan, grup tarafından benimsediklerinden emin olmayan ve grup içi statüsü düşük bireyler daha fazla uyma davranışı gösterme eğilimindedir. (Özkalp ve Diğ., 2004:264-265) Sosyal grup içerisinde yaşayan birey, sosyal baskı olsun veya olmasın sosyal normlara uyma eğilimi göstermektedir.

Asch’ın deneyi, Berenda tarafından çocuklar üzerinde tekrarlanmıştır. Asch’ın yetişkin deneklere oranla çocukların yargıları üzerinde uyma davranışının daha fazla etkili olduğu belirlenmiştir. Özellikle 7-10 yaşındaki çocuklar daha sık olarak çoğunluğun yaptığı hatayı yapmaktadır. (Şerif ve Şerif, 1996: 138)

3.4.2.1.1 Tercih Davranış Yaklaşımı (İtaat)

Tercih-davranış yaklaşımına göre bireyin davranışları toplumdaki kurallara göre açıklanamaz. Bireyin davranışlarını açıklamak için, veri sınırlılığı altında nasıl davrandığına ilişkin tercih mantığının çözülmesi gerekmektedir. Kurallar kısıtlardan sadece birini oluşturmakta, bireyin davranışını belirleyen şey bireyin

alternatifler arasındaki tercihi olmaktadır. (Demir, 2003:67) Bireyin kendisinden uyması istenen sosyal normlar karşısında uymama tercihi olmasına rağmen, uyması onun sosyal normlara itaatinin bir göstergesidir. Dolayısı ile kişi uymayı tercih etmiştir.

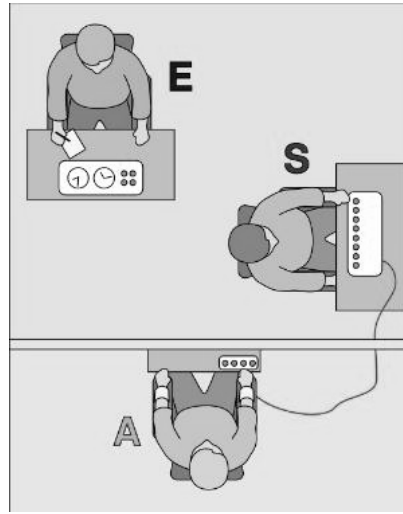
İtaat davranışı bir tür uyma davranışı olarak değerlendirilse de yapı açısından farklılaşmaktadır. Uyma davranışında kişiye davranışa uyması için bir baskı yapılmamıştır. İtaat durumunun oluşmasında ise bireyler, normu kabul etmesine yönelik bir baskı hisseder ve davranışlarını grup normlarına uyacak biçimde düzenler. (Özkalp ve Diğ., 2004:268)

Sosyal etkiye itaat konusunda yapılan en temel araştırma Stanley Milgram tarafından 1957 yılında yapılan itaat deneyidir. Milgram deneyinde insanların sosyal etkiye ne dereceye kadar boyun eğdiğini araştırmıştır. İtaat deneyinde, tanımadığı birisine zarar verme emri alan bireyin bu emre uyup uymayacağı ya da ne dereceye kadar uyacağı incelenmiştir. (Kağıtçıbaşı, 2008:78-79)

Deney gazete ilanı ile bulunan 40 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Deneklere cezanın öğrenmeye olan etkisini ölçme amacını taşıyan bir deneye katılacakları söylenmiştir. Deneyde denek gözlemci ile bir odada oturacak, yan odada bulunan bir öğrenciye sorular yöneltecek ve öğrencinin verdiği her yanlış cevap sonrasında 15 volttan başlayarak 450 volta kadar elektrik vererek cezalandıracaktır. Ceza aletinin üzerinde hafif şoktan-şiddetli şoka kadar değerler yazılıdır. Öğrencilere gerçekte elektrik verilmeyen deneyde, deneklerin durumdan şüphelenmemeleri için 40 voltluk elektrik verilerek durumu anlamaları istenmiştir. Deneyde öğrenciler belirli voltlarda sesli olarak tepki vererek denegin davranışlarını etkilemeye çalışırken, oda içerisinde bulunan otorite kaynağı ise “lütfen devam ediniz”, “devam etmeniz gerek”, “devam etmeniz deney için çok önemli”, “devam etmekten başka çareniz yok”, devam edeceksiniz” şeklinde direktifler vermiştir. Öğrenci; 75 voltta inler, 120 voltta canının yandığından şikâyet eder, 150 voltta artık devam etmek istemediğini söyler, 210 voltta cevap vermiyorum beni bırakın diye bağırır, 300 voltta durmaları için yalvarır, 315 voltta çığlık atar ve sesi kesilir. (Özkalp ve Diğ., 2004:268)

Deney sonucunda 40 denekten hiçbiri 300 volttan önce durmamıştır. 5 denek 300 voltta, 4 denek 315 volta ve 5 denekte biraz daha devam ederek araştırmayı

sürdürmeyi reddetmişlerdir. 26 denek ise devam ederek 450 voltluk elektrik akımını öğrenciye vermiştir. Dolayısıyla araştırmaya katılanların % 65'i ruhsal sorunu olmayan, sadist özellikler taşımayan kişiler olmalarına rağmen otoritenin belirlediği normlara itaat ederek söylenenleri yapmışlardır. (Kağıcibaşı, 2008:80-81) Milgram benzer bir araştırmayı Norveç ve Fransa'da tekrarlamış ve Norveç'te % 62, Fransa'da % 50 oranında itaat gerçekleşmiştir. (Blass, 1992:284) Deney odasında yerleşim aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. Şekilde A öğrenciyi, S deneği, E ise denetçiyi ifade etmektedir.



Şekil 3. 6 Milgram'ın İtaat Deney Düzenegi

Kaynak: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Milgram_Experiment.png

Deneylerde deneklerin elektrik vermekten memnun olmasalar da elektrik vermeye devam etmeleri otoriteye uyumun insan davranışı üzerindeki gücünü göstermektedir. Bu duruma en çarpıcı örnek II. Dünya savaşında Nazi Almanya'sında yaşanan soykırım gösterilebilir.

Milgram'ın deneyi 50 yıl sonra, Jerry Burger tarafından 2006 yılında tekrar edilmiştir. Bu deneyde ilk deneyle aynı koşullar oluşturulmuştur. Katılımcıların % 30'u 150 volttan önce dururken %70'i 150 volttan sonra durmamış ve devam etmiştir. Milgram'ın deneyinde 150 volttan sonra devam edenlerin oranı %82,5'tir. (Burger, 2009:5)

İtaat davranışının temelinde yaşamın ilk yıllarında başlayan ve yaşam boyu devam eden bir öğrenme süreci yatmaktadır. Bireye toplum içerisinde otorite konumundaki kişilere itaat etmesi norm olarak öğretilir. Toplumsal düzenin

korunması ve devam ettirilmesi açısından zorunluluk olarak da değerlendirilen bu durum, anne ve babanın çocuklarının kendilerine itaat etmeleri için pekiştirmeleri ile başlamakta, okul yıllarında ve kişinin çalıştığı işlerde devam etmektedir. Bu süreçte otoritenin normlarına uymayan davranışları sergilemenin olumsuz sonuçlar doğurduğunu gözlemleyen birey bu durumlara düşmemek için tercihini kullanarak davranışlarını itaat yönünde sergiler. (Özkalp ve Diğ., 2004:271)

3.4.2.1.2 Özdeşleşme

Norma uygun davranma, bir sürecin sonunda çıkabilmektedir. Burada birey, birisinin ya da bir grubun fikrine, ona benzeyebilmek için uymaktadır. Özdeşleşme sonucu oluşan uyma davranışının temelinde, uyulan grubun çekiciliği ve değerleri bulunmaktadır. Bu değer ve çekicilik artıça uyma davranışında artmaktadır. (Silah, 2000:191) Kişi zamanla başka bir grubu cazip bulursa bu sefer eski grubuna uyma düzeyi düşecek ve yeni gruba uyma düzeyi artacaktır. (Göksu, 2007:133)

Özdeşleşme davranışına kişi, kendisi inandığı için değil, başkası o şekilde düşündüğü ya da istediği için başvurmaktadır. (Silah,2000:191) Kişinin kendi hakkında sahip olduğu fikirler, benlik kavramı ya da başka bir deyişle kim olduğu ile ilgili düşünceleri de, özdeşleştiği gruplardan etkilenir. (Ceylan ve Özbal, 2008:83)

Bireyin sosyalleşmesi içinde bulunduğu grup normlarına uyma durumunda gerçekleşir. Grup bireyi bir üyesi olarak kabul eder ve birey de topluluğun önerdiği özdeşleşme modellerinde kendini tanıır. (Bilgin, 1994;244-245) Örneğin, kurallara uygun davranan, istenenleri zamanında karşılayan elemanların grupça benimsenip ödüllendirilmesi sözkonusu olur. Bu ise, o elemanın bu tür tutumlarını sürdürmesine katkıda bulunur. Giderek grup ve onun amaçları ile daha çok özdeşleşmesine yolaçabilir. (Varol, 1993:159)

Bireyin özdeşleşme derecesi gruptan memnuniyeti, gruba katılım düzeyi, grubun prestiji ve paylaşılan değerler gibi faktörlerden etkilenmektedir. (Arnett, Steve ve Hunt, 2003:89-105) Örneğin bir futbol takımının maç kazanması sonrasında kendisini takıma özdeşleştiren birey, gruba ait olmaktan memnuniyet duyduğu için takımın kıyafetlerini giymeyi tercih etmektedir. Cialdini ve arkadaşları tarafından yapılan üniversite öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırmada, öğrencilerin üniversite

futbol takımının kazandığı maç sonrasında okul t-shirtlerini daha fazla giydiklerini belirlemişlerdir. (Cialdini ve Diğ., 1976:366-375)

3.4.2.1.3 Benimseme

Birey, dünyaya geldiği zaman, sosyal olmayan bir varlıktır. Ancak bir yandan biyolojik bakımdan gelişirken, bir yandan da toplumun norm ve değerlerini benimsemek yoluyla toplumun bir üyesi haline gelmektedir. Başka bir ifadeyle, sosyalleşme yoluyla çevresindekilere benzer davranışlar geliştirmekte ve böylece büyük ölçüde benzerlikler gösteren bireyler oluşmaktadır. (Demirbilek, 2001: 41)

Şerif'in deneyi benimseme durumuna en iyi örnektir. Gruba aşırı güvenme ve bilgisinin doğruluğuna inanma aşırı uymaya yol açar. Kişinin gruba güveni arttıkça, kendi inancına güveni sarsılacak, uyma eğilimi artacaktır. Bu durumda, birey kendi fikrinin yanlış, grubundakinin doğru olduğuna karar verecektir. (Freedman ve Diğ, 1993:432) Böylece kişi gruba uyma davranışı sergileyecektir.

Benimseme kişinin kendi iradesi ile olmaktadır. Bireyin üzerinde normu benimsemesine yönelik bir baskı oluşturulmamaktadır. Birey kendi bilişsel süreçleri ile normu benimsemekte ve uymaktadır. Aile içerisinde erkek çocukların babaları gibi davranmasını bu duruma örnek olarak verebiliriz. Yapılan araştırmalarda, erkek çocukların baba modeli aracılığıyla otorite edinme, disiplin kazanma ve cinsel farkındalık özelliklerini kazandığı ve babanın erkeklerin kişilik gelişiminde önemli bir yeri olduğu ortaya konuştur. (Güngörmüş, 1992:251-252)

3.4.2.2 Uyumsuzluk Davranışı (Sapma)

Normlar, bireyin toplum içerisinde kabul edilebilir davranışlarının sınırını belirlemekte iken, bazı bireyler toplumun kabul ettiği sınırlar dışına çıkmaktadır. Hoş görülen davranış yelpazesinin sınırları dışında kalan tutumlar sapma olarak adlandırılmaktadır. (Kaya, 2002:78) Normların yaptırımı olan kurallar olması nedeniyle sapma davranışında bulunan kişi, davranışının kendisine getirebileceği zararları göz ardı eder ya da göze alır ve ya görmezden gelir. (Usal ve Kuşluyan, 2002:216) Sosyal sapma sadece kabul edilebilirlik sınırının dışında kalan tutum, davranışları değil, aynı zamanda bunları dışlayan varolan normlara, sosyal kontrol gayretlere karşılık gelmektedir. (Özbay, 2007:2)

Normlardan sapmanın nedenleri farklıdır. Bazı sapmalar, bireyin üstlendiği roller ile normlar arasındaki çatışmadan doğmakta iken bazıları, toplumun temel değerleri ile bireyin değerleri gerçekleştirmek için sahip olduğu araçlar arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanmaktadır. (Tolan, 1978:246) İnsanlar, referans grupları olarak adlandırılan, kendisi için önemli ve öncelikli grupların içerisinde olmak istemektedir. İçinde bulunduğu sosyal grubun normları ile ait olmak istediği sosyal grubun (referans) normları arasında farklılık olabilir. Ya ait olduğu gruba yönelik normu benimseyecek ya da ait olmak istediği grubun normlarını benimseyecektir. Böyle bir durumda kalan birey her halükarda bir grubun normuna uygun davranış göstermeyecek, grup normundan sapacaktır. Örneğin, yaşlıları gibi modaya uygun giyinmek isteyen bir genç, giymek istediği kıyafet ailesinin normlarına uygun olmadığı zaman ya istediği kıyafetleri giyip arkadaşlarının giyim normlarına uyacak ya da ailesinin normlarına uyacak arkadaşları arasında uyumsuz duruma düşecektir.

Bazı sapma davranışları, kişinin içinde bulunduğu durumdan değil de kişinin kendi durumundan kaynaklanmaktadır. Kişinin aşırı duygulara sahip olması tepki niteliğinde ortaya çıkmakta ve normlardan sapma gerçekleşmektedir. Kişinin duyduğu korku, ürkündü, kızgınlık, kin, nefret ve ya sevinç, mutluluk, neşe normlardan sapmasına neden olabilir. (Usal ve Kuşluyan, 2002:217) Örneğin toplumumuzda erkeklerin toplum içerisinde ağlaması hoş karşılanmaz. Ama bir yakınının ölmesi durumunda ağlaması ile oluşan normdan sapma, aşırı duygulardan kaynaklanmaktadır.

Kişinin uyumsuzluk davranışı, bilişsel süreçlerden de kaynaklanabilmektedir. Birey araştırma, soruşturma, inceleme, tartışma ve eleştiri gibi düşünsel süreçlerle normu değerlendirerek uymama kararını verebilir. Bu noktada bireyin davranışı normdan bağımsız bir şekilde gerçekleşmektedir. (Usal ve Kuşluyan, 2002:224-25) Bu nedenle sapma davranışı, sosyal değişimin dinamiklerini içermektedir. Bazı fikirlerin moda olması veya gözden düşmesi sapma davranışı sonucudur. (Özbay, 2007:3)

3.4.3 İnsanların Normlara Göre Davranış Nedenleri

İnsanlar, isteyerek/istemeyerek ve bilinçli/bilinçsiz olarak içinde buldukları çevrenin sosyal normları çerçevesinde davranış göstermektedirler. İnsanların, sosyal

normlara göre davranmaları farklı sebeplere dayanabilir. Normlara uygun bazı davranışlar bazen ödül almak/cezadan kaçınmak için, bazen geçmişten gelen alışkanlık olduğu için, bazen inandığı değerler için bazen de yeni bir kural oluşturmanın maliyetinden kaçınmak için gerçekleştirilebilir.

3.4.3.1 Bilgisel ve Normatif Etki

Sosyal normlar, toplum içindeki doğru ve yanlışlara ilişkin bilgi içerirler. Bu nedenle toplum içinde doğru davranışlar sergilemek isteyen bireyler doğal olarak normlara uymak isteyecektir. Bu durum bilgisel etki olarak adlandırılmaktadır. Dolayısı ile birey toplum içinde doğru davranma bilgi ve becerisini kazanmak için normlara uyma davranışını sergileyecektir. Bilgiye dayalı etki içinde bulunulan sosyal grubun bilgisine ne kadar güvenileceği ve kişinin kendisine ne kadar güvendiği ile ilgilidir. Birey içinde yaşadığı sosyal gruba ne kadar güveniyorsa uyum davranışı o kadar artacak, gruptan çok kendisine güveniyorsa uyum azalacaktır. (Kırel, Kayaoğlu ve Gökdağ, 2004:57) Örneğin, sağlıklı yaşamak için sağlık kurallarına uymak gerekmektedir. Hasta olan küçük bir çocuğun şurup içmeyi reddetmesinden sonra, büyük kardeşinin içtiğini görerek içtiğini düşünelim. Önce çocuk annesinin bilgisine güvenmemekte ve şurup içmemektedir. Kardeşinin içtiğini görerek onun bilgisine güvenmekte ve ilacı içmektedir.

İnsanlar genel olarak toplum içerisinde beğenilmek ister. Normlar, toplum içindeki doğru ve kabul edilen davranışları gösterdiği için, normlara en uygun davranan insanlar beğenilir. İnsanların beğenilmek için normlara uygun davranmaları normatif etki olarak adlandırılır. Evde tek başına kahvaltı yaparken, yumurtayı ekmek banarak yiyen bir kişi, toplum içerisinde çatal ve bıçak kullanarak yumurtasını yemesi normatif etkidir. Bu durumda kişi kendi içinden gelen davranış dürtüsünün yerine, toplum tarafından beğenilecek şekilde davranmayı tercih etmektedir. Sosyal normlara uymak için birey davranışlarını değiştirdiğinde kendi doğru ve inançları da etkilenebilir. Bilişsel uyumsuzluk olarak adlandırılan bu durum sonrasında sosyal normlar, kişisel normlar halini alır. (Kırel, Kayaoğlu ve Gökdağ, 2004:57)

Bilgili ve güvenilir bir kişi tarafından kurulan ikna edici bir iletişim ile insanlar etkilenebilmektedir. Örneğin sınıfta, öğretmenin öğrenciden beklediği

davranışlar belirlidir. Bu belirli olan davranışlara en uygun davranan öğrenci öğretmen tarafından takdir edilecek ve beğenilecektir. Sınıfta, öğretmen tarafından beğenilmek isteyen öğrencilerde öğretmen tarafından belirlenen normlara uygun davranacaktır.

3.4.3.2 Ödül Alma ve Cezadan Kaçınma

Psikolojide davranışların tekrarının sağlanması için pekiştirme yapılması gerekmektedir. Pekiştirme yapmak davranışın gerçekleştirme olasılığını artmasını sağlayacaktır. Ödüllendirme veya olumlu pekiştirme, bir davranış sonrasında davranış sergileyene karşılık verilmesidir. Pekiştirme ile davranışın tekrar sergilenmesi sağlanırken, cezalandırma ile bir davranışın tekrar edilmemesi sağlanmaya çalışılmaktadır. (Atkinson, Atkinson ve Hilgard, 1995:287-289) Toplum içerisinde bireylerin tekrar etmesi doğru bulunan davranışları ödüllendirilerek tekrar etmeleri sağlanırken, cezalandırma ile sosyal normlara uymayan davranışlar önlenmeye çalışılmaktadır. Örneğin; bayramlarda çocukların el öpmeleri, el öpme davranışı sonrasında büyüklerden para alacaklarını öğrenmelerindedir.

“Kızını dövmezen dizini döver” atasözü özellikle kız çocuklarının eğitiminde cezalandırmanın gerekli olduğunu ifade etmese de, topluma mal olmuş bir ifadedir. Bu durum sadece Türklere özel değildir. Benzer ifade Amerika’da da bulunmaktadır. (Spare the rod and spoil the child-Sopayı vurmazsan çocuğu şımartırsın.) Cezalandırma istenmeyen davranış gerçekleştirildiğinde ortaya çıkan bir tepkidir. Bu noktada ceza alan birey doğru olan davranışın ne olduğunu bilmiyor veya kendisine söylenmiyor ise, doğru davranışı bulana kadar cezalandırılması gerekecektir. Bu durum cezalandırmanın olumsuz yönünü oluşturmaktadır. (Cüceloğlu, 2006:159-160).

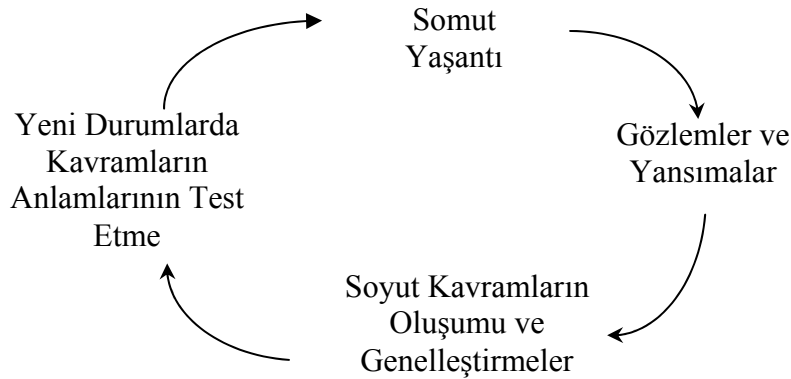
Ödül ve ceza bireyi sosyalleştirerek içinde yaşadığı toplumun normlarına uygun yaşayan bir birey haline getirmeyi amaçlamaktadır. Sosyal normlara uymanın ödül ve cezası, bireylerin sosyalleşmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bazı bireyler ödül almak için davranış geliştirirken, bazıları da cezadan kaçınmak için davranışta bulunacaktır. Davranışın gerçekleşmesi için ödül ve cezanın büyüklüğü ile birlikte ödülün elde edilme süresi belirleyici olmaktadır. Örneğin bireyler uzun

sürede elde edecekleri ödüller için davranışta bulunmayabilirler. (Demir, 2006:45-47)

Kanunlar, toplumun sosyal kurallarına dayanmaktadır. Bu nedenle sosyal normlara uymama davranışı, toplumsal düzeni bozmaya yönelik bir davranış olacağı için kişinin özgürlüğünün kısıtlanması ile cezalandırılmasına sebep olabilmektedir. Bu noktada Foucault sınırlandırma kavramıyla, zihinsel yönden toplumun normlarına uymayanların akıl hastanelerine, otoriteye uygun davranmayanların hapisanelere güç kullanarak konulmalarını açıklamaya çalışmıştır. (Giddens, 1999:203)

3.4.3.3 İçselleştirme ve Alışkanlık Edinme

Kişilerin yaşamları süresince yaptığı gözlemler ve sonuçları kendi davranışları için bir sonuç niteliğini taşır. Kişi bu sonuçları işleyerek kendi yaşantısı için bir rehber olarak kullanır. Dolayısı ile başkalarının yaşamlarından çıkardığı sonuçlar kendi davranışları için normlar oluşturur. İçselleştirme, bir kanı ya da tutumun kişilik özelliği olacak ölçüde benimsenmesi ve özümsemişi olarak ifade edilebilir. (www.tdk.gov.tr, 8.03.2009) Bireyler, normların doğru ve gerekli bir davranış olduklarına inandıkları ölçüde içselleştirecektir. Kurt Lewin'in Yaşantısal Öğrenme Modelinde, somut yaşantılardan yapılan çıkarımlar yeni davranışları anlamlandırmaktadır. (Mutlu ve Aydoğdu, 2003:19)



Şekil 3. 7 Lewin'in Yaşantısal Öğrenme Modeli

Kaynak: Kolb, 1984:21'den aktaran Peker, 2003:157.

Toplumsal norm grup etkileşiminin bir ürünüdür ve bu grubun parçası olan birey bu normlara göre tutumlar oluşturduğunda grup ürünlerinin hepsini birden hap gibi yutmaz. Tutum oluşturma sürecinde bireyin geçmişi, mizacı, zihinsel kapasitesi

ve başka özellikleri ile grup yapısı içerisindeki konumu bir araya gelerek bireyin tutumunu farklı kılarak bir anlamda bireyi benzersiz hale getirir. Bu tutumun kapsamı, sosyal ürünlerden kaynaklanır ve normların belirlediği aralıkta yer alır. Bu durum sosyal normların özümsemesi ile oluşur. (Şerif ve Şerif, 1996:173)

Toplumsal normları içselleştirerek alışkanlık haline getiren bireyler için ödül ve ceza önemini kaybeder. Bireyler normlara ödül almak veya cezadan kaçmak için değil, normal bir davranış olarak gördükleri ve doğal geldiği için uyacaklardır. Normlar, toplum içerisindeki normal kabul edilen ve onaylanan davranışların sınırlarını çizdiği için, bireyin normlara uygun davranmasından daha doğal bir davranış yoktur. Sağlıklı olarak kabul edilen bireyler sosyal normlara uyan bireylerdir. (Demir, 2003:55-56)

3.4.3.4 İnançlara Uygun Yaşama

Sosyal normlara uyulmasında ödül, ceza ve alışkanlıklar kadar değerler ve inançlar da önemli rol oynamaktadır. İnanç, herhangi bir önermenin doğru olarak benimsenmesidir. İnançlar, bireylerin iç dünyalarının bir yönü ile ilgili algıların ve tanımların meydana getirdiği sürekli duygulardır. İnançlar, bilgi, kanaat ve imanı kapsayan psikolojik bir olaylardır ve pek çok durumda bireysel ilkelerin kaynağı haline gelirler. İnsanlar, bilgi kanaat ve inançlarını açığa vurmaya istedikleri zaman bunu davranış ve tutumları ile belli etmeye çalışır. (Eren, 2000:157) Toplum içerisinde doğru olarak kabul edilen değerler ve düşüncelere uygun yaşama isteği, bireyin sosyal normlara uygun davranmasını sağlamaktadır.

İnançlar, algı ile ilişkilidir. İnanç, elde edilen bilgilerin süreklileşmesini ve bu yolla daha sonra tekrar tekrar kullanılabilir hale gelmesini, hem de belirsizliğin azalmasını sağlar. İnsanın duyu organları ile elde ettiği bir algının veya başkalarının algı sürecinden geçirerek kendisine ulaştırdıkları algı veya bilgi ifadesini, daha sonraki deneyimlerinde kullanılabilir bir bilgiye dönüşebilmesi çoğu zaman onun doğruluğunun kabullenilmesine bağlıdır. Bir bilginin doğruluğunun kabul edilip onaylanması ile inançlar oluşmaktadır. İnanç, insan zihninin hatırlama ve işlem yapma özelliğini daha az gerektirmekte, böylece daha düşük sorgulama maliyeti ile bilgiyi daha ekonomik hale getirmektedir. Kişi doğru bildiği, doğru olduğuna

inandığı ortak kurala, bireysel veya toplumsal fayda-maliyet hesabı yapmaksızın inancının bir gereği olarak uyabilir. Bir toplumda ne kadar çok insan bir ortak kurala inançları öyle gerektirdiği için uyarsa, kuralı sürdürmenin maliyeti düşük olacaktır. (Demir, 2006:52-54)

3.4.3.5 Sorgulama ve Yeni Kural Oluşturmaktan Kaçınma

Normlar topluluk halinde yaşamının doğal ve mecburi bir sonucudur. Norm, ancak bir topluluk durumu söz konusu olduğunda yerleştirilebilir. İnsanların eylemleri zaman içerisinde normlarla oluşturulan eylemler şeklinde düzenlenmiş veya dönüşmüştür. (Sement, 2007:52) Toplumda yüzyıllardan beri oluşmuş olan normların varlığı ve bu normların toplumun düzenini sağladığına olan inancın gücü, normların sorgulanmasını engellemektedir. Bu normların doğru olduğunun kabul edilmesi, normlara olan inancın yaygınlığından ve gücünden kaynaklanmaktadır.

Ostrom, bireylerin normların iyi işlediğine dair bir inancın oluşması halinde, yeni bir norm oluşturmanın maliyetli olacağı düşüncesi ile mevcut kuraldan daha iyi işleyecek yeni kurallar ortaya koyma konusunda çaba sarf etmek için çok az motivasyona sahip olacaklarını ifade etmektedir. Bu durumu “bozuk değilse, tamir etme” sözü ile açıklamaktadır. (Ostrom, 1995:211) Dolayısıyla toplumda var olan normlara ilişkin bir algı farklılığı olmadığı sürece bireyler yeni kural ve normların oluşması için çaba harcamamaktadır.

Toplumsal normları değiştirmeye çalışmak, norm oluşturma yeteneği veya cesaretini gerektirmektedir. Yetenek ve cesaretin yanında toplumsal değişimi sağlayabilecek gücün de bulunmasını gerektirmektedir. Bu nedenle toplumun yaşantısını düzenleyen kuralların değiştirilmek istenmesi hemen kabul edilecek bir durum değildir. İnsanlar bir norm ile karşılaştıkları zaman, bu normun değiştirilmek istenerek uyulmamasının bir bedeli olacaktır. Bu bedel, toplum tarafından ayıplanma, kınanma ve dışlanma tehlikesidir. Özellikle geçmiş değerleri koruma eğilimi bulunanlar insanlar, sosyal normları değiştirmek istemeyecekleri için normları kabul ettirmek sorun olacaktır. (Demir, 2003:61-62) Örneğin, kendi düğünlerini, diğer düğünlerden farklı olarak gerçekleştirmek isteyen bir çift, önce ailelerinden sonrada sosyal çevrelerinden engellerle karşılaşacaklardır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TOPLUMSAL NORMLAR VE LİDERLİĞE ETKİSİ

4.1 GELENEKSEL TOPLUM-MODERN TOPLUM AYRIMI ve TÜRKİYE’NİN KONUMU

Toplum; ihtiyaçlarını karşılamak için etkileşen, belli bir coğrafi mekânda yaşayan ve ortak bir kültürü paylaşan çok sayıda insanın oluşturduğu bir birlikteliktir. (Tezcan, 1995:17) Toplum, insanları etkileyen gerçek ilişkiler bütünüdür. Bu ilişkiler organize olmuş sosyal bir yapı içerisinde oluşmaktadır. (Özkalp, 1993:7-9) Toplumdaki ilişkiler sürekli olarak aynı kalmamakta ve zaman içerisinde değişmektedir.

Toplumlar, içinde ilk grupların egemen bulunduğu cemaatçi, gelenekçi toplumlar ve menfaat birlikteliklerine dayanan karmaşık sanayi toplumları olarak ikiye ayrılabilir. (Dönmezer, 1994:223) Leyv’ye (1967) göre, modern toplumlar geleneksel toplumlardan merkezileşme, ilişkilerin farklılığı, kent-köy ilişkisi, bürokrasi, karşılıklı bağımlılık gibi faktörler açısından farklılaşmaktadır. Örneğin, geleneksel toplumlarda ilişkileri gelenekler ve özel ilkeler etkilerken, modern toplumlarda akılcılık ve işlevsel belirlilik daha etkilidir. Modern toplumlarda aile ilişkileri, aile dışındaki örgütlerde anlamsız iken, geleneksel toplumlarda aile bireyin aile dışındaki davranışlarını da saptamaktadır. (Kongar, 1999:234) Geleneksel toplumların temel özellikleri olarak eğitim yetersizliği, din ve törelere bağlılık, iş ve uğraşlarının tekdüzeliği sayılabilir. (Aziz, 1982:33-36)

Gelenekler, toplum içerisinde saygın ve değerli buldukları için bir sonraki kuşağa aktarılırlar. Türk Dil Kurumu sözlüğünde gelenek, bir toplumda eskiden kalmış olmaları dolayısıyla saygın tutulup kuşaktan kuşağa iletilen, yaptırım gücü olan kültürel kalıntılar olarak tanımlanmaktadır.(www.tdk.gov.tr, <8.03.2009>) Geleneklerin normatif ve ahlaki bir içeriğe sahip olması, geleneklere bağlayıcı bir nitelik kazandırmaktadır. Bu anlamda gelenekler, toplumda sadece yapılmış olanı değil, yapılması gereken davranışları da açıklamaktadır. (Giddens, 1994:65) Weber,

geleneği, eski bir alışkanlığa (adet) dayanan toplumsal davranışın düzenli somut tekrarları olarak tanımlamıştır. (Weber, 1995:53) Bauman (2000) ise, adet (alışkanlık) ile geleneğin tamamıyla aynı olmadığını, aksine zıt kavramlar olduğunu ifade etmiştir. Bauman'a göre adet, alışkanlığa bağlı düşünce ve sorgulama içermeyen davranış olarak tanımlarken, geleneğin sorgulama ve buna bağlı bir seçim olduğunu ifade etmiştir. (Bauman, 2000:141)

Gelenekçi toplumda, toplumsal problemler geleneklerle, yerleşmiş tutum ve davranışlarla çözümlenir. Normlar eleştirilemez de sosyal normların doğruluğundan şüphe edilemez. Bu nedenle bu tür toplumlarda normatif bütünleşme yüksek derecede gerçekleşmekte ve grupların bütünleşmesi üyelerin benzerliğinden kaynaklanmaktadır. (Dönmezer, 1994:224) Modern toplumlarda ise, normlar bireyselleşmekte, hızlı bir şekilde değişmekte ve yenilenmektedir.

Lerner (1965), geleneksel-modern şeklindeki ikili toplum sınıflandırmasına "Geçiş Halindeki Toplum" kavramını ekleyerek, toplumsal değişimin derecesini göz önüne alarak üçlü bir ayrım oluşturmuş, örnek olarak da Türkiye'yi vermiştir. Ona göre Türkiye, batı toplumlarına göre henüz modern bir toplum olmayıp, geleneksel ve modern olmak üzere her iki yapıyı bir arada bulunduran bir özelliğe sahiptir. (Aziz, 1982:32) Türkiye'nin yaşadığı süreç geleneksel toplumdan, modern topluma doğru ilerlemektedir.

Değişmenin olmadığı bir insan topluluğu düşünmek mümkün değildir (Erkal, 1996:233) ve toplumlar zaman içerisinde değişirler. Bu değişim kültürel ve manevi olabildiği gibi maddi ve fiziki de olabilir. (Şener, 1998:107) Bu değişim, toplumun yapısını oluşturan toplumsal kurumların belirlediği ilişkilerin değişmesidir. Çünkü toplum yapısı, toplumu oluşturan bireylerin aralarındaki ilişkiden meydana gelmektedir. (Kongar, 1999:23-24)

Türk toplumu, özellikle Tanzimat'tan beri, geleneksel toplum yapısından sıyrılarak modern toplum olma yolunda ilerlemektedir. Lerner'in analizinde belirttiği gibi süreç henüz tamamlanmamıştır. Toplumumuzda yaşanan köyden-şehire göç, eğitim düzeyinin yükselmesi, tarımsal üretimden sanayi üretimine geçiş ve Avrupa ile entegrasyon (hukuki, ekonomik ve sosyal) süreci, toplumsal yapıyı

değiştirmektedir. Değişen sosyal yapı, geleneksel toplumdaki normlardan sapma, normlar üzerinde uyumsuzluk hali ve sosyal çözülmeye neden olmaktadır.

4.2 TOPLUMSAL NORM

Bireylerin tarih süreci içerisinde gözlem ve deneyimleri sonucu elde ettikleri bilgiler toplumun ortak bilgisini oluşturmaktadır. Bu bilgiler korunup, geliştirilip ve kalıp haline getirilerek kuşaklar arasında aktarılması ile toplumun ortak belleği haline gelmektedir. Bireylerin davranışı kişinin içinde doğduğu çevrede hazır bulunduğu, görerek, taklit ederek ve deneyerek öğrendiği davranışlar, geleneksel eylem olarak ortaya çıkmaktadır. (Sever, 2008:61) Weber'e göre toplumsal davranışlar yarar amaçlı akılcı davranış, değersel akılcı davranış, duygusal davranış ve geleneksel davranış şeklinde gerçekleşmektedir. (Weber, 2004:49-53) Kişiler, geleneğe göre davranışları için motive edilmelerine gerek kalmadan, uzun bir uygulamayla yerleşmiş bir tepkiye uymaktadırlar. (Aron, 2000:396) Bir geleneği kabul edenler, onu gelenek şeklinde adlandırmadan, davranışlarının, inançlarının ve hayatının doğal bir parçası haline getirirler. (Shils, 2002:157)

Toplumsallaşmada norm kavramı, toplumun o güne kadarki tüm değer yargıları, toplumdaki tüm maddi ve manevi varlığını düzenleyen olgular olarak tanımlanmaktadır. (Aziz, 1982:21) Bu nedenle toplumsal düzenin sağlanması, toplumsal normlar sayesinde gerçekleşmektedir. Toplumsal yapıyı düzenleyen temel normlar ve olgular sosyal kurumları oluşturur. Bu kurumlar tarafından oluşturulan normlar birey davranışı üzerinde şekillendirici bir etkiye sahiptir. Toplumsal norm kaynakları olarak kültür, aile, sosyal çevre, din/inanç, eğitim/okullar ve kurumlar sayılabilir.

4.2.1 Kültür

Kültür kelimesinin kökeni Latince "culture" kelimesidir. Kültür Türk Dil Kurumu sözlüğünde "Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü" olarak tanımlanmaktadır. (www.tdk.gov.tr, <13.03.2009>) Bu

tanıma göre kültür, toplum içerisindeki her türlü bilgiyi, alışkanlığı, değer ölçülerini, genel durum, görüş ve zihniyet ile her türlü davranış biçimini kapsar. (Eroğlu, 2007:128)

İnsan kültürü üretir ve biriktirir. Sonuçta ortaya kendisi üzerinde önemli etkisi olan, insan yapısı bir simgeler evreni ortaya çıkar. (Sargut, 2001:58) Kültür olarak adlandırılan bu evren farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Kültür, Taylor'a göre, "Bilgi inanç, ahlâk, hukuk, örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş bütün"; Malinavski'ye göre, "aletlerden ve tüketim mallarından, çeşitli toplumsal gruplaşmalar için yapılan anayasal belgelerden, insana özgü düşünce ve becerilerden, inanç ve törelerden oluşan bütüncül bir toplam"; Linton'a göre, "bir topluma ait tüm hayat biçimi"; Gökalp'e göre, "halkın ananelerinden, eğilimlerinden, örflerinden, sözlü ve yazılı edebiyatından, estetik ve iktisadi ürünler"; Turhan'a göre, "bir cemiyetin sahip olduğu maddi ve manevi değerlerinden oluşan bir bütün" olarak tanımlanmaktadır. (Bostancı, 2003:111)

Kültürün çok farklı tanımlarının olması, kavramın çok geniş bir alan ve kapsama sahip olmasından kaynaklanmaktadır. (Turhan, 1987:34) Davranış bilimleri açısından kültür, insanların doğuştan ölüncüye kadar öğrenmiş oldukları, kaynağı insan ve toplum olan, ayrıca toplumda ortaklaşa paylaşılan bütün davranış kalıpları ve alışkanlıklarıdır. (Eroğlu, 2007:127) Kişi içinde bulunduğu topluma ait kültürü öğrenmekte ve davranışları kültürel faktörlerden etkilenmektedir. Kültür aynı zamanda, toplumsal ilişkilerin şekillenmesinde, toplum üyelerinin yaşam biçimine göndermelerde bulunarak bireylerin nasıl giyineceğinden, aile içindeki ilişkilerine ve dinsel törenlere kadar pek çok alanda önemli bir rol oynar. (Giddens, 2000:18)

Kültür bir üst yapı özelliği taşımakta ve öğelerden oluşmaktadır. (Erdoğan, 1991:128), Bu öğeler aşağıdaki gibidir;

- Maddi kültür,
- Dil,
- Ahlâk ve estetik,
- Eğitim (kültürel değerlerin öğretilmesi),

- Din, inanç, tutumlar, normlar ve değerler
- Sosyal kurumlar,
- Politik yaşam.

Çeşitli unsurların bir araya gelmesi ile oluşan kültür yapıda değildir. Kültür farklı çeşitlere ayrılmaktadır. Bu ayrımlar genel-alt kültür, maddi-manevi kültür, milli-evrensel kültür, popüler-kitle kültürü, halk-seçkin kültürü ve karşı kültür olarak ifade edilebilir. (Bostancı: 2003:110-129)

Kültür konusunda önemli bir araştırma yapan Hofstede kültürü; “bir insan grubunu diğer insan grubu üyelerden ayıracak şekilde zihnin kolektif programlanması” şeklinde tanımlamıştır. (Hofstede, 1997:87) Zihnin programlanması, algılardan eylemlere kadar insan davranışını şekillendirmektedir.

4.2.2 Aile

Aile yaşamı içerisinde belli dönemlerde aile üyesi olan bireyler, belirli davranışlara zorlanmaktadır. Bu zorlayıcı normatif güçler ve bireylerin bu güçlere karşı verdiği tepkiler, önemli tutumları oluşturmaktadır. Bu nedenle bireyin davranışlarını açıklamada ailenin etkili olduğu bilinen bir gerçektir. (Özdemir-Vatandaş-Torlak, 2009:8) Bu etki sadece birey üzerinde değil aynı zamanda ailenin sahip olduğu işletmelerde de gözlenmektedir. Ailenin değer ve normları, aile sınırlarını aşarak, ailenin sahip olduğu işletmelerde geçerli olmaktadır. Örneğin ailedeki hiyerarşi aile işletmelerinde görülmektedir. (İbicioğlu ve Ak, 2005:320)

Aile kavramı, farklı yazarlar tarafından farklı ölçütlere göre tanımlanmıştır. Aile büyüklüğü (Nimkoff, 1965), evlilik bağı (Nye-Berardo, 1973), güç ilişkileri ve işlevleri (Murdock, 1949) kullanılan farklı ölçütlerdir. Martindale (1978) tarafından yapılan araştırmada yüzlerce aile türü belirlenmiştir. Fitzpatrick ve Badzinski tarafından aile, kan bağı ile yapılanmış ve temel işlevi yeni doğan çocukları beslemek ve toplumsallaştırmak olan küçük bir sosyal grup olarak tanımlanmıştır. (Gülerce, 2007:10) Başka bir tanımda aile, içinde insan türünün belli bir biçimde üretildiği, topluma hazırlanma sürecinin belli bir ölçüde ve etkili biçimde cereyan ettiği, cinsel ilişkilerin belli bir biçimde düzenlendiği, eşler ve ana-babalarla çocuklar

arasında belli bir ölçüde içten, sıcak, güven verici ilişkilerin kurulduğu, içinde bulunulan toplumsal düzene göre ekonomik etkinliklerin yer aldığı toplumsal bir kurumdur. (Ozankaya, 1994:357) Kavramın en yaygın tanımı aynı evde yahut evin bir bölümünde yaşayan ve geçimlerini birlikte temin eden insanlardan müteşekkil bir toplumsal birim şeklindedir. (Sönmez, 1998:116)

Aile, toplumun ayrılmaz bir parçası olarak, toplumun sosyal yapısına değerlerine ve normlarına bağlıdır. Bu sosyal ve kültürel özellikler zaman içerisinde ve toplumdan topluma değişiklikler göstermektedir. (Kağıtçıbaşı, 2007:111) Toplumun çekirdeği olan aile, sosyolojik gelişim sürecinin ilk basamağıdır. İnsanın aile içerisindeki ilk deneyimleri, bütün yaşamın kökenlerini oluşturmaktadır. Aile kökeni toplumumuzda ayrıca önemsenmektedir. Bu nedenle, evlilik sürecinde ailelerin kökenlerinin (secere) araştırılması hâla devam eden sosyal bir normdur. (Yıldırım, 2002:35)

Aile, çocukların sosyalleştirilmesi ile birlikte, toplum kültürünün yaratılması, yaşatılması ve korunması görevlerini de yerine getirerek toplumun sürekliliğini sağlamaktadır. Ailede yetişen çocuklar, kültür normlarının büyük bir kısmını ve terbiyeyi aileden öğrenmektedir. Kültür normlarının tecrübe ile öğrenilmesi nedeniyle aile, toplumun kültür normlarının pratiğinin yapıldığı bir laboratuvardır. (Eroğlu, 2000:89)

Aile normları, aile grubunun içerisinde uygun davranışlarını belirleyen özel kurallar olarak, aile davranışlarına nüfuz eden, üzerinde uzlaşmış ilişkilerdir. Çoğu zaman çok güçlü kurallar, çok açık şekilde üzerinde sözlü olarak konuşulmamış kurallardır. Bununla birlikte bu kurallar kesin ve açık, ailenin sürekli tekrarladığı üyelerinin çok iyi anlayıp hiç tartışmadığı doğrularıdır. Problemler ailelerde etkili olmayan normlar aile ve üyelerini fonksiyonelliğini engeller. Bu durum da etkisiz normlar tanımlanmalı ve değiştirilmeli, pozitif normlar ise geliştirilmelidir. (Yolcuoğlu, http://www.sosyalhizmetuzmani.org/shu_aile1.htm, <30.12.2008>)

Orta sosyo-ekonomik düzeyde bulunan ailelerin toplumsal normlara en çok uyanlar oldukları, toplumsal normlara uymama davranışının en fazla alt düzey sosyo-ekonomik düzeye sahip olan kesimlerde görülmektedir. Üst sosyo-ekonomik

düzeyde bulunan kesimlerde ise davranışlar serbestleşmektedir. (Kağıtçıbaşı, 2008:290)

Geleneksel Türk ailesi, ataerkil, geçerli normların uygulandığı, büyüklerine ve ulusuna bağlı, saygılıdır. Bu tür ailelerde insan ilişkileri, daha çok toplumsal uyuma, otoriteye baş eğme biçimindedir. Geleneksel ve kısıtlayıcı aile yapısı, çocuklarda bağımsızlık duygu ve becerilerinin gelişmesini engeller. (Tezcan, 1985:344)

Aile içerisinde oluşan normlar bireylerin sadece aile içindeki davranışlarını değil, aynı zamanda aile dışındaki davranışlarını da etkilemektedir. Örneğin aile şirketine sahip olan bir ailede, “aile işletmesi ailenindir ve herkesin orada çalışması beklenir” şeklindeki bir norm, aile üyesinin farklı alanlarda çalışmasının önüne geçebilir. Birey, her ne kadar farklı bir iş yapmak istese de aile normu davranışlarını sınırlandıracak ve kendi istediği gibi değil de aile normunun sınırları kapsamında bir davranış sergileyecektir.

4.2.3 Sosyal Çevre

İnsanın kendisi dışındaki her şey çevrenin ögesidir. Başka bir ifade ile çevre, kişi üzerindeki dış etkilerin/etkenlerin tümüdür. Bu nedenle kişinin davranışları sosyal çevresinden etkilenmektedir.(Güler ve Çobanoğlu, 1994:11) Toplum, doğal ya da sosyal gereksinimlerini karşılamak amacıyla etkinlikte bulunan, belirli bir fiziksel ve sosyal çevrede yaşayan ve ortak bir kültürü hem oluşturan hem de paylaşan çok sayıda insanın oluşturduğu ilişkiler ağı olarak tanımlanmaktadır. Bu ilişkiler ağı içerisinde yaşayan insanın sosyal çevrede gerçekleşen olaylardan bağımsız eylem ya da düşünce oluşturması beklenemez. (Aslan, 2001:18)

İnsan etrafında bulunanların, her gün karşılaştığı sayısız olayların ve kişilerin, içinde bulunduğu sosyo-ekonomik-kültürel koşulların, gelenek, töre ve yasaların, fiziksel çevrenin ve sayılmakla bitmeyen daha pek çok etkenin etkisindedir. Bu etkenlerin karmaşık etkileşimi sonunda insan bir kişi olarak belirir. Bu etkenlerin oluşturduğu karmaşık bütün hiçbir zaman aynı olmayacağı için, kişiler tıpatıp aynı değildir. (Kağıtçıbaşı, 2008:360)

Kişilerin sahip oldukları sosyal çevre durumuna göre, yetiştirme ve gelişme çağları içerisinde yer alacakları alt kültürlerin ve sosyal grupların yapısı değişiklikler göstermektedir. İnsanlar, ilk sosyal çevre olarak ailelerin parçası olmakla birlikte, zaman içerisinde çeşitli sosyal gruplarla etkileşim kurmaktadır. Mahalle ve okul arkadaşları, oyun veya takım arkadaşları, iş yaşamında meslek veya çalışma arkadaşları içinde bulunduğu sosyal çevrenin yapısına göre oluşacaktır. Sosyal çevre oluşturmak, insanların rol davranışları ve sosyalleşme çabalarında önemli bir yer tutmaktadır. (Eroğlu, 2000:147)

İnsan davranışlarını anlamada, kişinin geçmişte ve şimdiki zamanda içinde yer almış olduğu sosyal grupların yapısını anlamak da önemli bilgiler vermektedir. (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1989:41) Sosyal çevre içerisinde oluşan uyarıcı durumlar kişinin başka bir kişiyle, edilgen bir üye olarak içinde yer aldığı bir gruba, kişilerin etkileşimi ile oluşan (kişinin pasif olmadığı) gruplar ve doğal olarak bulunan toplumun tarihsel gelişimi içinde oluşan her türlü uyarıcı durumlardır. Örneğin kişi yeni bir kişi ile tanıştığında çekingen ve nasıl davranması gerektiğine ilişkin bir arayış içindedir. Davranışları kişiden etkilenir. Başka bir durum olarak, pasif üye olduğu birçok bireyin bir araya geldiği gruplarda (örneğin dini bir törende) grubun davranışlarına uymaya çalışacaktır. (Şerif, 1985:54-56)

Kişinin içinde yer aldığı sosyal çevre veya grup, kişiye sosyal bir kimlik de sağlamaktadır. Sosyal çevreye ait olma kişinin kendini tanımlamasında yer edinerek benliğine yerleşebilir. Prestijli, toplum içerisinde konumu yüksek olan bir çevrede yaşayan veya gruba üye olan bir kişi kendisini iyi hissedecek ve benliği beslenecektir. Ait olunan sosyal çevrenin toplumdaki yeri bireyin yerini de büyük ölçüde belirlemektedir. (Kağıçbaşı, 2008:285) Örneğin, üst sosyal sınıf içerisinde doğan bir çocuk geliri, yaşam tarzı, sosyal statüsü yüksek bir konumda olacak ve bu konuma uygun davranışlarda bulunacaktır. (Erdoğan, 1991:146)

4.2.4 Din/İnanç

Din, toplumlarda insanların doğayla başka insanlarla ilişkilerini düzenleyen kuralların önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. İnsanlar arası ilişkilerin din tarafından düzenlenmesi daha çok sanayileşmemiş toplumlarda görülmektedir. (Aziz,

1982:35) Din, psikolojik olması nedeniyle bireyi, sosyal bir olay olması nedeniyle toplumu ilgilendirmektedir. Din, insanların bağ kurmalarını sağlama, içinde yaşanılan dünyayı tanıma ve bu dünyada insanın kendisini belirli bir yere yerleştirmesinin modeli olma gibi fonksiyonlar üstlenmektedir. (Wach, 1995:4-17) Bununla birlikte din, hayata anlam ve amaç kazandırmaktadır. (Berger, 1993:52) Din, insanları ilgilendiren çeşitli konularda ve karşılaşılan problemlerde gerçekleştirilmesi gereken tutum ve davranışları da içermektedir. (Günay, 1998:230)

Din, insanlar için toplumsal bir gerçektir. (Yetkin, 1998:348) Bu nedenle insanın tutum ve davranışlarını, insanlar arasındaki ilişkilerini, kişi ve toplum hayatını etkileyen temel kurumlardan biridir (Uysal, 1996:10) ve dünyanın her toplumunda toplumsallaşmada önemli bir role sahiptir. Özellikle çocuğun ahlâki açıdan gelişiminde, doğru ve yanlış kavramlarının öğrenilmesinde oldukça etkilidir. İnsanlar dini ibadetleri tam olarak yapmasa da aile içindeki üyelerden ve toplumdan etkilenerek belirli din kalıplarına uyar ve benimserler. Dini kalıplar toplumsal yaşamın birçok alanında insanları etkiler. (Özkalp ve Diğ., 1998:80)

Weber, ekonomik gelişmenin sosyolojik temellerini aradığı Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhü adlı eserinde, batının gelişimini ahlaksal, güdüsel, rasyonel ve bilimsel temellere dayandırmış ve bu süreci doğuran faktörün din (Protestanlık) olduğunu ifade etmiştir. (Yıldırım, 2005:53) Din kuralları, insanların sosyal olarak kabul edilmeyen davranışlarda bulunmalarını yasaklayarak, insanların sosyal kurallara uymalarını ve böylece toplumsal düzenin sağlanmasına yönelik kuralları içermektedir. (Özbay, 2007:2) Bu nedenle din kurallarına uymak isteyen birey davranışlarını farklılaştıracaktır. Ergüder (1991) ve Esmer (1989 ve 1999) tarafından yapılan Türk toplumunun değerlerini araştırmaya yönelik ülke genelini kapsayan araştırmalarda, dinin toplumun yüksek önem verdiği değerlerden bir tanesi olduğu saptanmıştır.

4.2.5 Eğitimsel Normlar

Eğitim, önceden tespit edilmiş esaslara göre insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkiler sürecidir. (Oğuzkan, 1974:61-62) İnsan hayatının ve sosyal gelişmenin temelinde büyük ölçüde eğitim faaliyetleri

bulunmaktadır. Eğitim, yetişkin nesiller tarafından sosyal hayata hazır olmayan nesiller üzerinde uygulanan etkilime işlemlerini kapsamaktadır. Bir sosyal kurum olarak eğitim, bireylerin toplum içinde uyumlu bir şekilde yaşamalarını sağlayacak olan sosyal normları öğrenmelerinde etkili bir rol oynamaktadır. Toplumun kültür mirasının yeni nesillere aktarılması, çocuğun sosyalleştirilmesi, bireylerin bilimsel ve mesleki alanda geliştirilerek beceri kazandırılması, bireylere akılcı düşünme alışkanlığı kazandırılması gibi işlevler ile bireylerin davranışlarını düzenleyerek ve topluma hazırlamaktadır. (Eroğlu, 2007:124)

Okul yaşamı insana bilgi ve beceriler ile birlikte toplumsal sorumlulukları da öğretir. Yeni okula başlayan bir çocuk, kendisine yabancı birçok yüzle karşılaşır. Eğitimin başlaması ile birlikte toplumun temel yapısı anlatılmaya ve öğretilmeye başlanır. Böylece uygulanan kural ve ilkelerle çocuklara diğer insanlar ile olan ilişkilerinde karşılaşacakları güçlükler gösterilmeye, toplum halinde yaşamının yasaları (sosyal normlar) anlatılmaya çalışılır. Bu şekilde çocuklar gerek birey, gerekse grup olarak kendilerinden beklenenleri anlamaya çalışılır. Evlerinde çocuklar sadece ailesi ile ilgili norm ve değerleri öğrenirken, okulda çok daha geniş bir bakış açısından dünya ile ilgili evrensel değerleri öğrenirler. (Özkalp ve Diğ., 1998:80-81)

Okulun niteliği ile hedeflenen davranışlara ulaşma arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Reynolds tarafından yapılan araştırmada, okulun öğrenci başarısında, öğrencinin evine göre dört kat daha etkili olduğu bulunmuştur. (Balcı, 2001:45) Eğitimde davranış farklılaşması eğitimin modeline göre değişmektedir. Beklenen davranışların geliştirilmesinde yüz yüze eğitim ve kitapla birlikte yüz yüze eğitimin öğrencilerin davranış değişiklikleri üzerinde daha etkili olduğu saptanmıştır. (Aytekin ve Bulduk, 2000:1-5) Eğitim alınan okulun devlet veya özel okul olması da etkilidir. Özel okulların ticari bir işletme olarak işlevlerini yerine getirmek zorunda olmaları eğitim düzeyinin devlet okullarına göre farklı olmasına neden olmaktadır. (Yılmaz, 2005:3) Eğitim düzeyi de davranışların farklılaşmasında etkin olmaktadır. Eğitim düzeyi artıkça insanlarda önyargılı davranış azalmaktadır. Özellikle üniversite mezunlarında bu etki gözlenmektedir. (Taylor, Peplau ve Sears, 2007, 205)

Okul öncesi (3-5 yaş), birinci (6-11 yaş), ikinci (12-18 yaş) ve üçüncü (19-24 yaş) yaş grubu biçiminde basamaklandırılan eğitim süreci, her basamakta benzerlik taşıyan boyutları ile bireyin inanç ve davranışlarını etkilemektedir. Presthus ve Bradburn tarafından yapılan araştırmada, Türk eğitim sisteminde yaygın öğrenci-öğretmen etkileşiminin, öğretmenin öğrenci üzerinde kısıtlayıcı ve baskıcı bir otorite kullanması biçiminde olduğunu ve bunun çocuğun otoriteye boyun eğen, edilgen bir kişilik edinmesine neden olduğunu belirtmektedir. (Özen, 1996:45)

Tezcan (1987) tarafından yapılan bir araştırmada, yurt dışından dönen lise öğrencileri, Türk okullarındaki öğretmen davranışlarının çok otoriter ve genellikle otoriter olduklarını belirtmişlerdir. (Tezcan, 1987, 153). Yurt dışından gelen öğrencilerin bu yargıları, yerli öğrencilerin, başka araştırmalardaki yargılarıyla tutarlılık göstermektedir. Bu durum topluma yansıyan yönü ise eğitim sisteminin hoşgörüsüz, katı davranışları benimseyen insanlar yetiştirmesidir. (Tezcan, 1997:160)

4.2.6 Kurumsal Normlar

Gelişim doğumdan yetişkinliğe, yetişkinlikten yaşlılığa uzanan bir süreçtir. Yaşam boyunca kişinin yapısını, tutumlarını, bilişsel süreçlerini ve davranışlarını etkileyen değişiklikler meydana gelir. (Atkinson, Atkinson ve Hilgard, 1995:130) Aile içinde yetişen, belirli bir eğitim alan bireyler, doğal olarak yaşamlarını devam ettirmek amacıyla bir kurum içerisinde çalışmaya başlayacaklardır. Bu durumda birey, yeni bir çevre içerisine girecek ve davranışları bir kez daha etkilenecektir.

Kurum kavramı farklı disiplinlerde farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Sosyolojik açıdan kurum, toplumu temsil eden çeşitli kesimlerin davranışlarını, alışkanlıklarını, geleneklerini, inançlarını ifade eden bir kavram olarak tanımlanmaktadır. (Aktan ve Vural, 2006:7) Başka bir tanımda, insanlar arasındaki ilişkileri biçimlendiren, insanların getirdiği kısıtlamalar olarak tanımlanmaktadır. (North, 2002:9) İktisadi anlamda ise, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulan özel veya kamu örgütü olarak tanımlanmaktadır. (İktisadi Terimler Sözlüğü: 2004) İşletmecilik disiplini açısından kurum, örgüt ile eş anlamlı kullanılmaktadır.

Örgütler, birden fazla kişinin bir araya gelerek oluşturduğu, çevresi ile etkileşim halinde bulunan sosyal ve ekonomik bir sistemdir. (Eren, 2000:45-52)

Örgütü oluşturan bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir arada bulunmaları nedeniyle doğal olarak bu grup içinde ortak inanç ve değerler sistemini oluşturmaktadır. Bu sistem örgüt kültürü olarak adlandırılmaktadır. (Eren, 2000:119) Her örgütün kendisine özgü bir kültürü bulunmaktadır ve çalışanlardan bu kültüre uygun hareket etmesi beklenir. Bu davranışların benimsenmemesi durumunda dışlanma ve işten atılma tehlikesi ile karşılaşmaktadır. Örgüt içinde başarılı olmak isteyen birey, bu normlara uymaya çalışmaktadır. Bu nedenle çalışılan kurumların insan yaşantısına ve toplumsallaşma sürecinde önemli bir yeri bulunmaktadır. (Özkalp ve Diğ., 1998:83)

Kişinin çalıştığı kurumun içinde bulunduğu toplum, faaliyet gösterdiği sektör ve kurumun içinde bulunduğu koşullar, kurum kültürü üzerinde etkili olmaktadır. (Pennings ve Greskov, 1986:317-334) Bireysel değerlerin hakim olduğu toplumdaki kurum kültüründe bireysel değerlerin, kolektivist özelliklerin hakim olduğu toplumdaki kurum kültüründe kolektivist değerlerin hakim olması buna örnek gösterilebilir. (Hofstede ve Diğerleri, 1990:286-316) Aynı zamanda örgütün, yaşı, büyüklüğü, süreçleri, teknolojisi ve liderin özellikleri örgüt kültürünü etkileyen diğer faktörlerdir. (Wiener,1988:534-545; Fombrun, 1983:139-153) Örgütte egemen olan ve paylaşılan değerler ve normlar, örgütte uzlaşma sağlayan, davranışlarda benzerlik oluşturan, üyelerin davranışlarını kestirmeye yarayan öğelerdir. (Şişman, 2002:95)

Hawthorne araştırmalarında, işgörenlerin üretimin ne olması gerektiği üzerinde bir norm belirledikleri ve grup üyelerini bu norma uymaya zorladıklarını, grup tarafından normal kabul edilen düzeyin üzerinde üretim yapan grup üyelerinin çeşitli şekillerde zorladıkları belirlenmiştir. (Koçel, 2005:227) Hawthorne fabrikasında Seri Bağlama Gözlem Odasında günlük ortalama olarak 6000-6600 arasında tel bağlamanın işçiler arasında norm olarak kabul edildiği belirlenmiştir. İşçilerden birisinin günlük 7000-7040 arasında tel bağlaması diğer çalışanlar tarafından tepki ile karşılanmış ve çalışanın yavaşlaması istenmiştir. (Nomans, 1971:87) Bu örnekten de görüldüğü gibi, örgüt içerisinde oluşan normlar kişinin

davranışlarını belirlemekte ve sınırlandırmaktadır. Normlara uymamak hoş bir durum olarak değerlendirilmemekte ve normlara uymayan bireyler ise cezalandırılmaktadır.

4.3 NORM KAYNAĞI OLARAK TÜRK TOPLUMUNUN YAPI VE ÖZELLİKLERİ

İnsanlar sosyal bir varlık olarak sosyal bir çevre ile etkileşim halinde yaşarlar. Toplumsal ilişkilerin düzen içerisinde yürütülmesi sosyal hayatın kaçınılmaz bir sonucudur. Toplum olarak yaşamak bir düzeni gerekli kılmaktadır. Sosyal normlar, toplum içerisindeki fertlerin birbirine karşı tutum ve davranışlarını düzenlemek, çıkar çatışmalarına engel olmak ve bunlar arasındaki dengeleri kurarak toplumsal düzeni sağlamak amacı ile geliştirilmiştir. (Aktan, Sanver ve Sanver, 2006:98) Bu nedenle normlar, içinde bulunduğu toplumdan ayrı düşünülemez. Normların değerlendirilmesi için toplumun genel yapısı ve kültürü büyük önem taşımaktadır.

Normların ortaya çıkmasında kültürün önemli bir yeri bulunmaktadır. Türk kültürünün ortaya konmasına yönelik araştırmalar uzun süredir yapılmaktadır. Bu konuda öncü araştırmalara Kağıtçıbaşı (1970), Dubetsky (1976), Spencer (1960), Tezcan (1974), Gökay ve Topcu (1971) örnek olarak gösterilebilir. Bu konuda en çok atıf yapılan araştırma Hofstede (1980) tarafından önce 40 ülkede yapılan kültürün örgütsel sonuçlarını inceleyen araştırmasıdır. Araştırmaya konu ülke sayısı önce 50 ülkeye sonra da 66 ülke ve yüz bin kişiye ulaşmıştır. Hofstede bu araştırmasında toplumsal değerleri, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-ortaklaşa davranış (kolektivizm) ve erillik-dişilik olarak dört boyutta açıklamıştır. (Hofstede, 1997:11)

Türk toplumunun kültürüne ilişkin genel bir çözümleme ise Sargut (2001) tarafından yapılmıştır. Sargut, çalışmasında Türk kültürüne özgü bir yönetim anlayışının geliştirilmesine katkıda bulunacak temel varsayımları da ortaya koymuştur. (Sargut, 2001:226-235)

4.3.1 Güç Mesafesi

İnsanların dünyaya eşit olarak geldikleri, insanların sahip olmaları gereken evrensel hakların olduğu kabul edilmekle birlikte bir toplumda insanlar, sahip

oldukları fiziksel özellikler, zihinsel kapasiteler, gelir durumu, eğitim düzeyi, mensup olduğu toplumsal sınıf, aile, statü, meslek gibi çeşitli yönlerden farklılaşabilirler. Bu farklılıklar bir takım eşitsizliklere yol açarak toplumda bazı birey veya grupları diğerlerinden daha güçlü veya diğerleri üzerine egemen yapabilmektedir. (Şişman, 2002:66) Güç mesafesi, bir ülke içindeki kurum ve organizasyonların güçsüz üyelerinin, gücün eşit olarak dağıtılmadığına ilişkin kanaat ve kabulleri ile ilgili zihni bir uzaklıktır (Schuler, 1996:56). Bazı toplumlarda ve kültürlerde az gücü olan insanlar, gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını doğal olarak kabul etmiştir.

Güç mesafesi, gücün toplum üyeleri arasında nasıl dağıtıldığı ile ilgilidir. Bu dağılımdaki farklılık ve eşitsizliklerin kültürün üyeleri tarafından onaylanma, meşru görülme ve kabul edilme derecesini göstermektedir. (Hofstede, 1997:392) Çeşitli toplumlarda insanlar arasındaki (anne-baba, öğretmen-öğrenci, yönetici-çalışan vb.) ilişkilerde güç mesafesi düşük veya yüksek olabilmektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda bireysel ilişkilerde eşitsizlik asgari düzeyde olup bireyler, birbiriyle eşit konumda olan insanlar olarak bir ilişki, iletişim ve etkileşim içinde olurlar. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda kişiler veya gruplar arası ilişkilerde bir eşitsizlik ve taraflardan birinin diğeri üzerinde egemen olması söz konusudur. (Şişman, 2002:67) Güç mesafesi düşük olan toplumlarda, gücün neden olduğu farklılıkların en aza indirilmesi için uğraş verilirken, güç mesafesi yüksek olan kültüre sahip toplumlarda ise, güç farklılığı benimsenmekte ve kurumsallaştırılmaktadır. (Atik, 2002:38-43)

Örneğin feminist hareket kadınlar ile erkekler arasındaki güç farklılığının ortadan kaldırılması ve eşitliğin sağlanmasını amaçlamaktadır. Batı toplumlarında özellikle kadınlar arasında yaygın ve kabul edilen bir görüştür. Türkiye’de femizmin yaygın olmamasının sebebini toplumumuzda güç mesafesinin yüksek olmasına bağlayabiliriz. Güç mesafesi düşük ve yüksek toplumdaki genel norm ve davranışlardaki farklılıklar aşağıdaki çizergede gösterilmiştir.

Çizelge 4.1 Güç Mesafesi Düşük ve Yüksek Olan Topluların Genel Norm, Aile, Okul ve İş Yeri Değerleri Arasındaki Temel Farklılıklar

DÜŞÜK GÜÇ MESAFESİ DEĞERLERİ	YÜKSEK GÜÇ MESAFESİ DEĞERLERİ
İnsanlar arasındaki eşitsizlikler asgariye indirilmelidir.	İnsanlar arasındaki eşitsizlikler doğaldır ve istenir.
Daha güçlü ve güçsüz insanlar arasında bir ölçüde bağımlılık vardır ve olmalıdır.	Daha az güç sahibi olanlar güçlülere bağımlı olmalıdır.
Ebeveynler evlatlarına eşitleri olarak davranır.	Ebeveynler evlatlarına itaati öğretirler.
Evlatlar ebeveynlerine eşitleri olarak davranır.	Evlatlar ebeveynlerine karşı saygıyla davranır.
Aile içi anlaşmazlık ve çatışmalar hayatın parçası olarak kabul edilir.	Aile fertleri arasında anlaşmazlık ve çatışma yaşanması istenmez.
Evlatlar “hayır” kelimesi kullanmayı erken yaşta öğrenir.	Evlatlar ebeveynlerine “hayır” diyemezler.
Evladın mümkün olduğu kadar ve süratle kendi kendine yeterli ve bağımsız bir birey olması çok önemlidir.	Aile fertlerinin birbirine bağlılığı çok önemlidir.
Öğretmenler sınıfta öğrencilerden katılım ve inisiyatif beklerler.	Öğretmenleri sınıfta bütün inisiyatifi almaları beklenir.
Öğretmenler nesnel ve kişiden bağımsız olan gerçekleri aktaran uzmanlardır.	Öğretmenler kişisel bilgeliği aktaran üstatlardır.
Örenciler öğretmenlerine eşitleri olarak davranırlar, icabında onlarla tartışırlar.	Öğrenciler öğretmenlerine karşı saygı ile davranırlar ve onlarla tartışmazlar.
Daha eğitimli olan fertler, daha az eğitimli olanlara kıyasla daha az otoriter değerlere sahiptir.	Daha fazla ve daha az eğitimli olanlar aşağı yukarı daha az eşit düzeyde otoriter değerler taşıır.
Örgütlerdeki hiyerarşinin getirdiği rol eşitsizliği pratik amaçların tesisine yöneliktir.	Örgütlerdeki hiyerarşi, yukarıdaki ve aşağıdakiler arasındaki doğal eşitsizliği yansıtır.
Adem-i merkeziyetçilik yaygındır.	Merkeziyetçilik yaygındır.
Örgütün üst ve alt katmanları arasındaki ücret farklılaşması yüksek değildir.	Örgütün alt ve üst katmanları arasındaki ücret farkı yüksektir.
Astlar kendilerine danışılmasını beklerler.	Astların kendilerine söyleneni yapması beklenir.
İdeal patron birikimli demokrattır.	İdeal patron hayırsever bir müstebit ve iyi bir babadır.
İmtiyazlar ve statü simgeleri hoş karşılanmaz.	İmtiyazlar ve statü simgeleri yöneticiler için normaldir ve yaygındır.

Kaynak: Hofstede, 1997:37.

Örgütün sahip olduğu kültürel özellikler, örgütün yapısının şekillendirilmesinde belirleyici olmaktadır. Örgütte güç farklılıklarının fazla olduğu bir kültür hâkimse merkezi bir yapı oluştururken, güç farkının az olduğu kültürde merkezi olmayan bir yapı oluşturulmaktadır. (Eren Gümüştakin ve Emet, 2007:100)

Türkiye, güç mesafesinin fazla olduğu ülkelerden birisidir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda unvanlar, statüler, biçimsellik ve örgütsel hiyerarşi büyük önem kazanmaktadır. Türk toplumunda makam ve unvanların önemi, esnemeyen hiyerarşik yapılar, otoriter yönetim stillerinin temelinde güç mesafesinin fazlalığı vardır. (Sargut, 2001:230) Ülkemizde bireyler üstlerine itaatkâr; güçlü ve nüfuzlu insanlardan fazla çekinen ve kendilerine ne yapacaklarının söylenmesinden rahatsız olmayan bir görüntü sergilemektedirler. (Altay, 2006:35)

Toplum içerisinde güç mesafesinin yüksek olmasından dolayı, bireyler üstlerine bağımlı olmakta, astlar yöneticilerinin görüşlerine katılmadıklarını açıklamakta çekimser davranmaktadır. Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde ise, sosyal eşitliğe dayalı normlar egemen olabilmektedir. (Singh, 1990:76)

4.3.2 Bireycilik-Ortaklaşa Davranış

Bireycilik ve ortaklaşa davranış ideolojik kavramlar olarak sosyal norm özelliği taşımaktadır. Örneğin bireycilik çağdaşlığın başka bir ifade ile gelişmişliğin bir şartı olarak görülmektedir. Ortaklaşa davranış ise geleneksel ve tutucu bir ideoloji ile ilişkilendirilmiştir.(Kağıtçıbaşı, 1994:52-65)

Bireycilik ve ortaklaşa davranış (kolektivizm), toplumda insanların bir arada veya toplu olarak gösterdikleri davranışla ilgilidir. Bireycilik, belirli bir toplumda topluluk veya bireyler arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Bireyciliğin temel iki özelliği kendine güven ile içgruptan ayrılma olarak ortaya çıkmaktadır. Ortaklaşa davranış ise, karşılıklı bağımlılık şeklinde gözükmektedir. (Hofstede, 1980:59)

Triandis, McCusker ve Hui'nin yaptıkları araştırmada, ortaklaşa davranışçı kültür üyelerinin grup içi üyelerini grup dışı olanlara göre daha türdeş ve homojen gördüklerini ortaya çıkarmıştır. Bu tür bireyler grup içi üyelerine karşı daha içten ve samimi davranışlar gösterirken grup dışı olanlara karşı daha ayırıcı ve baskın davranışlar göstermektedirler. Oysa bireyci kültürel değerlere sahip bireylerde bu tür davranışlar daha az gözlenmektedir. (Çaha, Toprak ve Dalmış, 2002:195-196)

Toplumsal kültürün ve normların kurumsal normlara yansımaları, ortaklaşa davranış değerlerinin yüksek olduğu toplumlarda morale dayalı bağlılıklar, daha güçlü örgütsel bağ ve birlikte hareket etme zorunluluğu olarak kendisini gösterirken,

bireysel toplumlardaki davranışlarda kar amacı güden bir anlayış oluşmasına ve örgütsel bağlılığın daha az olmasına neden olacaktır. Örgütlerde bireyselliğin derecesi, sosyal normların yanı sıra işgörenin eğitim derecesi, örgütün tarihi ve alt kültürüne de bağlı olmaktadır. (Hofstede, 1980:213-218)

Çizelge 4.2 Kolektivist ve Bireyci Toplamların Norm, Aile, Okul ve İş Yeri Değerleri Arasındaki Temel Farklılıklar

Kollektivist	Bireyci
İnsanlar sadakatleri karşılığında kendilerini korumaya devam eden geniş aile veya grupların içinde doğarlar.	Herkes kendisine ve yakın ailesine bakmaya yeterli olmak üzere yetişir.
Kimlik, bireyin mensubu olduğu toplumsal şebekeye dayalıdır.	Kimlik bireye dayalıdır.
Çocuklar “biz” çevresini düşünmeyi öğrenirler.	Çocuklar “ben” çevresini düşünmeyi öğrenirler.
Ahenk ve uyumun her zaman korunması lazımdır ve doğrudan karşı karşıya gelmelerden kaçınılır.	Aklımdan geçeni söylemek dürüst insanın vasfıdır.
Yüksek bağlamlı (imalı, dolaylı, soyut, ve çıkarsamaya dayanan, karmaşık) iletişim vardır.	Düşük bağlamlı (doğrudan konuya giren, dolaysız ve imasız, somut, basit) iletişim vardır.
Suç ve (veya) günah işleme kendine ve topluma karşı itibar kaybına yol açar.	Suç ve (veya) günah işleme suçluluk duygusuna ve kendine karşı saygı kaybına yol açar.
Eğitimin amacı nasıl yapılacağını öğrenmektir.	Eğitimin amacı nasıl öğrenileceğini öğretmektir.
Diplomalar yüksek statülü gruplara kabulün yolunu açar.	Diplomalar ekonomik değeri ve (veya) kendine saygıyı artırır.
İşçi-işveren ilişkisi, aile ilişkilerine benzer ahlaki ve psikolojik temellere dayanır.	İşçi-işveren ilişkileri müşterek menfaatin tesisine yönelik sözleşmeye dayanır.
İşe alma ve terfilerde çalışanın mensup olduğu gruplar göz önüne alınır.	İşe alma ve terfilerde beceri ve kuralların belirleyici olduğu farz edilir.
Yönetim, grupların yönetimidir.	Yönetim, bireylerin yönetimidir.
İlişkiler görevden önde gelir.	Görev ilişkilerden önde gelir.

Kaynak: Hofstede, 1997: 67

Ortaklaşa davranış, sıkı toplumsal çerçeveleri anlatmaktadır. İnsanlar kendi kümeleri ile diğerlerini ayrı tutar. İçinde etkinlik gösteren akraba grupları, klanlar ve örgütler diğerlerinden farklılaşır. Bu gruplar üyelerini kollarken, karşılığında sadakat bekler. Ortaklaşa davranışçı kültürler üyelerini dışsal-toplumsal baskı ile denetler. Türk toplumu ortaklaşa davranmayı önde tutan bir kültürün yapısına sahiptir. Toplumumuzda varolan hemşerilik ve adam kayırmanın kökeninde ortaklaşa davranış kültürü yatmaktadır. (Sargut, 2001:185)

Kore savaşında yaşanan bir olay bu durumu desteklemektedir. Kore savaşında, Çinli askerler tarafından esir alınan askerlerin rütbeleri sökülerek hepsine aynı kıyafet verilmiştir. Bir süre sonra esir Amerikan askerlerinde askerler arasındaki hiyerarşiden kaynaklanan davranışlar azalmış ve her asker bireysel davranmaya başlamıştır. Esir Türk askerlerinde ise, rütbeler olmamasına karşın, grup yapısı korunmuş ve bireyselleşme olmadan inandıkları değerlere bağlılıklarını sürdürmüşlerdir. (Kağıtçıbaşı, 206-209)

4.3.3 Eril ve Dişil Özellikler

Toplumda cinsiyetlere yüklenen roller aile, okul ve sosyal çevreden sosyalizasyon yolu ile transfer edilir. Dişil kültürün göstergeleri, insana ve insanlar arasındaki ilişkilere yüksek önem verme ve yaşamın genel niteliğini önde tutma olarak ortaya çıkmaktadır. Erillik boyutu ise yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kendine güvenli, bağımsız ve tavır koyucu olmak, atılganlık, para kazanmaya önem verme ve materyalist eğilimlerin egemen olması gibi özellikleri içermektedir. (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci:2004:88-89)

Çizelge 4.3 Eril ve Dişil Toplumların Norm, Aile, Okul ve İş Yeri Değerleri Arasındaki Temel Farklılıklar

Dişil	Eril
Toplumdaki hakim değerler başkalarını düşünmek, ihtimam göstermek, koruyup kollamaktır.	Toplumdaki hâkim değerler maddi başarı ve ilerlemedir.
İnsanlar ve sıcak ilişkiler önemlidir.	Para ve maddiyat önemlidir.
Herkesin mütevazi olması beklenir.	Kadınların mütevazi olması, erkeklerin iddialı, saldırgan ve sert olması beklenir.
Ailede hem anne, hem de baba olgu ve duygularla ilgilenir.	Ailede baba olgularla, anne ise duygularla ilgilenir.
Hem erkek, hem de kızların ağlaması doğal karşılanırken, kavga etmelerine müsaade edilmez.	Kızlar ağlar, erkekler ağlamaz; erkekler saldırıya uğradığında kavga etmeli, kızlar ise etmemelidir.
Zayıflara karşı sempati duyulur.	Kuvvetliye karşı sempati kurulur.
Ortalama öğrenci norm olarak kabul edilir.	En iyi öğrenci norm olarak kabul edilir.
Okulda başarısızlık küçük bir kazadır.	Okulda başarısızlık felakettir.
Öğretmenlerin arkadaşça davranması takdir edilir.	Parlak öğretmenler takdir edilir.

Erkekler ve kızlar aynı alanlarda eğitim görürler.	Erkekler ve kızlar farklı alanlarda eğitim görürler.
Yöneticiler sezgilerini kullanır ve mutabakat sağlamaya çalışırlar.	Yöneticilerin kararlı ve iddialı olması beklenir.
İş hayatında eşitlik, dayanışma ve kaliteye önem verilir.	İş hayatında adalet, meslektaşlar arasında rekabet ve performansa önem verilir.
Çelişki ve çatışmalar müzakere ve uzlaşmayla çözümlenir.	Çelişki ve çatışmalar kavga ve mücadele ile çözümlenir.

Kaynak: Hofstede, 1997:96

Hofstede'nin (1980) araştırmasına göre ülkelerin gelir düzeyleri ve dünya coğrafyasında buldukları yerle, söz konusu ülkelerin kadın ve erkeğe özgü baskın değerleri arasında bir ilişki vardır. Buna göre, gelir düzeyi görece düşük ülkelerde eril özellikler egemen iken gelir düzeyi görece yüksek ülkelerde ise dişil değerler daha baskındır. Ekvatora yakın sıcak iklimlerde eril değerler baskın iken, kutuplara yakın bölgelerde dişil değerlerin baskın olduğu belirlenmiştir. (Şişman, 2002:60)

Türk toplumu Hofstede'ye göre dişil bir toplumdur. Sargut tarafından yapılan başka araştırmalarda da benzer bulgular elde edilmiştir. Üniversite öğrencileri üzerinde yapılan araştırmada, kız öğrencilerin geleneksel kadınsı değerlerin egemen olduğu tavır ve davranışları eksiksiz sergilerken, erkeklerin de aynı oranda olmasa bile, kadınsı sayılan değerleri, erkeksi değerlerin önünde tuttukları belirlenmiştir. (Sargut, 2001:176)

4.3.4 Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma toplum üyelerinin kesin olmayan, kuşku uyandıracak durumlar karşısında kendilerini ne ölçüde rahatsız ve tehdit altında hissettikleri ve bu durumdan ne ölçüde kaçındıklarını ifade etmektedir. Bilginin yetersiz olması, değişimlerin hızlı ve öngörülemez olması, yüksek düzeyde karmaşıklık durumunun olması halinde, bir toplumun duyacağı tedirginlik, belirsizlikten kaçınma olarak açıklanmaktadır. (Hofstede, 1980:111) Belirsizlikten kaçışın güçlü olduğu örgütlerde bireyler kural merkezlidir. Kuralların dışına çıkmak, risk ve karışıklığa sebep olur. Belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu örgütlerin üyeleri, örgütsel yaşamı olduğu gibi kabul ederler. Karşılaşılan kural dışı olaylar karşısında daha az stres hakimdir. (Turan, Durceylan ve Şişman, 2005:186)

Çizelge 4.4 Belirsizlikten Kaygı Duyma Eğilimi Yüksek ve Düşük Topluların Genel Norm, Aile, Okul ve İş Yeri Değerleri Arasındaki Temel Farklar

Belirsizlikten Kaçınma Eğilimi Yüksek	Belirsizlikten Kaçınma Eğilimi Düşük
Belirsizlik hayatın olağan bir yönüdür ve her gün geldiği biçimde kabul edilir.	Hayatın parçası olan belirsizlik savaşılmaması gereken sürekli bir tehdittir.
Stres düşüktür; iyi hissetme hali hakimdir.	Stres yüksektir; endişe hakimdir.
Saldırganlık ve duygular gösterilmemelidir.	Saldırganlık ve duygular uygun zamanlarda boşaltılmalıdır.
Müphem durumlarda ve aşına olunmayan risklerle karşılaşıldığında rahatlık.	Aşına olunan risklerin kabulü, müphem durumlardan ve aşına olunmayan risklerden korku.
Çocuklara kirlilik ve tabu ile ilgili olarak öğretilen kurallarda mülayimlik.	Çocuklara kirlilik ve tabu ile ilgili olarak öğretilen kurallarda katılık.
Öğrenciler açık uçlu öğrenim koşullarında ve iyi tartışmalarda rahat.	Öğrenciler yapısı oluşturulmuş öğrenim koşullarında rahat ve doğru cevaplarla ilgilidir.
Öğretmenler bilmiyorum diyebilir.	Öğretmenlerin bütün cevaplara sahip olduğu addedilir.
Kesinlikle gerekli olandan daha fazla kural olmalı.	Uygulanmadığı bilirse dahi, kurallara duyulan hissi ihtiyaç.
Zaman yönelme için bir çerçevedir.	Zaman paradır.
Tembellik yaparken rahatlık, yalnız gerektiğinde sıkı çalışma.	Meşgul görünmeye duyulan hissi ihtiyaç; çok çalışmaya yönelten içsel dürtü.
Hassasiyet ve dakiklığın öğrenilmesi gerekir.	Hassasiyet ve dakiklık doğal olarak vardır.
Sapkın ve yeni fikirlere ve davranışlara tolerans vardır.	Sapkın fikir ve davranışların bastırılması; yeniliğe direniş vardır.
İş hayatında eşitlik, dayanışma ve kaliteye önem verilir.	İş hayatında adalet, meslektaşlar arasında rekabet ve performans önem verilir.
Başarı ve saygıyla veya mensubiyetle güdüleme.	Güvenlik ve saygıyla veya mensubiyetle güdüleme.

Kaynak: Hofstede, 1997:125

Bazı kültürlerde genel olarak değişimin kontrol altına alınabileceği, denetlenebileceği, planlanabileceği kabul edilirken; bazı kültürlerde bunun tersi bir durum sözkonusu olabilmektedir. Snider (1988) tarafından İslâm ülkelerinde gelecekle ilgili eylemlerden söz ederken “inşallah” denilmesinin gelecek üzerinde insanın herhangi bir kontrolünün söz konusu olamayacağı kabul edilmesi olarak yorumlanmaktadır. (Şişman, 2002:65)

Türk toplumu özgür seçim yerine belirlenimciliğin egemen olduğu bir toplumdur. Belirsizlikten kaçınma davranışında dinin ve ortaklaşa davranış eğiliminin etkisi olduğu ifade edilebilir. (Sargut, 2001:228) Türk toplumunda

nitelikli ve donanımlı genç nüfusun kariyer açısından öncelikli olarak kamu kuruluşlarını seçmeleri belirsizlikten kaçınma boyutu ile ilgilidir. (Öğüt ve Kocabacak, 2007:147) Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek bireyler kendileri için yaşamı daha güvenli hale getirmek için iş güvencesini, yazılı kurallar ve biçimselliği artırmaya, farklılıklara karşı çıkararak mutlak doğrulara ulaşmaya önem verirler. (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004:86)

4.3.5 Denetim Noktası

Denetim noktası kişinin iyi ya da kötü, kendisini etkileyen olayları kendi yetenek, özellik ve davranışlarının sonuçları ya da kendisi dışındaki güçlerin işi olarak algılaması eğilimidir. (Rotter, 1966:1-28) Denetim noktasına göre insanlar ikiye ayrılmaktadır. İçsel denetime sahip olanlar kendi yazgılarını denetleyebilecekleri kanısındadırlar. Çevreden aldıkları olumlu ya da olumsuz tepkilerin nedeninin kendi davranışları olduğuna inanmaktadırlar. Dışsal denetime sahip olanlar ise başarı ve başarısızlıklarını kendi davranışları ile ilişkilendirmemekte, başarının arkasında kendisinden güçlü olan başkaları ile ilişkilendirmektedir. Başarısızlıktaysa tüm sorumlu çevresel faktörler ve başkalarıdır. (Sargut, 2001:196) Dışsal denetim tanrı, şans, kader, gibi soyut kavramları ve başka insanlar, toplumsal engeller gibi somut kaynakları içermektedir. (Marschall ve Diğ., 1990:181-190)

Bireysel bakış açısından içsel denetime inanmanın her zaman daha iyi olduğu daha fazla özerklik getirdiği düşünülmektedir. Buna en uygun şekilde kadınlar, düşük sosyo-ekonomik düzeydeki gruplar ve geleneksel toplumlardaki insanların içsel denetime daha az, dışsal denetime ise daha fazla inandıkları belirlenmiştir. (Kağıtçıbaşı, 2007:101) Bireylerin içten veya dıştan denetimli oluşları aile içi iletişim ve çevresel etkileşimler sonucu edinilmiş olan geçmiş deneyimlerinden etkileniş biçimine dayanmaktadır. Kültürümüzde cinsiyete göre farklı yetiştirme yöntemleri uygulanması, farklı beklentiler içinde bulunma bireylerin denetim odağı gelişimlerinde de farklılık oluşumuna neden olmaktadır. Kız çocuklarının sosyal baskı görmeleri, toplumsal normları içselleştirerek bağımlı, erkek çocukların ise bağımsız bireyler olarak yetiştirilmeleri amaçlanmaktadır. (Tanrıdağ, 2001:24)

Türk toplumunda dışsallık eğiliminin yüksek olduğunu gösteren belirtiler bulunmaktadır. Türk insanının dinsel belirlenimcilikten ve kendince güçlü saydığı çevresel faktörlerden çok etkilendiği açıkça görülmektedir. Kişiler olaylara ya da süreçlere kendisi yön veremeyeceği inancında olduğu için, olaylara yön verebileceğine inanılan güçlü kişilere yönelir veya yöneltilir. O kişilerin kendi ellerinde olmayan güç ve olanaklara sahip oldukları varsayılır. Güçlü olduğuna inanılan kişiler sorunu çözemez ise iş Allah'a kalmaktadır. (Sargut, 2001:198-199) Toplumsal etki ile denetim odağının dışarıda olması bireyin sosyal çevresine uyma eğiliminin yüksek, daha boyun eğici veya itaatkar oldukları söylenebilir. (Dönmez, 1986:260)

4.3.6 Çatışmadan Kaçınma/Bastırma

İnsanlar yaşamları boyunca birçok farklı insanla iletişim kurar ve bu süreçte aralarında farklı nedenlerden dolayı çatışma ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle çatışma insan yaşantısının kaçınılmaz bir parçası konumundadır. (Arslan, 2005:76) Çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk veya ters düşme halidir. (Koçel, 2005:664) Çatışmada, bir taraf diğer tarafa kendi istek, arzu, ihtiyaç ve fikirlerini kabul ettirme çabası içerisindedir. (Ataman, 2001:471)

Türk kültüründe temel eğilim, çatışmadan kaçınmayı desteklemek ya da bu mümkün değilse, çatışmayı bastırmaktır. Bu davranışın en büyük göstergesi “hayır” deme becerisini kullanmaktır. İnsanlar başkalarının istek ve düşüncelerine karşı çıkmanın çatışma nedeni olacağı kaygısı ile hayır demeleri gerektiği zamanlarda bile “evet” demektedirler. Sargut tarafından yapılan bir araştırmada yöneticilerin çatışma karşısındaki en belirgin eğilimlerinin çatışmadan kaçınma olduğu tespit edilmiştir. (Sargut, 2001:205-231)

4.4 TOPLUMSAL NORMLARIN LİDERLİĞE ETKİSİ

Liderler, diğer kişilerle aynı şekilde bir aile içerisinde dünyaya gelir, aile tarafından sosyalleştirilir, topluma uyumunun sağlanması için eğitim kurumlarına gönderilir, kendi ihtiyaçlarını karşılamak için herhangi bir kurumda çalışmak

zorunda kalır ve bütün bu süreç esnasında kendine has sosyal bir çevre oluşturur. Liderin davranışlarının, içerisinde bulunduğu bu sosyal yapılardan etkilenmediğini düşünmek doğru olmayacaktır.

Aile yaşamı içinde bireyler belirli dönemlerde, belirli davranışlara zorlanmaktadır. Bu normatif güçler ve bireyin bu güçlere karşı verdiği tepkiler önemli tutumları oluşturmaktadır. Bu açıdan bakıldığında en basit şekliyle bireyin davranışlarını açıklamada ailenin etkili olduğu bilinmektedir. Bir bayrak yarışında olduğu gibi rollerini ve görevlerini bir sonraki üyeye devrettikleri aile yapısı ve süreci içinde bireyler aileden kazanımlar elde etmektedir. (Özdemir, Vatandaş ve Torlak, 2009:8)

Ailenin yapısı ile çocuk gelişimi arasında önemli bir ilişki bulunmuştur. Ailenin sosyo-ekonomik düzeyi, eğitim seviyesi, yaşanılan yerin gelişmişliği gibi çeşitli faktörler davranışların oluşumunda ve gelişiminde önemli etkilere sahiptir. Örneğin, Semin (1975) tarafından İstanbul'da yaşayan orta ve düşük sosyo-ekonomik düzeydeki ailelerin çocukları üzerinde yapılan bir araştırmada, ilkokul 5. sınıfa giden düşük sosyo-ekonomik seviyedeki çocukların sözcük dağarcıklarının orta sosyo-ekonomik seviyedeki çocuklardan daha az geliştiği bulunmuştur. Kağıtçıbaşı (1979) tarafından Bursa ilinde şehre yakın ve uzak köylerde yaşayan çocuklardan bir insan resmi çizimleri istenmiş ve kente yakınlık ve başarı düzeyi arasında yüksek bir ilişki saptanmıştır. Savaşır, Sezgin ve Erol (1992) tarafından Ankara'da yapılan başka bir araştırmada, sosyal sınıf farkının da farklılık oluşturduğu bulunmuştur. (Kağıtçıbaşı, 1996:185)

Liderlik davranışı sadece kurumlar içerisinde ortaya çıkmaz. İlkokula gitmeyen çocuklardan oluşan gruplarda dahi liderlik oluşabilmektedir. Dolayısı ile insanların bir arada olduğu çoğu grupta liderlik davranışı ortaya çıkmaktadır. Çocuklar, ilk olarak çevrelerinden gördüğü davranışları sergilemektedir. Aile içerisinde anne ve baba önemli birer rol model olmaktadır. Babanın davranışı çocuklar (özellikle erkek) için referans davranış olmaktadır. Bu noktada çocuklar için babanın davranışı norm olmaktadır. Eğer baba otokratik davranışlar sergiliyorsa, çocukların otokratik davranışları normal olarak beklenebilir. Burns (1979), otorite figürlerinin baskın olduğu toplumlarda, uyum ve itaat davranışının daha kolay

gösterildiğini ve bu toplumlarda otokratik kişiler lider olarak algılandığını ifade etmektedir. (Erçetin, 2000:19) Bu durumun aksine, babanın düşünceli olması, kendileri ile ilgili konularda karar almaya çocukları dâhil etmesi, aynı şekilde çocuklar için yine davranış normu olacak, onların demokratik ve serbesiyetçi davranmalarına neden olabilecektir.

Eğitim çağına gelen çocuklar eğitim kurumlarına katılmaktadır. Okullarda yeni nesillere evrensel bilgilerin yanında sosyal yapıya ilişkin ilke ve kurallar öğretilmektedir. Bu süreçte öğretmenin davranışları da öğrenciler için rol model olmaktadır. Topluma egemen olan kültür ortamı okullara da yansımaktadır. Türk eğitim sisteminde korku kültürüne dayalı olan bir anlayışın egemen olduğu ifade edilmekte ve korkuya dayalı bir eğitim sisteminde olumlu davranışlar yerine olumsuz davranışlar geliştiği gözlenmektedir. (Güler, 2004:1-10) Öğretmenleri kendilerini dikkate almayan bireyler (bu davranışı norm olarak değerlendirip) aynı davranışları içinde buldukları gruplarda tekrarlayabilir. Eğitimde fiziksel cezalandırmanın olması, şiddetin normal olarak kabul edilmesine de neden olabilmektedir. Otokratik ve kendi düşünceleri dikkate alınmayan bir eğitim sisteminden geçerek davranışları şekillenen liderler, benzer davranışları liderlik sürecinde sergileyebilmektedir.

Kişinin eğitim yaşamı içerisinde öğretmeni ile ilişkileri, öğrenimin niteliği, öğrenim hareketliliği (farklı okullarda okuma durumu) ve öğretim düzeyi gelecekteki davranışları üzerinde farklı etkiler bırakabilmektedir. Örneğin devlet okulu yerine özel okula gitmesi davranışlarının daha serbest (demokratik) olmasına neden olabilirken; öğrenim gördüğü yerin ölçek olarak büyük bir şehir olması, bireyin toplumsallaşması noktasında etkili olabilir. Ayrıca küçük yaşta evinden ayrılarak, ailesinden uzakta eğitim görmesi erken olgunlaşmasına (yaşından büyük davranmasına) sebep olabilir. Hautaluoma, Dickinson ve Inada tarafından yapılan başka bir araştırmada, ailesinden erken yaşta ayrılan ve uzun süre ailesinden ayrı yaşayan yöneticilerin, bu deneyimi yaşamayanlardan daha gelişmiş liderlik niteliklerine sahip oldukları bulunmuştur. (Özen, 1996:47)

Bireyler, sosyal yapı olarak sadece aile ve eğitim kurumları içerisinde yer almazlar. Kişilerin, iletişim/ilişki kurduğu sosyal bir çevre de bulunmaktadır. Sosyal çevrenin genişliği kişinin sosyalleşme derecesini etkilemektedir. Yalnız, birey sosyal

çevre içerisinde özgür değildir. Sosyal çevre içerisinde kişinin statüsü, kendisinden beklenen davranışların sınırlarını belirlemektedir. Kişi kendisinden beklenen davranışlardan etkilenecek grup içerisindeki rolünü oluşturmaktadır. Kişinin sosyal çevre içerisindeki statüsünün davranışsal yönünü oluşturan rol, kişi tarafından sergilenen bütün davranışlardan oluşmaktadır. (Aslan, 2001:23) Kişi statüsüne uygun davranmadığında toplum içerisinde tepki görebilmektedir. Bu süreçte sosyal çevrenin normları belirleyici olmaktadır. Bu noktada, kişinin sosyal normları benimseme düzeyi sosyal çevre içerisinde uyum derecesinin yüksek olmasına neden olabilecektir.

Liderin davranışı açısından uyum düzeyi yüksek bireyler, grup üyeleri ile daha iyi iletişim kurabilir. Liderlik yaptığı gruba uyumu, takipçileri daha iyi anlamasını, onlarla ilgilenmesini ve onlara arkadaşça yaklaşmasını sağlayacaktır. Bu durum grubun motivasyonu üzerinde olumlu bir katkı yapabilir.

Toplumsal yapıyı şekillendiren başla bir unsur da dindir. Yapılan araştırmalarda dinin toplumumuz açısından önemli bir yerinin olduğu saptanmıştır. (Ergüder, Esmer ve Kalaycıoğlu:1991) Dinin insan davranışına etkisi konusunda önemli bir çalışma Max Weber tarafından yapılmıştır. Weber'e göre, bir dine mahsus düşüncenin sadece doğaya karşı değil, aynı zamanda evlilik ve aile, iş ve meslek, iktisat ve devlet gibi birtakım sosyal olgu ve olaylara karşı da belirli bir tavır takınılmasına sebep olmaktadır. (Keskin, 2004:12) Dini normlar değiştirilemez ve sorgulanamaz. Bireyin dini normlar üzerine fikir yürütmesi ve karar alması mümkün değildir. Dolayısı ile dini normlara itaat etmesi ve uyması beklenmektedir. Bu nedenle dini inanç düzeyi yüksek bireylerin otokratik davranma eğilimlerinin yüksek olabileceği düşünülebilir.

Bireyin kurum içindeki rolleri ve bu roller için belirlenmiş normlar, kişinin davranışlarını ve tutumları üzerinde etkili olmaktadır. Lieberman tarafından yapılan araştırmada, yöneticilik pozisyonlarına yükseltelen işçiler yönetim yanlısı ve sendika karşıtı, sendika içi göreve getirilen işçilerin de tersi doğrultuda yönetim karşıtı davranabilmektedir. (Lieberman, 1956:469-475) Benzer bir uygulama, McCombe ve Stries (1990) tarafından laboratuvar çalışması ile üniversite öğrencileriyle tekrarlanmış ve benzer sonuçlar elde etmiştir. (Kağıtçıbaşı, 2008:128)

Polisler üzerinde yapılan bir araştırmada grup normlarının güdülenmeyi etkisiz bıraktığı sonucuna ulaşılmıştır. Polisler arasında oluşan “Etliye stlye karışımama” normu nedeniyle, kişisel performanslarını en az seviyede tutukları belirlenmiştir. (Van Maanen, 1975:207-228) Kurum içerisinde oluşan bu norm altında çalışan bir kişi grup içerisinde lider olduğu zaman, serbesiyetçi liderlik davranışını benimseyecektir. Çünkü kurum hayatı boyunca görevi dışındaki işlerele hiç ilgilenmemiş, başkalarının ilgilenmesini beklemiştir. Bu kişinin liderlik davranışında da karar almayı takipçilere bırakması normal olarak karşılanabilir. Kurumsal normların düzenli bir şekilde uygulandığı ve normlara uymayanların cezalandırıldığı kurumlarda çalışan kişiler, lider olduklarında ise daha otokratik davranmaları beklenebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK DAVRANIŞINI ETKİLEYEN TOPLUMSAL NORMLARIN ANALİZİNE İLİŞKİN ARAŞTIRMA

Liderlik, işletmecilik alanında en çok çalışılan ve tartışılan konulardan birisidir. YÖK tez merkezi kayıtlarına göre ülkemizde liderlikle ilgili olarak (1985-2009 yılları arasında) 488 yüksek lisans ve 89 adet doktora tezi hazırlanmıştır. Bu araştırmayı diğer çalışmalardan ayıran, liderlik davranışı ve normlar arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk çalışma olmasıdır.

5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın temel amacı, insan davranışlarının oluşmasında önemli bir yere sahip olan normların, liderlik davranışı üzerindeki etkisinin ölçülmesidir. Normlar, toplumsal yapıyı düzenleyici kurallar olarak toplum içerisinde oluşan, insanlar arasındaki ilişkiler ve etkileşimlerdeki davranışlara yön veren/çerçevesini çizen ilke ve kurallardır.

Normların insanların davranışını nasıl etkilediği ile ilgili olarak üçüncü bölümde açıklanan ve pek çoğu laboratuvar deneylerine dayanan araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmada bireyin içinde yetiştiği ailesinde, eğitim aldığı kurumda, sosyal çevresinde ve çalıştığı kurumlardaki normların otoriterlik veya serbesiyetçi olmasının, liderin davranışın otoriter veya serbesiyetçi olması arasında bir ilişkinin olup olmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Böylece normların liderlik davranışı üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılacaktır.

5.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ÖRNEKLEM

Araştırma liderlik davranışını konu edindiği için özellikle liderlik potansiyeli yüksek kişilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu nedenle amaçlı örnekleme yapılarak işletme sahipleri araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırma 10-11 Nisan 2009 tarihleri arasında İstanbul'da TOBB, Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu ve Dış Ticaret Müsteşarlığı işbirliği ile gerçekleştirilen Dünya Türk Girişimciler Kurultayı'na katılan girişimciler üzerinde yapılmıştır. Katılımcılar dünyanın pek çok ülkesinde yaşayan Türk girişimciler olduğu için özellikle Türkiye'de doğmuş, büyümüş ve Türkiye'de yaşayan girişimciler araştırmanın kapsamına alınmıştır.

Kurultaya katılan kişi sayısı 1809 kişidir. 70 farklı ülkeden gelen girişimcinin katıldığı kurultayda, Türkiye'den 750 kişi katılmıştır. Bu kişilerin 298 işletme temsilcisidir. 298 işletme temsilcisinden 144'dünden veri sağlanmıştır. Ancak, alınan anketlerin 23 tanesi veri eksikliğinden dolayı değerlendirme dışında tutulmuş ve 121 anket araştırma kapsamında analiz edilmiştir. Örneklem büyüklüklerinin belirlenmesine yönelik olarak Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından hazırlanan örneklem büyüklüğü hesaplaması aşağıda verilmiştir.

Çizelge 5. 1 $\alpha=0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyüklüğü	±0.03 örnekleme hatası (d)			±0.05 örnekleme hatası (d)			±0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
10000000	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu, Erdoğan, 2004: 50

5.3 VERİLERİN TOPLANMASI ANKET FORMU VE ÖLÇEK

Araştırmada verilerin toplanması anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede anket formları Dünya Türk Girişimciler Kurultayı sürecinde Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayında bulunan katılımcılara oturum salonuna girmeden önce dağıtılmış ve oturum sonrasında toplanmıştır.

Anket formu üç bölüm olarak tasarlanmıştır. Birinci bölümde demografik bilgilerin sağlanmasına yönelik, ikinci bölümde toplumsal normların belirlenmesine

yönelik ve üçüncü bölümde de liderlik davranışının belirlenmesine yönelik sorular yer almaktadır.

Demografik bilgiler kısmında araştırmanın bağımsız değişkenleri olan biyolojik, eğitimsel, ekonomik, coğrafik, siyasal ve mesleki nitelikler ölçülmeye çalışılmıştır. Katılımcılardan bu bölümdeki soruları kişinin yetişme çağı olarak da adlandırılan 7-18 yaş arasındaki dönemlerine bağlı olarak cevaplandırmaları istenmiştir.

Norm bölümünde ise, dört ana grup soru bulunmaktadır. Aile normları, eğitim normları, sosyal normlar ve kurumsal normlar bölümlerinden oluşan bu kısımda kişinin yetişme çağındaki koşullarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bölümdeki soruların hazırlanmasında Kağıtçıbaşı (2007;2008), Özen (1996), Şimşek-Fidan (2005) ve Türkdoğan'dan (1998) yararlanılmıştır. Aile normları 6, eğitim normları 6, toplumsal normlar 5 ve kurumsal normlar da 5 soru olmak üzere toplam 22 sorudan oluşan bu bölümde 5'li Likert ölçeği (5-Her Zaman, 4 Çoğu Zaman, 3-Ara Sıra, 2-Nadiren, 1-Hiçbir Zaman) kullanılmıştır. Aile ve eğitim bölümünden alınacak en yüksek puan 30, en düşük puan 6'dır. Toplumsal ve kurumsal norm bölümünden alınacak en yüksek puan 25, en düşük puan 5'tir.

Anket formunun üçüncü bölümünde 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 sonrada 100 soruya indirilmiştir. Daha sonra revize edilen ölçeğin en çok kullanılan şekli Stodgil (1963) tarafından geliştirilen 12. versiyonudur. Türkiye'de ölçek, Ergun (1981) tarafından Türkçeye çevrilerek kamu yöneticilerinin liderlik davranışının belirlenmesine yönelik kullanılmıştır. (Ergun, 1981) 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.

5.4 GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİLİK

Güvenirlilik analizi, herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin, kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek için kullanılmaktadır. (Ural-Kılıç, 2006:286) Güvenirlilik analizinde alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır. (Kayış, 2006:405)

$0.00 \leq \alpha \leq 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0.40 \leq \alpha \leq 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,

$0.60 \leq \alpha \leq 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,

$0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmanın gerçekleştirilmesinden önce Balıkesir iline bağlı Sındırgı İlçesinde 20 girişimci üzerinde ön uygulama yapılarak anketin güvenilirlik testi yapılarak araştırmaya geçilmiştir. Cronbach'ın Alfa katsayısı yöntemi kullanılarak yapılan güvenilirlik testinde norm bölümü için 0,805 değeri hesaplanmıştır. LDTA için hesaplanan alfa değeri 0,813'tür. İnisiyatif boyutu için alfa değeri 0,754 iken, kişiyi dikkate alma boyutu için alfa değeri 0,783 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan değerlere göre ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

5.5 VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS (versiyon 17) programında değerlendirilmiştir. Demografik veriler için tanımlayıcı istatistiksel analizler yapılmıştır. Değişkenler arasında ilişki olup olmadığını ölçmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Farklı norm düzeylerine sahip olan bireylerin liderlik davranışında anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığını belirlemek için hipotez testleri yapılmıştır. Hipotez testleri için korelasyon analizi, bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü ANOVA analizi kullanılmıştır.

Tanımlayıcı istatistiksel testler ile araştırma grubuna ilişkin bir takım değerlendirmelerin yapılması amaçlanmaktadır. Tanımlayıcı analiz, frekans dağılımı ve yüzdesel dağılım yardımı ile gerçekleştirilmiştir.

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon amaç, bağımsız değişken değiştiğinde bağımlı değişkenin ne yönde değişeceğini görmektir. Pearson korelasyon katsayısı, iki sürekli değişkenin doğrusal ilişkisinin derecesini ölçümünde kullanılmaktadır. Bu analizle, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki var mıdır sorusunun cevabı alınır. (Sungur, 2006:115-116) $p < 0,05$ olması durumunda anlamlı bir ilişki olduğunun göstergesidir

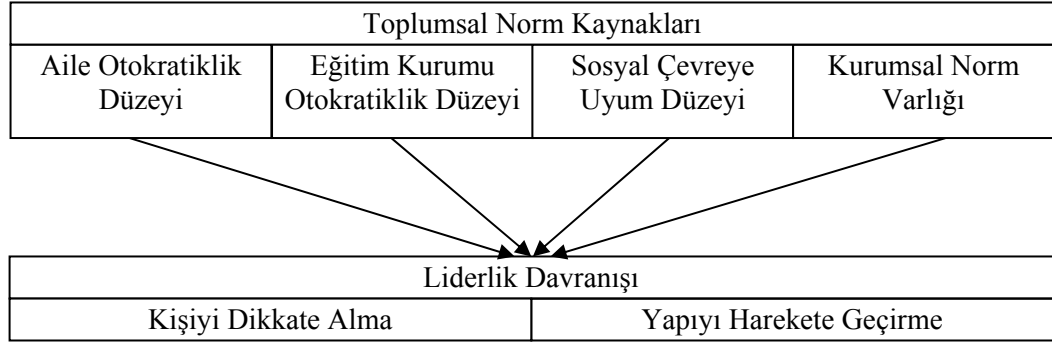
Bağımsız örneklem t testi, iki farklı örneklem grubunun ortalamalarının karşılaştırılması için kullanılmaktadır. Bu sayede iki ayrı grubun durumları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. İki ayrı grubun, 5'li Likert (5-Her Zaman, 4 Çoğu Zaman, 3-Ara Sıra, 2-Nadiren, 1-Hiçbir Zaman) ölçeği ile hazırlanmış sorulara verilen cevaplar sonucunda, anlamlı bir tutum farkının olup olmadığı ölçülecektir. % 95 güven aralığı içerisinde önemlilik (sig) değeri 0,05'ten küçük çıkması anlamlı bir farkın olduğunun göstergesidir. (Ak, 2006:74)

Tek Yönlü ANOVA analizi ise, ikiden fazla bağımsız değişkeni olan gruplarda, gruplar arası anlamlı bir tutum farkın olup olmadığının belirlenmesi için kullanılmaktadır. %95 güven aralığı içerisinde önemlilik (sig.) değeri 0,05'ten küçük olduğu durumlarda anlamlı bir tutum farkının olduğu anlaşılmaktadır. Anlamlı bir tutum farkının olduğu sorularda öncelikle varyansların homojenliği tablosuna bakılarak, değer 0,05'ten büyük olup olmadığı kontrol edilmiştir. Değer 0,05'ten büyük olması varyansların homojen olduğu kabul edilmektedir. (Antalyalı,2006:133-138)

Tek yönlü ANOVA analizinin yapılması için norm gruplarına ilişkin 5'li Likert ölçeği ile hazırlanmış sorulara verilmiş cevaplar toplanarak grup puanları hesaplanmıştır. Grup puanları kendi içerisinde 3 düzey (düşük-orta-yüksek) olarak yeniden sınıflandırılarak düzenlenmiştir. Oluşan sınıflar tek yönlü ANOVA analizinin yapılmasında veri olarak kullanılmıştır.

5.6 ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Liderin davranışı pek çok faktörden etkilenmektedir. Bu araştırmada liderlin bugünkü davranışı ile yetişme döneminde kendisini etkileyen toplumsal norm kaynakları arasındaki ilişki incelenmeye çalışılacaktır. Bu çerçevede araştırma modeli aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 5.1 Araştırma Modeli

Araştırmada öncelikli olarak yer alan örneklemin, kişisel demografik özelliklerinin değerlendirilmesi yapılarak, toplumsal normlara göre yetiştirilen bireylerin liderlik davranışında farklılık olup olmadığı incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırma ile ilgili hipotezler iki alan üzerine kurulmuştur. Bunlardan ilki liderin yetişme döneminde içinde bulunduğu demografik koşulları ile liderlik davranışı arasında ilişkiye yönelik hipotezlerdir. İkincisi ise, norm kaynakları ile liderlik davranışı arasındaki ilişkiye yönelik hipotezlerdir.

5.6.1 Demografik Değişkenler İle Liderlik Davranışı Arasındaki Hipotezler

Yetişme çağları içerisinde kişinin içinde bulunduğu koşulların, davranışları üzerinde etkili olduğu üçüncü bölümde açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede bu farklı koşullarda yetişen kişilerin liderlik davranışları ile içinde bulunduğu koşullar arasında bir ilkinin olup olmadığının belirlenmesi için oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

Hipotez 1: Liderlik davranışı ile liderlerin yaş grupları arasında ilişki vardır.

Hipotez 2: Liderlik davranışı ile liderlerin cinsiyeti arasında ilişki vardır.

Hipotez 3: Liderlik davranışı ile liderlerin yetiştikleri yerlerin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyi arasında ilişki vardır.

- Hipotez 4:** Liderlik davranışı ile liderlerin yaşadığı merkez arasında ilişki vardır.
- Hipotez 5:** Liderlik davranışı ile lideri yetiştiren aile (aile-akraba-yurt) arasında ilişki vardır.
- Hipotez 6:** Liderlik davranışı ile liderin baba mesleği arasında ilişki vardır.
- Hipotez 7:** Liderlik davranışı ile liderin anne mesleği arasında ilişki vardır.
- Hipotez 8:** Liderlik davranışı ile ailenin sosyo-ekonomik statüsü arasında ilişki vardır.
- Hipotez 9:** Liderlik davranışı ile liderin ailesinin siyasi görüşü arasında ilişki vardır.
- Hipotez 10:** Liderlik davranışı ile liderin aile büyüklükleri arasında ilişki vardır.
- Hipotez 11:** Liderlik davranışı ile liderin eğitim düzeyi arasında ilişki vardır.
- Hipotez 12:** Liderlik davranışı ile liderin eğitim gördüğü yer arasında ilişki vardır.
- Hipotez 13:** Liderlik davranışı ile liderin mesleki deneyim süresi arasında ilişki vardır.

5.6.2 Norm Kaynaklarına Yönelik Hipotezler

Liderin yetişme çağında ailesinde, eğitim kurumundaki normların otokratiklik düzeyinin, sosyal çevresindeki normlara uyum düzeyinin ve çalıştığı kurumlardaki norm varlığı düzeyinin liderlik davranışı açısından bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

- Hipotez 14:** Liderlik davranışı ile ailenin otokratiklik düzeyi arasında ilişki vardır.
- Hipotez 15:** Liderlik davranışı ile babasının otoriterlik düzeyi arasında ilişki vardır.
- Hipotez 16:** Liderlik davranışı ile ilk-orta eğitim kurumu otoriterlik düzeyi arasında ilişki vardır.
- Hipotez 17:** Liderlik davranışı ile öğretmenlerin otoriterlik düzeyi arasında ilişki vardır.
- Hipotez 18:** Liderlik davranışı ile liderin sosyal çevre normlarına uyma düzeyi arasında ilişki vardır.
- Hipotez 19:** Liderlik davranışı ile liderin dini inanç düzeyi arasında ilişki vardır.
- Hipotez 20:** Liderlik davranışı ile kurumsal norm varlık düzeyi arasında ilişki vardır.

5.7 ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmada elde edilen bulgular üç ana grupta değerlendirilmiştir. Birinci olarak demografik bulgular, ikinci grupta demografik değişkenler ile liderlik davranışı arasındaki hipotezlere ilişkin bulgular ve üçüncü grupta da norm kaynaklarına yönelik hipotezlere ilişkin bulgular yer almaktadır.

5.7.1 Demografik Bulgular

Anket formunun birinci bölümde araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik onbeş ifade bulunmaktadır. Bu ifadelerin genel görünümü aşağıdaki gibidir.

En çok katılımcının bulunduğu il 30 kişi ile İstanbul'dur İstanbul'u sırasıyla Ankara (7), Adana (5), Kayseri (5) ve Sakarya (4) illeri takip etmektedir. Araştırmaya katılanların doğum yerlerine göre dağılımı aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Çizelge 5.2 Katılımcıların Doğum Yerine Göre Dağılımı

İl	fr	%	İl	fr	%	İl	fr	%
Adana	5	4,1	Erzincan	1	0,8	Ordu	2	1,7
Afyon	1	0,8	Erzurum	4	3,3	Rize	1	0,8
Ağrı	1	0,8	Gaziantep	2	1,7	Sakarya	4	3,3
Amasya	1	0,8	Giresun	2	1,7	Samsun	1	0,8
Ankara	7	5,8	Gümüşhane	1	0,8	Siirt	1	0,8
Antalya	1	0,8	Hatay	3	2,5	Sivas	1	0,8
Artvin	1	0,8	Isparta	2	1,7	Tekirdağ	1	0,8
Aydın	1	0,8	İstanbul	30	24,8	Tokat	1	0,8
Balıkesir	2	1,7	İzmir	3	2,5	Trabzon	1	0,8
Burdur	1	0,8	Kars	1	0,8	Tunceli	1	0,8
Bursa	3	2,5	Kayseri	5	4,1	Van	1	0,8
Çanakkale	1	0,8	Kocaeli	3	2,5	Yozgat	2	1,7
Çankırı	2	1,7	Konya	3	2,5	Ardahan	1	0,8
Çorum	1	0,8	Malatya	3	3,3	Yalova	1	0,8
Diyarbakır	2	1,7	Kahramanmaraş	1	0,8	Osmaniye	1	0,8
Edirne	1	0,8	Mardin	1	0,8	Veri yok	2	1,7
Elazığ	1	0,8	Muğla	2	1,7			

Ankete katılanların cinsiyet ve yaş durumlarına göre dağılımı ise aşağıdaki çizelgede sunulmuştur. Buna göre katılımcıların % 14'ü kadın, % 86'sı ise erkektir. Bu durum ülkemizde üst düzey yönetimdeki erkek egemenliğinin bu araştırma için

de geçerli olduğunu göstermektedir. (Acuner ve Sallan, 1993:77-92) Katılımcıların yaşlarına göre dağılımlarına bakıldığında % 5'i 20-29 yaş, % 42'si 30-39 yaş, % 24'ü 40-49 yaş, % 21'i 50-59 yaş arası ve % 5'i 60 yaşının üzerindedir. Katılımcıların yaş ortalaması ise 43'tür.

Çizelge 5. 3 Araştırmaya Katılanların Biyolojik Nitelikleri

Değişken	Analiz Kodu	Kategori	Fr	%
Cinsiyet	1	Kadın	17	14
	2	Erkek	104	86
Yaş	1	20-29	6	5,0
	2	30-39	51	42,1
	3	40-49	30	24,8
	4	50-59	26	21,5
	5	60 ve üzeri	5	4,1

Araştırmaya katılanların aile büyüklerine, ailesinin sosyo-ekonomik statüsüne ve ailesinin siyasal eğilimine göre dağılımı aşağıdaki çizelgede gösterilmektedir. Buna göre araştırmaya katılanların % 70'i 5-6 aile üyesi, %16'sı 7-8 üyesi, % 15'i ise 1-4 üyelidir.

Çizelge 5. 4 Araştırmaya Katılanların Toplumsal Niteliklerine Göre Dağılımı

Değişken	Analiz Kodu	Kategori	Fr	%
Aile Büyüklüğü	1	1-4	19	15,7
	2	5-6	70	57,9
	3	7-8	20	16,5
	4	9 ve üzeri	10	8,3
Ailenin Sosyo-Ekonomik Statüsü	1	Düşük	15	12,4
	2	Orta	46	38,0
	3	Yüksek	31	25,6
	4	Çok Yüksek	29	24,0
Ailenin Siyasal Eğilimi	1	Sol	26	21,5
	2	Merkez	41	33,9
	3	Sağ	42	34,7

Katılımcıların, ailelerinin sosyo-ekonomik statüsüne göre dağılımı ise; % 38 ile orta düzey, % 25,6'sının yüksek düzey, % 24'ünün çok yüksek düzey, % 12,4'ünün ise düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların % 49,6'sının yüksek düzey sosyo ekonomik statüye ve gelire sahip ailelerde yetiştiği söylenebilir. Ailelerin sosyo-ekonomik düzeylerinin belirlenmesi için kullanılan anahtar çizelge aşağıdaki gibidir.

Çizelge 5.5 Ailelerin Sosyo-Ekonomik Statü Gruplandırması

DÜZEY	AÇIKLAMA
Çok Yüksek	Serbest meslekler (doktor, avukat, dış doktoru, mimar, mühendis, vs.), üniversite profesörü, elçi, hariciyecisi, vekil, vali, general, devlet dairesi veya özel sektörde genel müdür veya yüksek teknik veya akademik tahsil gerektiren yönetici, banka genel müdürü, fabrikatör, büyük çiftlik sahibi, sanayici.
Yüksek	Yüksek rütbeli memur (kamu veya özel sektörde), orta-lise öğretmeni, küçük fabrika sahibi, küçük sanayici- tüccar, büyük gayri menkul sahibi, banka şube müdürü, müfettiş (maliye, milli eğitim vs.), yüksek rütbeli asker (binbaşı ve üstü), veteriner, orta büyüklükte çiftlik sahibi, müteahhit
Orta	İlkokul öğretmeni, orta rütbeli asker, mahalli politikacı, sanatçı, orta rütbeli devlet memuru (veya özel sektörde yaşayan muhasip, sekreter gibi memur), gazeteci, orta büyüklükte dükkân sahibi, tekniker, teknisyen, pilot, küçük çiftlik sahibi, baş hemşire, polis, küçük tüccar, köy öğretmeni, köy muhtarı, imam, müftü, küçük esnaf, kalifiye işçi, atelye sahibi, çiftçi, küçük rütbeli subay, ebe, hemşire, sağlık memuru.
Düşük	Yan kalifiye işçi, başkasının otomobilinde çalışan şoför, bina boyacısı (badanacı), bahçıvan, motoru olmayan balıkçı, küçük topraklı tarım işçisi, işportacı, musluk tamircisi, inşaat kalfası tezgahçı, garson, mahalle bekçisi, hasta bakıcı, düz işçi, topraksız tarım işçisi, kapıcı, hademe, hizmetçi, çırak, hammal, çoban.

Kaynak: Özen, 1996.

Katılımcıların ailelerinin siyasal görüşlerine göre dağılımı incelendiğinde ise % 34,7 ile sağ görüş, % 21,5'inin ise sol görüşü benimsediği görülmektedir. % 33,9'u ise merkez (karma) siyasal görüş taşıdıklarını belirtmişlerdir. Bu duruma görüş bildirmekten kaçınanların merkez seçeneğini işaretlediği düşünülebilir.

Araştırmaya katılanların yetiştikleri yerin ekonomik gelişmişlik düzeyine göre dağılımına bakıldığında % 52'sinin birinci derecede gelişmiş illerde yaşadığı görülmektedir. Doğdukları yerlerin çeşitliliğine bakıldığında, katılımcıların doğdukları yerden, büyük illere göç ettikleri söylenebilir. Yetiştikleri coğrafi bölgelere göre katılımcıların % 53,7'si Türkiye'nin batısında, % 33'ü orta Anadolu'da, % 13,2'si ise Türkiye'nin doğusunda yetişmiştir. Katılımcıların % 70,2'si il merkezinde, % 15,7'si ilçe merkezinde ve % 14'ü de köy/bucak'ta yetişmiştir. Araştırmaya katılanların coğrafi özelliklerine göre dağılımı aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 5.6 Araştırmaya Katılanların Coğrafi Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişken	Analiz Kodu	Kategori	Fr	%
Yetiştığı Yerin Gelişmişlik Düzeyi	1	1. Derecede Gelişmiş İl	63	52,1
	2	2. Derecede Gelişmiş İl	18	14,9
	3	3. Derecede Gelişmiş İl	18	14,9
	4	4. Derecede Gelişmiş İl	14	11,6
	5	5. Derecede Gelişmiş İl	5	4,1
	6	Eksik Veri	3	2,5
Yetiştığı Coğrafi Bölge	1	Doğu	16	13,2
	2	Orta	40	33,1
	3	Batı	65	53,7
Yaşadığı Merkez	1	İl	85	70,2
	2	İlçe	19	15,7
	3	Köy/Bucak	17	14,0

Araştırmaya katılanların eğitim düzeyleri oldukça yüksektir. Araştırmaya katılanların % 82'si üniversite ve üzeri eğitime sahiptir. Bu durum ailenin geliri, ailenin sosyo ekonomik statüsü ile uyumlu bir sonuç göstermektedir. Katılımcıların % 52'si eğitimlerini görürken ailelerinin, % 43'ü yurt veya arkadaşlarının ve % 4'ü akrabalarının yanında yaşamıştır. Katılımcıların yüksek öğretimlerinde % 83'ü büyük şehirlerde (merkez), % 9,9'u küçük şehirlerde (taşra), % 6,6'sı ise yurt dışında eğitim görmüştür. Araştırmaya katılanların eğitimsel niteliklerine göre dağılımı aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 5.7 Araştırmaya Katılanların Eğitimsel Niteliklerine Göre Dağılımı

Değişken	Analiz Kodu	Kategori	Fr	%
Eğitim Düzeyi	1	İlk-Orta	3	2,5
	2	Lise	19	15,7
	3	Lisans	73	60,3
	4	Lisansüstü	26	21,5
Yüksek Öğretim Eğitim Özerkliği	1	Akraba	5	4,1
	2	Aile	63	52,1
	3	Diğer (Yurt, Arkadaş)	53	43,8
Eğitim Yeri	1	Büyük İl	101	83,5
	2	Küçük İl	12	9,9
	3	Yurt Dışı	8	6,6

Aşağıdaki çizelgede katılımcıların deneyim ve çalışma yaşına göre dağılımları ayrıntılı olarak verilmiştir. Katılımcıların işe başlama yaşına göre dağılımlarını incelediğimizde % 32'si 21-25 yaşları, % 23'ü ise 16-20 yaşları arasında, % 17'si 15 yaşından önce ve % 6,6'sı 26 yaşından sonra çalışmaya

başlamıştır. İş deneyimleri açısından katılımcıların durumunu incelediğimizde % 37'sinin 10-19 yıllık, %19,8'inin 20-29 yıllık, % 15,7'sinin 30-39 yıllık, % 14,9'u 10 yıldan az ve % 6,6'sı 40 yıldan daha fazla deneyime sahiptir.

Çizelge 5.8 Katılımcıların Deneyim ve Çalışma Yaşına göre Dağılımı

Değişken	Analiz Kodu	Kategori	Fr	%
Çalışmaya Başlama Yaşı	1	15 ve öncesi	21	17,4
	2	16-20	28	23,1
	3	21-25	39	32,2
	4	26 ve üzeri	8	6,6
Deneyim Süresi	1	0-9	18	14,9
	2	10-19	45	37,2
	3	20-29	24	19,8
	4	30-39	19	15,7
	5	40 ve üzeri	8	6,6

5.7.2 Hipotez Analizleri

Hipotez testleri iki ana gruba ayrılarak yapılmıştır. Birinci grupta demografik değişkenlerle liderlik davranışı arasındaki ilişki incelenecek, ikinci grupta ise norm kaynakları ile liderlik davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir.

5.7.2.1 Demografik Değişkenler İle Liderlik Davranışı Arasındaki Hipotezlerin Analizi

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri ile liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik 15 hipotez oluşturulmuştur. Yapılan analiz sonrasında elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

Hipotez 1:

H₀: Liderlik davranışı ile liderlerin yaş grupları arasında ilişki yoktur.

H_A: Liderlik davranışı ile liderlerin yaş grupları arasında ilişki vardır.

Liderlerin yaşları arttıkça bilgi, birikim ve deneyimleri artmaktadır. Bu süreçte liderler yaşlandıkça otokratik eğilimleri artmakta ve kişileri daha az dikkate alıp kararları kendileri alma eğilimine girmektedirler. Yaş arttıkça başkalarına olan güvenin azaldığı ve liderlin kendi kararlarının daha doğru olduğuna inandıkları

düşünülebilir. Dolayısı ile yaş artıkça liderlik davranışının otokratikleşeceği düşünülebilir.

Çizelge 5. 9 Yaş ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi

		Toplam Liderlik Puanı	Kişiyi Dikkate Alma	Yapıyı Harekete Geçirme
Yaş	Pearson İlişki Katsayısı	,325**	,313**	,193
	Sig. (2-yönlü)	,001	,002	,058

** 0,01 düzeyinde anlamlılık (2-Yönlü)

Analiz sonuçları bu görüşü doğrulamaktadır. Tablodan örüleceği gibi, toplam liderlik puanı ile yaş arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. $r=0,325$ ve $p<0,05$ olduğu için H_0 red edilmiştir.

ANOVA analizi sonuçlarına göre araştırmaya katılan liderlerin yaşlarına göre liderlik davranışında anlamlı düzeyde farklılık olduğu belirlenmiştir. Aşağıdaki çizelgeden görüldüğü 30-39 yaş arası ($\bar{x}=112,98$) ile 50-59 yaş arası ($\bar{x}=120$) liderler arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Çizelge 5.10 Farklı Yaş Gruplarındaki Liderlerin, Liderlik Davranış Puan Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Toplam Liderlik Puanı	Grup İçi	1630,175	4	407,544	4,767	0,001	2-4
	Gruplar Arası	9660,647	113	85,492			
	Toplam	11290,822	117				
Kişiyi Dikkate Alma	Grup İçi	727,101	4	181,775	4,625	0,002	1-3 1-4 1-5
	Gruplar Arası	4440,772	113	39,299			
	Toplam	5167,873	117				
Yapıyı Harekete Geçirme	Grup İçi	376,347	4	94,087	3,415	0,011	2-3
	Gruplar Arası	3113,619	113	27,554			
	Toplam	3489,966	117				

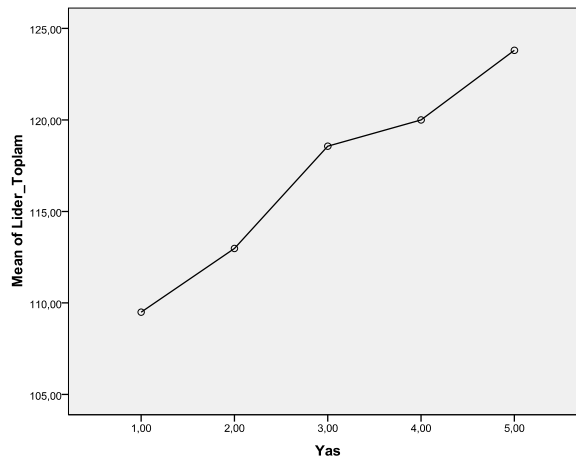
Liderin yaş gruplarına göre Kişiyi Dikkate Alma boyutunda $p=0,002$ ve $p<0,05$ olduğu için anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Kişiyi Dikkate Alma boyutunda 20-29 yaş ($\bar{x}=47,33$) ile 40-49 yaş ($\bar{x}=56,1$), 50-59 yaş ($\bar{x}=57,69$) ve 60 üstü ($\bar{x}=59,60$) yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Liderin yaşı artıkça kişiye dikkate alma düzeyi artmaktadır.

Liderin yaş gruplarına göre Yapıyı Harekete Geçirme boyutunda anlamlı $p=0,011$ ve $p<0,05$ olduğu için anlamlı bir fark olduğu belirlenmektedir. Yapıyı Harekete Geçirme boyutunda 30-39 ($\bar{x}=58,98$) yaş ve 40-49 ($\bar{x}=62,47$) yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. 20-29 yaş arası liderler öncelikle yapı dikkate almakta ($\bar{x}=62,16$) sonra 30-39 yaş arasında Yapıyı Harekete Geçirme puanları düşmektedir.

Çizelge 5.11 Yaşa Göre Liderlik Davranışının Dağılımı

	Liderlik Toplam Puanı			Kişiyi Dikkate Alma			Yapıyı Harekete Geçirme		
	N	\bar{x}	St. S.	N	\bar{x}	St. S.	N	\bar{x}	St. S.
20-29	6	109,50	5,12	6	47,33	5,92	6	62,16	1,60
30-39	51	112,98	9,73	51	54,00	6,19	51	58,98	5,86
40-49	30	118,56	9,17	30	56,10	6,28	30	62,46	4,81
50-59	26	120,00	8,19	26	57,69	6,09	26	62,30	4,55
60 ve üzeri	5	123,80	12,96	5	59,60	8,32	5	64,2	6,90
Toplam	118	116,22	9,82	118	55,24	6,64	118	60,98	5,46

Tablodan da görüldüğü gibi liderlik davranışında en yüksek ortalama, 60 yaş ve üzeri grupta, en düşük ortalama ise 20-29 yaş grubundadır. Kişiyi Dikkate Alma boyutu, liderlik puanı ile benzer bir yapıdadır. Bu boyutta en yüksek ortalama 60 yaş ve üzeri gruba, en düşük ortalama ise 20-29 yaş arası gruba aittir. Yapıyı Harekete Geçirme boyutunda ise, en yüksek ortalama 60 ve üzeri gruba, en düşük ortalama ise 30-39 yaş arası gruba aittir. Aşağıdaki grafikte toplam liderlik puanı ile yaş arasındaki ilişki gösterilmektedir.



Grafik 5.1 Liderlik Davranışı ve Liderin Yaşı Arasındaki İlişki

Grafikten de görüldüğü gibi liderin yaşı artıkça davranış puanı yükselmektedir. Bu durumda liderin yaşı artıkça otoriterlik eğiliminin arttığını söylenebilir.

Hipotez 2:

H₀: Liderlik davranışı ile liderlerin cinsiyeti arasında ilişki yoktur.

H_A: Liderlik davranışı ile liderlerin cinsiyeti arasında ilişki vardır.

İşdünyasında üst düzey görev yapan ve işletme sahibi konumundaki bireyler liderlik davranışlarını sergilerken cinsiyet farkı görüleceği düşünülebilir. Genel anlamda kadınlar daha düşünceli, insana olan ilgileri yüksek (çalışanları çocuğu- evladı olarak görme ve üzerine titreme) olacağı düşünülebilir.

Çizelge 5. 12 Cinsiyet ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi

		Toplam Liderlik Puanı	Kişiyi Dikkate Alma	Yapıyı Harekete Geçirme
Cinsiyet	Pearson Correlation	-,068	-,112	,014
	Sig. (2-tailed)	,458	,222	,875

Tablodan görüldüğü gibi, liderlik davranışı ve cinsiyet arasında istatistiksel bir ilişki görülmemektedir. Dolayısıyla H_A hipotezi reddedilmiştir. Araştırmada kadın liderler de erkek liderler gibi davranış sergilediği bulunmuştur. Liderin davranışı ve liderin cinsiyeti arasındaki ilişkiye ilişkin t testi sonucu aşağıdaki gibidir.

Çizelge 5.13 Liderin Davranışı ve Liderin Cinsiyeti Arasındaki İlişki

	Cinsiyet	N	\bar{x}	S.S.	d.f.	T	p	Anlamlı Fark
Toplam Liderlik Puanı	Erkek	104	116,43	10,071	119	0,745	0,458	-
	Kadın	17	114,52	7,509				
Kişiyi Dikkate Alma	Erkek	104	55,53	6,627	119	1,228	0,222	-
	Kadın	17	53,41	6,577				
Yapıyı Dikkate Alma	Erkek	104	60,89	5,653	119	-,157	0,875	-
	Kadın	17	61,11	3,689				

Toplam liderlik puanına göre erkeklerin ortalaması 116,43 ve kadınların ortalaması 114,52 dir. Erkeklerin ortalama değerleri kadınlara göre daha yüksektir. Kişiyi Dikkate Alma ve Yapıyı Harekete Geçirme boyutlarında da p>0,05 olduğu

için anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Kişiyi Dikkate Alma boyutunda erkeklerin ortalaması ($\bar{x}=55,63$) kadınların ortalamasından ($\bar{x}=53,41$) daha yüksek iken, Yapıyı Harekete Geçirme boyutunda kadınların ortalama ($\bar{x}=61,11$) puanları erkeklerden ($\bar{x}=60,89$) daha yüksektir. Aşağıdaki tabloda cinsiyete göre liderlik davranış puanlarının dağılımı gösterilmektedir.

Kadınların Kişiyi Dikkate Alma boyutu puanının erkeklerden düşük olmasını çalışanlarla ilişkilerinde aralarına bir mesafe koyma isteği olarak değerlendirebiliriz. Bu nedenle kadın liderler iş ve işin yapısına daha fazla odaklanmaktadırlar.

Hipotez 3:

H₀: Liderlik davranışı ile liderlerin yetiştikleri yerlerin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyi arasında ilişki yoktur.

H_A: Liderlik davranışı ile liderlerin yetiştikleri yerlerin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyi arasında ilişki vardır.

DPT'nin yapmış olduğu sınıflandırmaya göre Türkiye'de iller 5 ayrı sosyo ekonomik düzeye ayrılmıştır. Birinci sırada en yüksek, beşinci sırada en düşük sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyine sahip iller yer almaktadır. (Dinçer, 1996) Analizde bu sınıflandırma 3 grup olarak yeniden düzenlenmiştir.

Çizelge 5. 14 Liderin Yetiştği Yerlerin Sosyo-Ekonomik Düzeyi ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi

		Toplam Liderlik Puanı	Kişiyi Dikkate Alma	Yapıyı Harekete Geçirme
Yetişilen Yer	Pearson Correlation	,212*	,211*	,123
	Sig. (2-tailed)	,021	,022	,185

* 0,05 düzeyinde anlamlılık (2-yönlü)

Tablodan görüleceği üzere, yetişilen yerin sosyo ekonomik gelişmişlik düzeyleri ile liderlik davranışı arasında istatistiksel olarak pozitif bir ilişki bulunmaktadır. $r = 212$ ve $p < 0,05$ olduğu için H_A hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 5.15 Liderin Yetiştığı Yerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Düzeyi ile Liderlik Davranışı ANOVA Değerleri

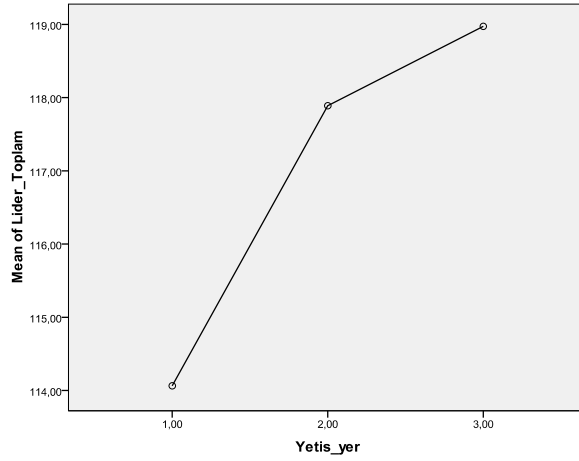
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Toplam Liderlik	Grup İçi	593,438	2	296,719	3,206	0,044	1-3
	Gruplar Arası	10735,840	116	92,550			
	Toplam	11329,277	118				
Kişiyi Dikkate Alma	Grup İçi	247,052	2	123,526	2,841	0,062	-
	Gruplar Arası	5043,796	116	43,481			
	Toplam	5290,848	118				
Yapıyı Harekete Geçirme	Grup İçi	87,913	2	43,957	1,484	0,231	-
	Gruplar Arası	3435,340	116	29,615			
	Toplam	3523,235	118				

Analizde gelişmiş illerde yetişen kişilerin diğer illerde yaşayanlara göre otokratik eğilimlerinin daha az olduğu belirlenmiştir. Bu durumu, büyük şehirlerde daha geniş çevrenin olması, daha fazla iletişim olanağının bulunması ve değişim hızının yüksekliğine bağlayabiliriz. Yetişilen illerin gelişmişlik düzeyine göre liderlik davranışının dağılımı aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Çizelge 5.16 Yetişilen İllerin Gelişmişlik Düzeyine Göre Liderlik Davranışının Dağılımı

	Liderlik Toplam Puanı			Kişiyi Dikkate Alma			Yapıyı Harekete Geçirme		
	N	\bar{X}	St. S.	N	\bar{X}	St. S.	N	\bar{X}	St. S.
1. Dererece Gelişmiş İl	63	114,063	9,55	63	53,920	6,498	63	60,142	5,538
2. Dererece Gelişmiş İl	18	117,888	9,9875 7	18	56,055	6,881	18	61,833	6,138
3. Dererece Gelişmiş İl	37	118,973	9,6133 2	37	57,081	6,618	37	61,891	4,897
TOPLAM	118	116,186	9,8327 5	118	55,237	6,696	118	60,949	5,464

Aşağıdaki grafikten de görüleceği üzere, liderin yetiştiği yerin sosyo-ekonomik gelişmişliği azaldıkça liderlik davranış puanının arttığı gözlenmektedir.



Grafik 5.2 Liderlik Davranışı ile Liderin Yetiştığı Yerin İlişkisi

Hipotez 4:

H₀: Liderlik davranışı ile liderlerin yaşadığı merkez arasında ilişki yoktur.

H_A: Liderlik davranışı ile liderlerin yaşadığı merkez arasında ilişki vardır.

Çizelge 5. 17 Liderin Yetiştığı Merkez ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi

		Toplam Liderlik Puanı	Kişiyi Dikkate Alma	Yapıyı Harekete Geçirme
Yetişilen Merkez	Pearson Correlation	,181*	,118	,182*
	Sig. (2-tailed)	,047	,199	,046

* 0,05 düzeyinde anlamlılık (2-yönlü)

Yukarıdaki tablodan örüleceği gibi, toplam liderlik puanı ile yetişilen yerleşim merkezi arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. $r=0,181$ ve $p<0,05$ olduğu H_0 reddedilmiştir.

İllerde yaşayanlar, ilçelerde yaşayanlara göre daha serbesiyetçidir. Bu durum, ilçelerde sosyal ve ekonomik yapının daha küçük daha dar olması, değişimin daha yavaş gerçekleşmesi ve liderlik yapılan insanların eğitimlerinin daha az olması gibi faktörlere bağlanabilir. Küçük yerleşim birimlerinde insanlar arasında ilişkiler yüz yüzedir. İnsanların birbirini tanıma düzeyi daha yüksektir. İlde yetişenler daha fazla faktörden etkilenirken, ilçede yaşayanların etkilendiği faktörler daha fazladır.

Çizelge 5.18 Liderin Yetiştği Merkez İle Liderlik Davranış Puan Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri

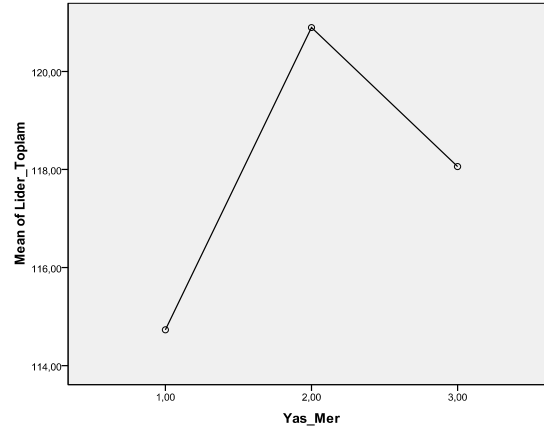
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Toplam Liderlik	Grup İçi	661,187	2	330,594	3,632	0,029	1-2
	Gruplar Arası	10741,507	118	91,030			
	Toplam	11402,694	120				
Kişiyi Dikkate Alma	Grup İçi	256,019	2	128,009	3,005	0,053	
	Gruplar Arası	5026,031	118	42,593			
	Toplam	5282,050	120				
Yapıyı Harekete Geçirme	Grup İçi	127,721	2	63,861	2,228	0,112	
	Gruplar Arası	3382,609	118	28,666			
	Toplam	3510,331	120				

Şehir merkezinde (il) yetişen ($\bar{x}=114,72$) liderlerin davranışları ile ilçede yetişen ($\bar{x}=120,89$) liderlerin davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Kişiyi Dikkate Alma boyutunda ilçede yaşayanların ortalamaları ($\bar{x}=58,5263$) en yüksek, Yapıyı Harekete Geçirme boyutunda ise köyde yaşayanların ortalamaları ($\bar{x}=62,64$) en yüksektir.

Çizelge 5. 19 Yetiştği Yerlere Göre Liderlik Davranışının Dağılımı

	Liderlik Toplam Puanı			Kişiyi Dikkate Alma			Yapıyı Harekete Geçirme		
	N	\bar{x}	St. S.	N	\bar{x}	St. S.	N	\bar{x}	St. S.
İl	85	114,72	9,15	85	54,47	5,94	85	60,25	5,05
İlçe	19	120,89	10,19	19	58,52	7,61	19	62,36	6,80
Köy/Bucak	17	118,05	10,71	17	55,41	7,97	17	62,64	5,03
TOPLAM	121	116,16	9,74	121	55,23	6,63	121	60,92	5,40

Yetiştği yere göre liderlik davranışında ve Kişiyi Dikkate Alma boyutunda en yüksek ortalama ilçede yaşayan, en düşük ortalama ilde yaşayan kişilere aittir. Yapıyı Harekete Geçirme boyutunda en yüksek ortalama köyde, en düşük ortalama ise ilde yetişmiş kişilerindir. Yetiştği merkez ile liderlik davranışı arasındaki ilişki aşağıdaki grafikteki gibi gösterilebilir.



Grafik 5. 3 Liderlik Davranışı ile Liderin Yetiştirdiği Merkezin İlişkisi

Hipotez 5:

H₀: Liderlik davranışı ile lideri yetiştiren aile (aile-akraba-yurt) arasında ilişki yoktur.

H_A: Liderlik davranışı ile lideri yetiştiren aile (aile-akraba-yurt) arasında ilişki vardır.

Türkiye’de yurtlar katı kuralların bulunduğu, kurallara uymayanların cezalandırıldığı bir anlayış ile yönetilmektedir. Ailedeki kurallar ise, yurtlara göre daha az katıdır. Bireyin ailesinden uzak yetişmesi davranışlarının serbestleşmesine neden olacağı düşünülmektedir. Akrabaları yanında yetişen bireylerin liderlik davranışının, ailelerinin yanında yetişenlerden daha serbesiyetçi olması bu düşüncüyü desteklemektedir.

Çizelge 5. 20 Yetiştiren Aileler (Akraba-Aile -Yurt) ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi

		Toplam Liderlik Puanı	Kişiyi Dikkate Alma	Yapıyı Harekete Geçirme
Yetiştiren Aile	Pearson Correlation	,287**	,121	,369**
	Sig. (2-tailed)	,001	,188	,000

** 0,01 düzeyinde anlamlılık (2-yönlü)

Tablodan örüleceği gibi, toplam liderlik puanı ile yetiştiren aile (akraba, aile ve yurt) arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. $r=0,287$ ve $p<0,05$ olduğu H_A kabul edilmiştir. Gruplar arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA testi sonuçları ise aşağıdaki gibidir.

Çizelge 5.21 Liderin Yetiştığı Aile İle Liderlik Davranış Puan Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri

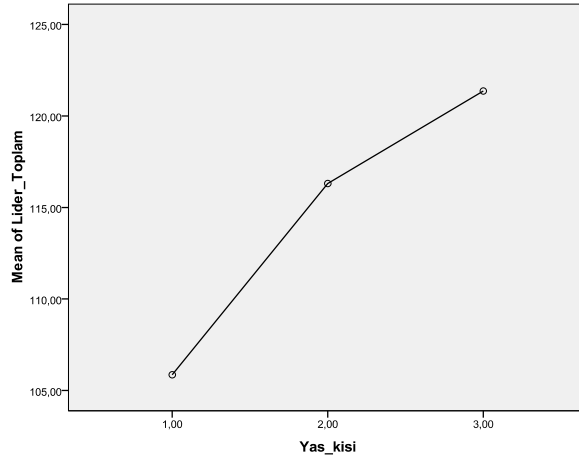
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Toplam Liderlik	Grup İçi	1043,23	2	521,61	5,942	0,003	1-2 1-3 2-3
	Gruplar Arası	10359,46	118	87,79			
	Toplam	11402,69	120				
Kişiyi Dikkate Alma	Grup İçi	77,56	2	38,78	0,879	0,418	-
	Gruplar Arası	5204,48	118	44,10			
	Toplam	5282,05	120				
Yapıyı Harekete Geçirme	Grup İçi	566,32	2	283,16	11,350	0,000	1-2 1-3 2-3
	Gruplar Arası	2944,00	118	24,94			
	Toplam	3510,33	120				

Ailesinin yanında yetişen kişilerin ($\bar{x}=116,31$) ortalaması ile akrabasının yanında yetişen kişilerin ortalamaları ($\bar{x}=105,85$) arasında anlamlı bir fark ($p=0,014$) bulunmaktadır. Akrabasının yanında yetişen kişilerin ($\bar{x}=105,85$) ortalaması ile diğer (yurt vb.) yerlerde yetişen kişilerin liderlik ($\bar{x}=121,36$) ortalamaları arasında anlamlı ($p=0,002$) bir fark bulunmaktadır. Toplam liderlik puanının açısından en yüksek ortalama diğer (yurt vb.) yerlerde yetişen kişilerde iken, en düşük ortalama ailesi ile yaşayanlardadır.

Çizelge 5. 22 Kişinin Yetiştığı Aileye Göre Liderlik Davranışının Dağılımı

	Liderlik Toplam Puanı			Kişiyi Dikkate Alma			Yapıyı Harekete Geçirme		
	N	\bar{x}	St. S.	N	\bar{x}	St. S.	N	\bar{x}	St. S.
Akraba	7	105,85	11,21	7	52,85	8,55	7	53,00	6,70
Aile	103	116,31	9,12	103	55,20	6,39	103	61,10	4,96
Yurt	11	121,36	10,57	11	57,09	7,70	11	64,27	4,00
TOPLAM	121	116,16	9,74	121	55,23	6,63	121	60,92	5,408

Kişiyi Dikkate Alma boyutuna ilişkin anlamlı bir farklılık bulunmazken, Yapıyı Harekete Geçirme boyutunda $p=0,000$ ve $p<0,05$ olduğu için anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Yapıyı Harekete Geçirme boyutunda ailesi yanında yetişen kişilerin ortalaması ($\bar{x}=64,27$) en yüksek iken, akrabasının yanında yaşayan kişilerin ortalaması ($\bar{x}=53$) en düşüktür. Kişinin yetiştığı aileye göre liderlik davranışının dağılımı aşağıdaki gibidir.



Grafik 5.4 Toplam Liderlik Puanı ve Yetiştiren Aile Arasındaki İlişki

Grafiğe bağlı olarak, akraba yanında yetişenler daha serbesiyetçi bir liderlik davranışına sahipken, diğer (yurt vb.) yerlerde yetişenlerin daha otokratik liderlik davranışı sergilediği ifade edilebilir. Yurttan yetişen bireylerin ise, ailelerinden uzak olmalarına rağmen uzun süre katı yurt normları altında yetiştiği için davranışları daha otokratik olmaktadır. Yurtlarda uyuma, uyanma ve yemek yeme saatlerinin düzenli olması, kurallara uymayanların cezalandırılması gibi otokratik uygulamaların varlığının etkili olduğu düşünülmektedir.

Hipotez 6:

H₀: Liderlik davranışı ile liderin baba mesleği arasında ilişki yoktur.

H_A: Liderlik davranışı ile liderin baba mesleği arasında ilişki vardır.

Çizelge 5. 23 Baba Mesleği ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi

		Toplam Liderlik Puanı	Kişiyi Dikkate Alma	Yapıyı Harekete Geçirme
Baba Mesleği	Pearson Correlation	,208*	,216*	,110
	Sig. (2-tailed)	,023	,018	,232

* 0,05 düzeyinde anlamlılık (2-yönlü)

Tablodan örüleceği gibi, toplam liderlik puanı ile baba mesleği arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. $r=0,208$ ve $p<0,05$ olduğu H_A kabul edilmiştir.

Çiftçiler; gelirlerinin düzenli olmaması, gelirlerinin kendi emekleri ile orantılı olmaması (mevsimsel şartların daha etkili olması) düşük gelir ile uzun süre geçinme zorunluluğu ve aile üyesinin fazlalığı gibi sebeplerle toplum içerisinde en zor koşullarda yaşayan meslek grubu olarak düşünülebilir. Bu nedenle ailesi çiftçilikle uğraşanları daha fazla kurallara bağlı yaşaması beklenmektedir. Araştırma bulguları bu durumu desteklemektedir. Analiz sonuçlarına göre babaları farklı mesleklere sahip kişilerin, liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Gruplar arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA testi sonuçları ise aşağıdaki gibidir

Çizelge 5. 24 Liderin Baba Mesleği Türleri İle Liderlik Davranış Puanı Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri

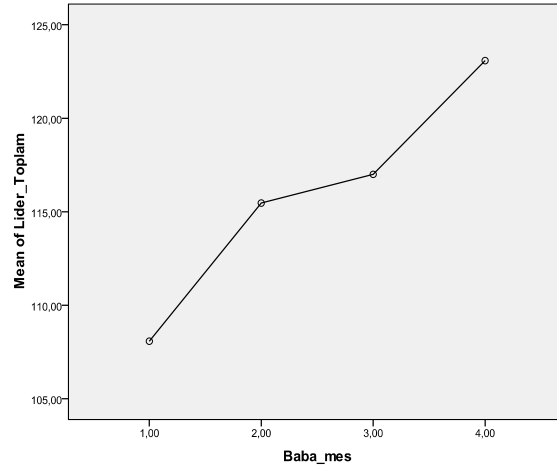
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Toplam Liderlik	Grup İçi	1483,131	3	494,377	5,821	0,001	1-3 1-4
	Gruplar Arası	9767,306	115	84,933			
	Toplam	11250,437	118				
Kişiyi Dikkate Alma	Grup İçi	399,475	3	133,158	3,184	0,027	2-4 1-4
	Gruplar Arası	4808,744	115	41,815			
	Toplam	5208,218	118				
Yapıyı Harekete Geçirme	Grup İçi	511,323	3	170,441	6,606	0,000	1-2 1-3 1-4
	Gruplar Arası	2966,996	115	25,800			
	Toplam						

Kişiyi Dikkate Alma boyutunda $p=0,027$ ve Yapıyı Harekete Geçirme boyutunda $p=0,000$ olduğu için anlamlı bir fark bulunmaktadır. Kişiyi Dikkate Alma boyutunda babası memur olanların ortalaması ($\bar{x}=54,03$) ile babası çiftçi olanların ortalamaları ($\bar{x}=60,08$) arasında ($p=0,035$) ve babası işçi olanların ortalaması ($\bar{x}=52,92$) ile çiftçi olanların ($\bar{x}=60,08$) ortalaması arasında ($p=0,033$) anlamlı bir fark bulunmaktadır. Yapıyı Harekete Geçirme boyutunda ise, babası memur olanların ortalaması ($\bar{x}=61,43$) ile işçi olanların ortalaması ($\bar{x}=55,15$) arasında ($p=0,002$), babası işçi olanların ($\bar{x}=55,15$) ortalaması ile serbest meslek sahibi olanların ortalaması ($\bar{x}=61,46$) arasında ($p=0,0010$) ve babası işçi olanların ortalaması ($\bar{x}=55,15$) ile çiftçi olanların ortalaması ($\bar{x}=63$) arasında anlamlı ($p=0,001$) bir fark bulunmaktadır.

Çizelge 5.25 Liderin Baba Mesleği Türlerine Göre Liderlik Davranışı Dağılımı

	Liderlik Toplam Puanı			Kişiyi Dikkate Alma			Yapıyı Harekete Geçirme		
	N	\bar{x}	St. S.	N	\bar{x}	St. S.	N	\bar{x}	St. S.
İşçi	13	108,07	10,79	13	52,92	7,14	13	55,15	5,956
Memur	30	115,46	8,53	30	54,03	7,60	30	61,43	4,415
Serbest	64	117,00	8,66	64	55,53	5,63	64	61,46	4,934
Çiftçi	12	123,08	11,79	12	60,08	6,85	12	63,00	6,338
TOPLAM	119	116,25	9,76	119	55,32	6,643	119	60,92	5,4290

Toplam liderlik puanında, Kişiyi Dikkate Alma boyutunda ve Yapıyı Harekete Geçirme boyutunda babası çiftçi olanların ortalaması en yüksek, işçi olanların ortalaması en düşüktür. Liderlik davranışı ile baba mesleği arasındaki ilişki aşağıdaki gibidir.



Grafik 5.5 Toplam Liderlik Puanı ve Baba Mesleği Arasındaki İlişki

Hipotez 7:

H₀: Liderlik davranışı ile liderin anne mesleği arasında ilişki yoktur.

H_A: Liderlik davranışı ile liderin anne mesleği arasında ilişki vardır.

Ev hanımlarının sürekli evde bulunmaları nedeniyle çocukları ile daha fazla ilgilenme olanakları olduğu için diğer meslek gruplarındaki annelere göre daha otokratik olabilecekleri düşünülebilir. Çalışan annelerin ise çocuklarına karşı daha serbesiyetçi davranacakları düşünülebilir.

Çizelge 5. 26 Anne Mesleği ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi

		Toplam Liderlik Puanı	Kişiyi Dikkate Alma	Yapıyı Harekete Geçirme
Anne Mesleği	Pearson Correlation	,111	,115	,059
	Sig. (2-tailed)	,230	,213	,527

Tablodan örüleceği gibi, toplam liderlik puanı ile anne mesleği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. $p>0,05$ olduğu için H_0 kabul edilmiştir.

Çizelge 5. 27 Liderin Anne Mesleği Türleri İle Liderlik Davranış Puanı Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Toplam Liderlik	Grup İçi	449,944	4	112,486	1,187	0,320	-
	Gruplar Arası	10800,493	114	94,741			
	Toplam	11250,437	118				
Kişiyi Dikkate Alma	Grup İçi	96,292	4	24,073	,537	0,709	-
	Gruplar Arası	5111,926	114	44,841			
	Toplam	5208,218	118				
Yapıyı Harekete Geçirme	Grup İçi	206,410	4	51,602	1,798	0,134	-
	Gruplar Arası	3271,909	114	28,701			
	Toplam	3478,319	118				

Anne mesleğine göre, en yüksek ortalama annesi ev hanımı ($\bar{x}=117,49$) olanların iken, en düşük ortalama işçi olan kişilerindir ($\bar{x}=110,14$). Kişiyi Dikkate Alma boyutunda ise annesi çiftçi olanlar en yüksek ortalamaya ($\bar{x}=57$), işçi olanlar en düşük ortalamaya ($\bar{x}=53,28$) sahiptir. Yapıyı Harekete Geçirme boyutunda en yüksek ortalama annesi memur olanların ($\bar{x}=61,68$), en düşük ortalama ise annesi işçi olanlarıdır ($\bar{x}=56,85$). Her üç boyutta da en düşük ortalama annesi işçi olan liderlerindir.

Çizelge 5. 28 Liderin Anne Mesleği Türlerine Göre Liderlik Davranışı Dağılımı

	Liderlik Toplam Puanı			Kişiyi Dikkate Alma			Yapıyı Harekete Geçirme		
	N	\bar{x}	St. S.	N	\bar{x}	St. S.	N	\bar{x}	St. S.
İşçi	7	110,14	14,04	7	53,28	5,55	7	56,85	8,59
Memur	22	116,09	7,61	22	54,40	4,96	22	61,68	4,99
Serbest	10	113,00	7,28	10	54,00	6,23	10	59,20	3,42
Çiftçi	2	114,00	,00	2	57,00	,000	2	57,00	,00
Ev hanımı	78	117,49	10,14	78	55,89	7,26	78	61,39	5,34
TOPLAM	119	116,25	9,764	119	55,32	6,64	119	60,92	5,42

Mesleği işçi olan annelerin ise, gerek eğitimlerinin düşüklüğü, gerekse de çocuklarının kendi olanaklarından daha iyi bir yaşama sahip olmalarını istemeleri nedeniyle çocuklarına daha serbesiyetçi davrandığı düşünülebilir.

Hipotez 8:

H₀: Liderlik davranışı ile ailenin sosyo-ekonomik statüsü arasında ilişki yoktur.

H_A: Liderlik davranışı ile ailenin sosyo-ekonomik statüsü arasında ilişki vardır.

Yüksek sosyo-ekonomik statüye sahip olan ailelerde, gelir düzeyi arttığı için çocukların davranışının daha serbest olacağı, düşük sosyo-ekonomik statülü ailelerde ise yaşam koşulların zorluğu nedeniyle daha otokratik davranışların var olacağı düşünülmektedir.

Çizelge 5. 29 Ailenin Sosyo-Ekonomik Statüsü ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi

		Toplam Liderlik Puanı	Kişiyi Dikkate Alma	Yapıyı Harekete Geçirme
Ailenin Sosyo-Ekonomik Statüsü	Pearson Correlation	,113	-,003	,205*
	Sig. (2-tailed)	,222	,978	,025

* 0,05 düzeyinde anlamlılık (2-yönlü)

Yukarıdaki tablodan örüleceği gibi, toplam liderlik puanı ile ailenin sosyo-ekonomik statüsü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. $p > 0,05$ olduğu H_0 kabul edilmiştir. ANOVA analiz sonuçlarına göre ailesinin sosyo-

ekonomik statüsü farklı olan kişilerin, liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Çizelge 5.30 Ailenin Sosyo-Ekonomik Statüsü İle Liderlik Davranış Puanı Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Toplam Liderlik	Grup İçi	733,074	3	244,358	2,687	0,050	1-3
	Gruplar Arası	10460,086	115	90,957			
	Toplam	11193,160	118				
Kişiyi Dikkate Alma	Grup İçi	199,177	3	66,392	1,558	0,203	-
	Gruplar Arası	4899,142	115	42,601			
	Toplam	5098,319	118				
Yapıyı Harekete Geçirme	Grup İçi	257,321	3	85,774	3,055	0,031	1-3
	Gruplar Arası	3228,646	115	28,075			
	Toplam	3485,966	118				

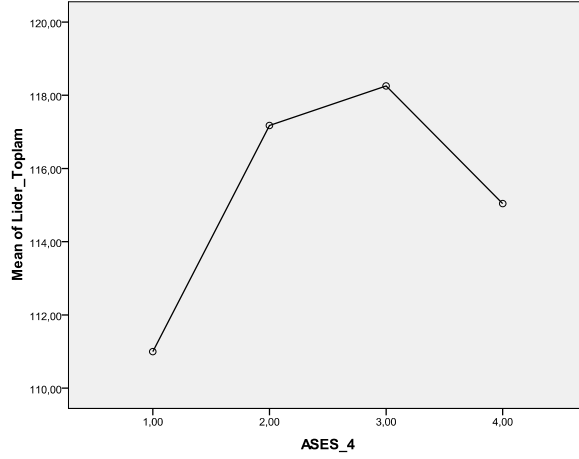
Düşük sosyo-ekonomik düzeyli bir ailede yetişen kişinin liderlik davranış puanı ($\bar{x}=111$) ortalaması ile yüksek sosyo-ekonomik düzeyli bir ailede yetişen kişinin liderlik davranış puanı ($\bar{x}=118,25$) ortalaması arasında anlamlı bir farklılık ($P=0,038$) bulunmaktadır. Ailenin, sosyo-ekonomik statüsüne göre, en yüksek ortalama düşük sosyo-ekonomik statüye sahip aileye sahip bireylerin ($\bar{x}=111$) ortalaması iken, en düşük ortalama yüksek sosyo-ekonomik statüye sahip aileye sahip bireylerin ortalaması ($\bar{x}=118,25$) olan kişilerdir. Ailenin sosyo-ekonomik statüsü ile liderlik toplam puanı dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Çizelge 5.31 Ailenin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Liderlik Davranışının Dağılımı

	Liderlik Toplam Puanı			Kişiyi Dikkate Alma			Yapıyı Harekete Geçirme		
	N	\bar{x}	St. S.	N	\bar{x}	St. S.	N	\bar{x}	St. S.
Düşük	18	111,00	11,56	18	53,16	6,67	18	57,83	6,87
Orta	34	117,17	10,19	34	56,41	7,15	34	60,76	5,69
Yüksek	43	118,25	8,82	43	55,95	5,89	43	62,30	4,79
Çok Yüksek	24	115,04	8,04	24	53,75	6,56	24	61,29	4,10
Toplam	119	116,20	9,73	119	55,21	6,57	119	60,98	5,43

Kişiyi Dikkate Alma boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmaz iken, Yapıyı Harekete Geçirme boyutunda yüksek sosyo-ekonomik bir ailede yetişen kişinin liderlik davranış puanı ($\bar{x}=62,30$) ortalaması ile düşük sosyo-ekonomik düzeyli bir

ailede yetişen kişinin liderlik davranış puanı ($\bar{x}=57,83$) ortalaması arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ailenin sosyo-ekonomik statüsü ile liderlik davranış puanı arasındaki ilişki aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.



Grafik 5.6 Ailenin Sosyo-Ekonomik Statüsü İle Toplam Liderlik Puanı İlişkisi

Araştırmada yüksek sosyo ekonomik statüye kadar olan düzeylerde yetişen bireylerin davranışlarının sosyo ekonomik statü artıkça otokratikleştiği bulunmuştur. Düşük sosyo-ekonomik statülü ailelerde yetiştirilen çocukların davranışlarında çocuğun potansiyelini değerlendirmesi ve ailenin olanaklarından daha iyi bir yaşama kavuşması için serbesiyetçi davranıldığı düşünülebilir. Orta ve üst düzey sosyo-ekonomik statülü ailelerde ise mevcut durumun korunmasını sağlamak için daha otokratik davranabilmektedir.

Hipotez 9:

H₀: Liderlik davranışı ile liderin ailesinin siyasi görüşü arasında ilişki yoktur.

H_A: Liderlik davranışı ile liderin ailesinin siyasi görüşü arasında ilişki vardır.

Siyasi olarak sağ anlayış muhafazakârlığı temsil etmektedir. Muhafazakâr düşüncede geçmiş değerleri koruma anlayışı bulunmaktadır. Bu anlayışta toplumsal düzenin korunması için normlara uyum önemlidir. Çünkü mevcut durum, değişme karşısında ortaya çıkacak durumdan daha iyidir. (Köker, 1989:43) Sol görüşte ise değişime ve yeniliğe açık daha liberal bir anlayış hâkimdir. Normlara bağlılık

nedenle sağ görüşe sahip olanların daha otokratik olmaları, sol görüşe sahip olanları ise daha serbesiyetçi olmaları beklenmektedir.

Çizelge 5. 32 Ailenin Siyasi Görüşü ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi

		Toplam Liderlik Puanı	Kişiyi Dikkate Alma	Yapıyı Harekete Geçirme
Ailenin Siyasi Görüşü	Pearson Correlation	-,021	-,062	,036
	Sig. (2-tailed)	,825	,522	,707

Tablodan örüleceği gibi, toplam liderlik puanı ile ailenin siyasi görüşü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. $p>0,05$ olduğu H_0 kabul edilmiştir. ANOVA analiz sonuçlarına göre ise farklı siyasi görüşe sahip ailelerde büyüyen kişilerin, liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Çizelge 5. 33 Ailenin Siyasi Görüşü İle Liderlik Davranış Puanı Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri

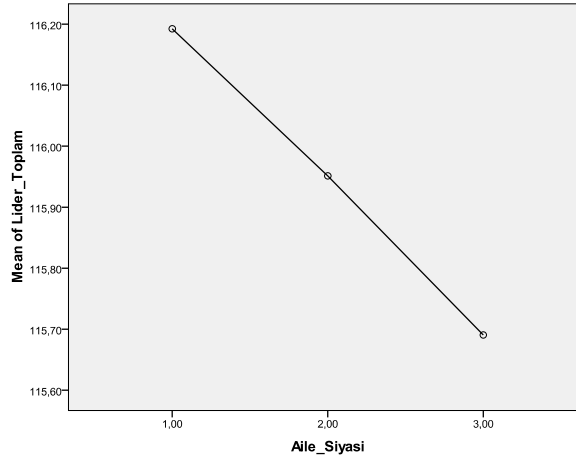
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Toplam Liderlik	Grup İçi	4,165	2	2,083	0,024	0,976	-
	Gruplar Arası	9026,917	106	85,160			
	Toplam	9031,083	108				
Kişiyi Dikkate Alma	Grup İçi	26,785	2	13,392	0,331	0,719	-
	Gruplar Arası	4285,215	106	40,427			
	Toplam	4312,000	108				
Yapıyı Harekete Geçirme	Grup İçi	14,016	2	7,008	0,239	0,788	-
	Gruplar Arası	3111,066	106	29,350			
	Toplam	3125,083	108				

Ailenin siyasi görüşüne göre en yüksek liderlik davranışı ortalaması sağ görüşlülerde ($\bar{x}=116,19$), en düşük ortalama ise sol görüşlülerdedir ($\bar{x}=115,69$). Ancak ortalamalar arasındaki farklılık yok denecek kadar azdır. Kişiyi Dikkate Alma boyutunda merkez en yüksek ortalamaya ($\bar{x}=55,46$) sahipken, sol görüş en düşük ortalamaya ($\bar{x}=54,38$) sahiptir. Yapıyı Harekete Geçirme boyutunda ise sol görüş en yüksek ortalamaya ($\bar{x}=61,32$) sahipken, merkez en düşük ortalamaya ($\bar{x}=60,48$) sahiptir.

Çizelge 5.34 Ailenin Siyasi Görüşüne Göre Liderlik Davranışının Dağılımı

	Liderlik Toplam Puanı			Kişiyi Dikkate Alma			Yapıyı Harekete Geçirme		
	N	\bar{x}	St. S.	N	\bar{x}	St. S.	N	\bar{x}	St. S.
Sağ Görüş	26	116,19	11,22	26	55,26	6,57	26	60,92	6,75
Merkez	41	115,95	8,48	41	55,46	6,04	41	60,48	5,44
Sol Görüş	42	115,69	8,54	42	54,38	6,52	42	61,30	4,37
Toplam	109	115,90	9,14	109	55,00	6,31	109	60,90	5,37

Aşağıdaki grafikte ailenin siyasi görüşü ile liderlik davranışı arasındaki ilişki gösterilmektedir.



Grafik 5.7 Toplam Liderlik Puanı ile Aile Siyasi Görüş İlişkisi

Hipotez 10:

H₀: Liderlik davranışı ile liderin aile büyüklüğü arasında ilişki yoktur.

H_A: Liderlik davranışı ile liderin aile büyüklüğü arasında ilişki vardır.

Ailede yaşayanların fazla olması aile içerisindeki düzenin sağlanması için daha fazla kuralın koyulması ve aile üyelerinin bunlara uygun davranmasını sağlamayı zorunlu kılmaktadır. Fazla sayıda üyeye sahip ailede, üyeler arasındaki çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. Bu nedenle aile reisi (anne-baba) aile içerisinde ister istemez otokratik davranma eğilimine girecek ve sözünü dinletebilmek için otokratikleşecektir. Bu nedenle fazla sayıda ile üyesi olan ailelerde otokratik davranışın daha fazla olacağı düşünülebilir. Bu tür ailelerde yetişen bireylerin de liderlik davranışının otokratik olabileceği düşünülebilir.

Çizelge 5.35 Aile Büyüklüğü ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi

		Toplam Liderlik Puanı	Kişiyi Dikkate Alma	Yapıyı Harekete Geçirme
Aile Büyüklüğü	Pearson Correlation	,157	,206*	,032
	Sig. (2-tailed)	,088	,025	,729

* 0,05 düzeyinde anlamlılık (2-yönlü)

Tablodan örüleceği gibi, toplam liderlik puanı ile ailenin aile büyüklüğü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. $p > 0,05$ olduğu H_0 kabul edilmiştir. ANOVA analiz sonuçlarına göre farklı büyüklükteki ailelerde büyüyen kişilerin, liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Çizelge 5.36 Ailenin Büyüklüğü İle Liderlik Davranış Puanı Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri

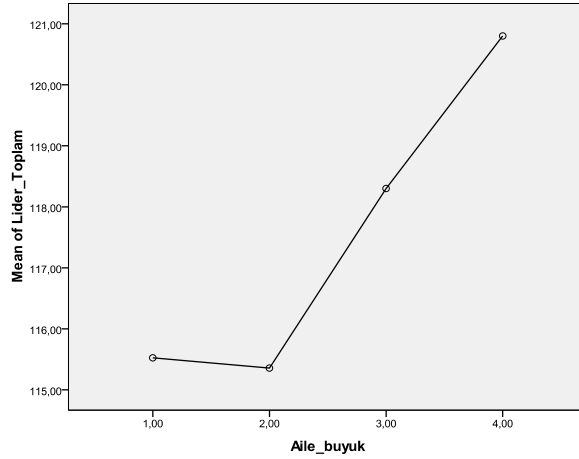
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Toplam Liderlik	Grup İçi	355,946	3	118,649	1,260	0,291	-
	Gruplar Arası	10828,608	115	94,162			
	Toplam	11184,555	118				
Kişiyi Dikkate Alma	Grup İçi	288,921	3	96,307	2,309	0,080	-
	Gruplar Arası	4795,717	115	41,702			
	Toplam	5084,639	118				
Yapıyı Harekete Geçirme	Grup İçi	34,243	3	11,414	0,380	0,767	-
	Gruplar Arası	3451,219	115	30,011			
	Toplam	3485,462	118				

Ailenin büyüklüğüne göre en yüksek liderlik davranışı ortalaması 9 ve üstü üyeli ailelere ($\bar{x}=120,80$), en düşük ortalama ise 5-6 üyeli ailelere ($\bar{x}=115,35$) aittir. Kişiyi Dikkate Alma boyutunda ise 9 ve üzeri aile kişilerin büyüklüğüne sahip ortalaması ($\bar{x}=60,20$) en yüksek, 4 ve altı üyeli ailelerin ortalaması ($\bar{x}=54,57$) en düşüktür. Yapıyı Harekete Geçirme boyutunda ise 7-8 kişinin yaşadığı ailelerde yetişen kişilerin ortalaması ($\bar{x}=62,10$) en yüksek, 5-6 kişinin yaşadığı ailelerde yetişen kişilerin ortalaması ($\bar{x}=60,64$) ise en düşüktür. Aile büyüklüğüne göre liderlik davranışının dağılımı aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 5.37 Aile Büyüklüklerine Göre Liderlik Davranışının Dağılımı

	Liderlik Toplam Puanı			Kişiyi Dikkate Alma			Yapıyı Harekete Geçirme		
	N	\bar{X}	St. S.	N	\bar{X}	St. S.	N	\bar{X}	St. S.
4 ve altı	19	115,5	9,90	19	54,57	7,12	19	60,94	4,80
5-6 kişi	70	115,35	9,59	70	54,71	6,10	70	60,64	5,86
7-8 kişi	20	118,30	10,69	20	56,20	7,68	20	62,10	5,24
9 ve üzeri	10	120,80	7,72	10	60,20	4,61	10	60,60	3,92
TOPLAM	119	116,33	9,73	119	55,40	6,56	119	60,93	5,43

Aile büyüklüğüne göre toplam liderlik puanı ilişkisini gösteren grafik aşağıdaki gibidir. Grafikte aile büyüklüğü arttıkça liderlik davranış ortalamalarının arttığı gözlenmektedir.



Grafik 5. 8 Toplam Liderlik Puanı ile Aile Büyüklüğü İlişkisi

Hipotez 11:

H₀: Liderlik davranışı ile liderin eğitim düzeyi arasında ilişki vardır.

H_A: Liderlik davranışı ile liderin eğitim düzeyi arasında ilişki yoktur.

Çizelge 5. 38 Eğitim Düzeyi ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi

		Toplam Liderlik Puanı	Kişiyi Dikkate Alma	Yapıyı Harekete Geçirme
Eğitim Düzeyi	Pearson Correlation	,017	,032	-,009
	Sig. (2-tailed)	,852	,724	,924

Tablodan örüleceği gibi, toplam liderlik puanı ile ailenin eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. $p > 0,05$ olduğu H_0 kabul edilmiştir.

ANOVA analiz sonuçlarına göre farklı eğitim düzeylerine sahip kişilerin, liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Çizelge 5.39 Eğitim Düzeyi İle Liderlik Davranış Puanı Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Toplam Liderlik	Grup İçi	126,507	3	42,169	0,438	0,727	-
	Gruplar Arası	11276,187	117	96,378			
	Toplam	11402,694	120				
Kişiyi Dikkate Alma	Grup İçi	83,800	3	27,933	0,629	0,598	-
	Gruplar Arası	5198,250	117	44,429			
	Toplam	5282,050	120				
Yapıyı Harekete Geçirme	Grup İçi	115,953	3	38,651	1,332	0,267	-
	Gruplar Arası	3394,377	117	29,012			
	Toplam	3510,331	120				

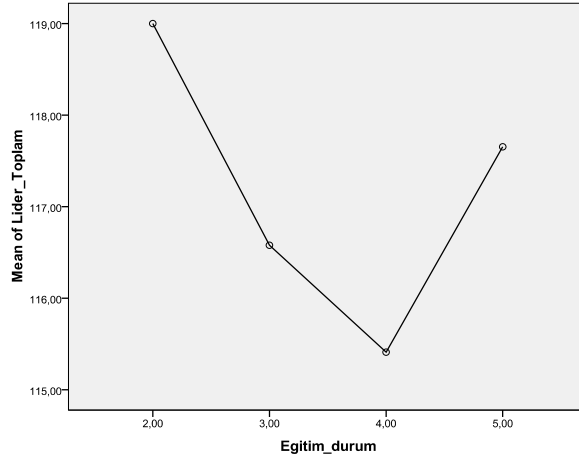
Eğitim durumuna göre en yüksek liderlik davranışı ortalaması ilkökul mezunu kişilerde ($\bar{x}=120,80$), en düşük ortalama ise üniversite mezunu kişilerdedir ($\bar{x}=116,16$). Kişiyi Dikkate Alma boyutunda ortalama ilk-ortaokul mezunları en yüksek ortalamaya ($\bar{x}=59$) sahipken, lise mezunları ise en düşük ortalamaya ($\bar{x}=53,94$) sahiptir. Yapıyı Harekete Geçirme boyutunda ise, lise mezunları en yüksek ortalamaya ($\bar{x}=62,93$), ilk-ortaokul mezunları en düşük ortalamaya ($\bar{x}=60$) sahiptir. Eğitim düzeyine göre liderlik davranışının dağılımı aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 5.40 Eğitim Düzeyine Göre Liderlik Davranışının Dağılımı

	Liderlik Toplam Puanı			Kişiyi Dikkate Alma			Yapıyı Harekete Geçirme		
	N	\bar{x}	St. S.	N	\bar{x}	St. S.	N	\bar{x}	St. S.
Eğitimsiz	-	-	-	-	-	-	-	-	-
İlk-orta	3	119,00	3,00	3	59,00	2,64	3	60,00	3,60
Lise	19	116,57	13,88	19	53,94	9,40	19	62,63	6,28
Lisans	73	115,41	9,43	73	55,20	6,25	73	60,20	5,50
Lisansüstü	26	117,65	7,44	26	55,84	5,55	26	61,80	4,35
TOPLAM	121	116,16	9,74	121	55,23	6,63	121	60,92	5,40

Eğitim düzeyi ile toplam liderlik puanı arasındaki ilişki aşağıdaki grafikte gösterilmiştir. Lisans düzeyine kadar liderlik davranış ortalaması düşmekte, lisansüstü eğitimde artmaktadır. Eğitim düzeyi artan bireyler daha sosyal, insan

ilişkilerine ve iletişimine daha açık bir hale gelmektedir. Bu nedenle düşük düzeyde eğitim alan bireylerin davranışları daha otokratik olmaktadır. Araştırmada lisans düzeyine kadar eğitim artıkça liderlik davranışının serbesiyetçi yönde geliştiği bulunmuştur. Lisansüstü düzeyde ise lider davranışlarının lisans düzeyine göre daha otokratikleştiği gözlenmektedir. Burada liderlerin çalıştığı konuda uzmanlık düzeyinin artmasının, liderlik davranışında otokratik eğilimini arttırdığını düşünebiliriz.



Grafik 5.9 Toplam Liderlik Puanı ve Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki

Hipotez 12:

H₀: Liderlik davranışı ile liderin eğitim gördüğü yer arasında ilişki yoktur.

H_A: Liderlik davranışı ile liderin eğitim gördüğü yer arasında ilişki vardır.

Eğitim görülen yerin büyüklük, gelişmişlik gibi çeşitli açılardan durumunun kişinin davranışlarında farklılık yaratabileceği düşünülebilir. Büyük şehirlerde eğitim gören kişilerin taşrada yetişen kişilere göre serbesiyetçiliğin daha fazla olması beklenebilir. Bunun sebebinin büyük şehirlere bireyler arasındaki iletişimin daha fazla olmasına bağlayabiliriz. Yurtdışında yaşayanların davranışlarında ise, farklı kültürden insanlarla yaşadıkları ve yeni bir kültüre uyum sağlamaları gerektiği için daha serbesiyetçi bir eğilimin olması beklenmektedir.

Çizelge 5. 41 Yüksek Öğretim Görülen Yer ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi

		Toplam Liderlik Puanı	Kişiyi Dikkate Alma	Yapıyı Harekete Geçirme
Yükseköğretim Görülen Yer	Pearson Correlation	-,113	-,116	-,060
	Sig. (2-tailed)	,219	,205	,511

Yukarıdaki tablodan örüleceği gibi, toplam liderlik puanı ile yükseköğretim görülen yer arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. $p>0,05$ olduğu H_0 kabul edilmiştir.

Yurt dışında eğitim alanların liderlik davranış puanı, Türkiye’de eğitim alanlardan daha düşük olmasına rağmen ANOVA analiz sonuçlarına göre farklı eğitim düzeylerine sahip kişilerin, liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Çizelge 5.42 Eğitim Görülen Yerin Farklılığı İle Liderlik Davranış Puanı Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri

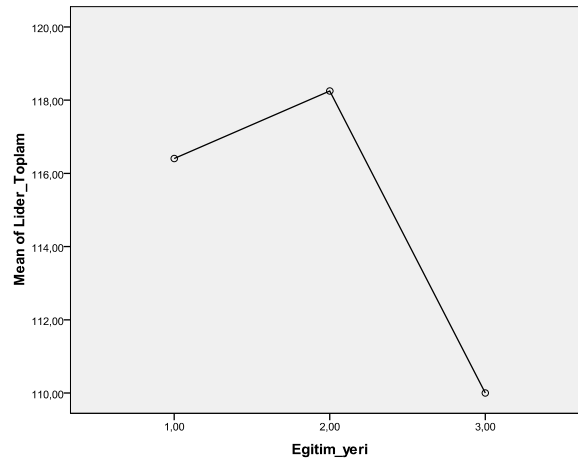
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Toplam Liderlik	Grup İçi	350,022	2	175,011	2,230	0,113	-
	Gruplar Arası	7533,978	96	78,479			
	Toplam	7884,000	98				
Kişiyi Dikkate Alma	Grup İçi	133,839	2	66,919	1,854	0,162	-
	Gruplar Arası	3465,333	96	36,097			
	Toplam	3599,172	98				
Yapıyı Harekete Geçirme	Grup İçi	51,199	2	25,600	,925	0,400	-
	Gruplar Arası	2655,973	96	27,666			
	Toplam	2707,172	98				

Eğitim durumuna göre en yüksek liderlik davranışı ortalaması taşrada (küçük il) eğitim gören kişilerde ($\bar{x}=118,44$), en düşük liderlik davranış ortalaması yurt dışında eğitim görmüş ($\bar{x}=110$) kişilerdedir. Kişiyi Dikkate Alma boyutunda taşrada eğitim görenlerin ortalaması ($\bar{x}=56,77$) en yüksek, yurtdışında eğitim görenlerin ortalaması ($\bar{x}=51,62$) en düşüktür. Yapıyı Harekete Geçirme boyutu ise, Kişiyi Dikkate Alma boyutu ile aynıdır. Eğitim görülen yere göre liderlik davranışının dağılımı aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 5.43 Eğitim Görülen Yere Göre Liderlik Davranışının Dağılımı

	Liderlik Toplam Puanı			Kişiyi Dikkate Alma			Yapıyı Harekete Geçirme		
	N	\bar{x}	St. S.	N	\bar{x}	St. S.	N	\bar{x}	St. S.
Merkez	82	116,31	9,11	82	55,58	6,20	82	60,73	5,45
Taşra	9	118,44	7,45	9	56,77	4,79	9	61,66	4,35
Yurt dışı	8	110,00	7,21	8	51,62	4,86	8	58,37	3,66
TOPLAM	99	116,00	8,96	99	55,37	6,06	99	60,62	5,25

Eğitim görülen yer ile toplam liderlik puanı arasındaki ilişki aşağıdaki grafikte gösterilmiştir. Yurtdışında eğitim görenlerin ortalaması grafikten görüldüğü gibi Türkiye’de eğitim görenlerden daha düşüktür.



Grafik 5.10 Toplam Liderlik Puanı ve Eğitim Görülen Yer Arasındaki İlişki

Hipotez 13:

H₀: Liderlik davranışı ile liderin mesleki deneyim süresi arasında ilişki yoktur.

H_A: Liderlik davranışı ile liderin mesleki deneyim süresi arasında ilişki vardır.

Mesleki deneyim, kişinin yaşı ile ilgilidir. Yaş arttıkça mesleki deneyim de artmaktadır. Mesleki deneyime ilişkin bulgular, liderlerin yaşlarına ilişkin bulgularla tutarlıdır. Liderlerin deneyimleri arttıkça otokratik davranma eğilimleri artmaktadır.

Çizelge 5. 44 Mesleki Deneyim ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi

		Toplam Liderlik Puanı	Kişiyi Dikkate Alma	Yapıyı Harekete Geçirme
Mesleki Deneyim	Pearson Correlation	,311**	,306**	,188*
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,045

** 0,01 düzeyinde anlamlılık (2-yönlü)

* 0,05 düzeyinde anlamlılık (2-yönlü)

Tablodan örüleceği gibi, toplam liderlik puanı ile mesleki deneyim arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. $r=0,311$ ve $p<0,05$ olduğu H_0 rededilmiştir. ANOVA analizi sonuçlarına göre farklı eğitim düzeylerine sahip kişilerin, liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Araştırmada mesleki deneyimi 1-10 yıl olanların ($\bar{x}=109,61$) ortalamaları ile 31-40 yıl mesleki deneyimi olanların ($\bar{x}=19,57$) ortalamaları arasında ($P=0,015$) ve mesleki deneyimi 1-10 yıl olanların ($\bar{x}=109,61$) ortalamaları ile 41-50 yıl olanların ($\bar{x}=122,62$) ortalamaları arasında anlamlı ($P=0,013$) bir fark bulunmuştur.

Çizelge 5.45 Mesleki Deneyim İle Liderlik Davranış Puanı Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri

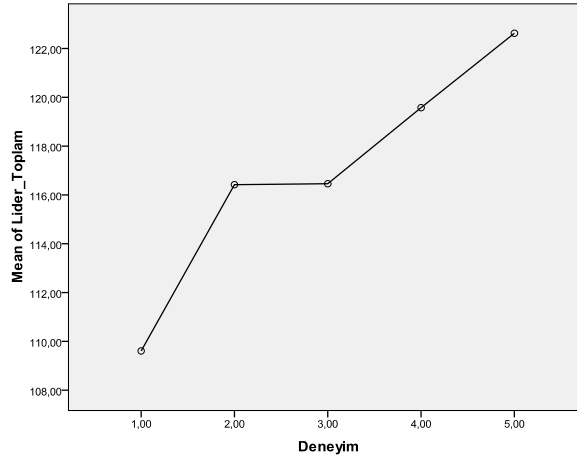
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Toplam Liderlik	Grup İçi	1330,911	4	332,728	3,734	0,007	1-4 1-5
	Gruplar Arası	9713,720	109	89,117			
	Toplam	11044,632	113				
Kişiyi Dikkate Alma	Grup İçi	539,231	4	134,808	3,288	0,014	1-4 1-5
	Gruplar Arası	4469,024	109	41,000			
	Toplam	5008,254	113				
Yapıyı Harekete Geçirme	Grup İçi	198,847	4	49,712	1,682	0,159	-
	Gruplar Arası	3222,144	109	29,561			
	Toplam	3420,991	113				

Kişiyi Dikkate Alma boyutunda ise, mesleki deneyimi 1-10 yıl olanların ($\bar{x}=51,50$) ortalamaları ile 31-40 yıl mesleki deneyimi olanların ($\bar{x}=57,36$) ortalamaları arasında ($P=0,048$) ve mesleki deneyimi 1-10 yıl olanların ($\bar{x}=51,50$) ortalamaları ile 41-50 yıl olanların ($\bar{x}=60,25$) ortalamaları arasında anlamlı ($p=0,014$) bir fark bulunmaktadır. Yapıyı Harekete Geçirme boyutunda ortalamalar arasında anlamlı ($Pp=0,159$) bir fark bulunmamaktadır. Mesleki deneyime göre liderlik davranışının sağılımı aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 5.46 Mesleki Deneyime Göre Liderlik Davranışının Dağılımı

	Liderlik Toplam Puanı			Kişiyi Dikkate Alma			Yapıyı Harekete Geçirme		
	N	\bar{x}	St. S.	N	\bar{x}	St. S.	N	\bar{x}	St. S.
0-9	18	109,61	9,43	18	51,50	6,03	18	58,11	6,21
10-19	45	116,42	9,30	45	55,08	6,59	45	61,33	5,23
20-29	24	116,45	7,98	24	55,29	5,78	24	61,16	4,87
30-39	19	119,57	10,33	19	57,36	6,44	19	62,21	5,40
40 ve üzeri	8	122,62	11,93	8	60,25	7,70	8	62,37	6,43
TOPLAM	114	116,31	9,88	114	55,30	6,65	114	61,00	5,50

Mesleki deneyime göre en yüksek ortalama 40 ve üzeri ($\bar{x}=122,62$), en düşük ortalama ise 0-9 yıl deneyime sahip kişilerdedir ($\bar{x}=109,61$). Kişiyi Dikkate Alma ve Yapıyı Harekete Geçirme boyutunda, liderlik toplam puanı ile benzer bir dağılım bulunmaktadır. Toplam liderlik puanı ve mesleki deneyim arasındaki ilişki aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.



Grafik 5.11 Toplam Liderlik Puanı ve Mesleki Deneyim Arasındaki İlişki

5.7.2.2 Norm Kaynaklarına Yönelik Hipotezlerin Analizi

Norm kaynaklarına yönelik hipotezler aileye, eğitime, toplumsal ve kurumsal yapıya yönelik olarak dört gruptan oluşmaktadır. Norm kaynaklarına yönelik toplam yedi hipotez bulunmaktadır.

Hipotez 14:

H₀: Liderlik davranışı ile ailenin otokratiklik düzeyi arasında ilişki yoktur.

H_A: Liderlik davranışı ile ailenin otokratiklik düzeyi arasında ilişki vardır.

Aile bireyin yetiştirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Bireyin davranışları ilk olarak aile içinde şekillendiği için, ailenin otokratiklik ve ya serbesiyetçilik düzeyi ile bireyin davranışları arasında bir uyum bulunması beklenmektedir.

Çizelge 5. 47 Ailenin Otokratiklik Düzeyi ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi

		Toplam Liderlik Puanı	Kişiyi Dikkate Alma	Yapıyı Harekete Geçirme
Aile Otokratikliği	Pearson Correlation	-,086	-,115	-,013
	Sig. (2-tailed)	,349	,207	,887

Tablodan örüleceği gibi, toplam liderlik puanı ile aile otokratikliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. $p>0,05$ olduğu H_0 kabul edilmiştir. ANOVA analizi sonuçları ise aşağıdaki gibidir.

Çizelge 5.48 Aile Otokratiklik Düzeyi İle Liderlik Davranış Puanı Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri

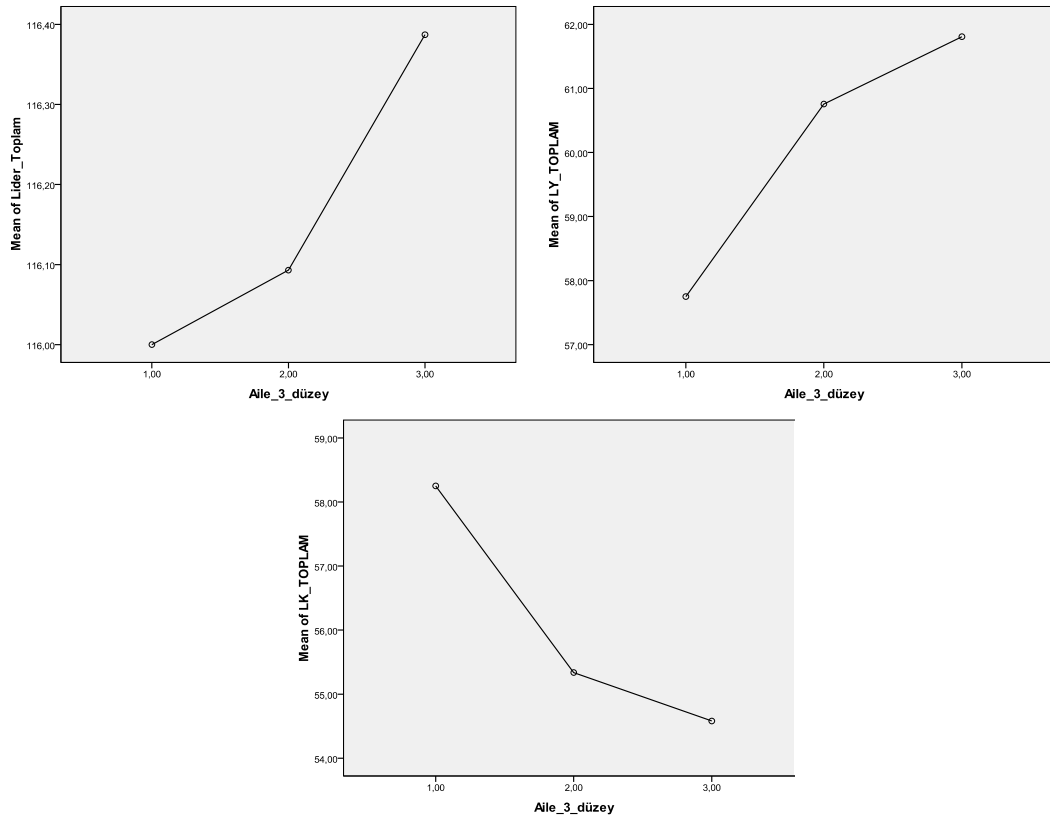
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Toplam Liderlik	Grup İçi	2,084	2	1,042	0,011	0,989	-
	Gruplar Arası	11400,611	118	96,615			
	Toplam	11402,694	120				
Kişiyi Dikkate Alma	Grup İçi	50,530	2	25,265	0,570	0,567	-
	Gruplar Arası	5231,519	118	44,335			
	Toplam	5282,050	120				
Yapıyı Harekete Geçirme	Grup İçi	66,870	2	33,435	1,146	0,321	-
	Gruplar Arası	3443,461	118	29,182			
	Toplam	3510,331	120				

Otokratiklik düzeyi düşük ailelerde yetişen kişilerin liderlik davranış puanı ortalaması $\bar{x}=116$, otokratiklik düzeyi orta ailelerde yetişen kişilerin liderlik davranış puanı ortalaması $\bar{x}=116,09$, otokratiklik düzeyi yüksek ailelerde yetişen kişilerin liderlik davranış puanı ortalaması $\bar{x}=116,38$ 'dir. Kişiyi Dikkate Alma boyutunda en yüksek ortalama düşük otokratiklik ($\bar{x}=58,25$), en düşük ortalama ise yüksek otokratiklik düzeyi olan ailelerde yetişen kişilerindir ($\bar{x}=54,58$).

Çizelge 5.49 Aile Otokratiklik Düzeyine Göre Liderlik Davranışının Dağılımı

	Liderlik Toplam Puanı			Kişiyi Dikkate Alma			Yapıyı Harekete Geçirme		
	N	\bar{X}	St. S.	N	\bar{X}	St. S.	N	\bar{X}	St. S.
Düşük Otokratiklik	4	116,00	3,55	4	58,25	4,71	4	57,75	2,06
Orta Otokratiklik	86	116,09	10,11	86	55,33	6,37	86	60,75	5,85
Yüksek Otokratiklik	31	116,38	9,43	31	54,58	7,54	31	61,80	4,15
TOPLAM	121	116,16	9,74	121	55,23	6,63	121	60,92	5,40

Ailenin otokratiklik düzeyi ile liderlik davranış boyutları arasındaki ilişki aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.



Grafik 5. 12 Toplam Liderlik Puanı, Kişiyi Dikkate Alma ve Yapıyı Harekete Geçirme Boyutu ile Aile Otokratiklik Düzeyi İlişkisi

Hipotez 15:

H₀: Liderlik davranışı ile babasının otoriterlik düzeyi arasında ilişki yoktur.

H_A: Liderlik davranışı ile babasının otoriterlik düzeyi arasında ilişki vardır.

Türk ailesinde baba figürü rol model olmasından dolayı çok önemlidir. Çocuklar (özellikle erkek) babaları gibi davranmaya çalışmakta ve onların davranışını referans olarak almaktadır. Bu nedenle babanın davranışları çocukların davranışlarının şekillenmesinde önemli bir yer etmektedir. Türk aile yapısı içinde baba korkulan, otokratik, kararların alınmasında yönlendirici ve aile içi cezalandırmada belirleyici bir unsurdur. Dolayısı ile otoriter babaya sahip bireylerin otoriter davranmaları beklenmektedir.

Çizelge 5. 50 Babanın Otoriterlik Düzeyi ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi

		Toplam Liderlik Puanı	Kişiyi Dikkate Alma	Yapıyı Harekete Geçirme
Babanın Otoriterlik Düzeyi	Pearson Correlation	,205*	,030	,333**
	Sig. (2-tailed)	,024	,743	,000

* 0,05 düzeyinde anlamlılık (2-yönlü)

** 0,01 düzeyinde anlamlılık (2-yönlü)

Tablodan örüleceği gibi, toplam liderlik puanı ile babanın otoriterlik düzeyi arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. $r=0,205$ ve $p<0,05$ olduğu H_0 reddedilmiştir. ANOVA analiz sonuçlarına göre de ailenin otokratiklik düzeyi ile liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Çizelge 5.51 Babanın Otoriterlik Düzeyi İle Liderlik Davranış Puanı Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Toplam Liderlik	Grup İçi	1103,482	2	551,741	6,321	0,002	2-3
	Gruplar Arası	10299,212	118	87,281			
	Toplam	11402,694	120				
Kişiyi Dikkate Alma	Grup İçi	140,808	2	70,404	1,616	0,203	-
	Gruplar Arası	5141,241	118	43,570			
	Toplam	5282,050	120				
Yapıyı Harekete Geçirme	Grup İçi	587,103	2	293,551	11,850	0,000	1-2 2-3
	Gruplar Arası	2923,228	118	24,773			
	Toplam	3510,331	120				

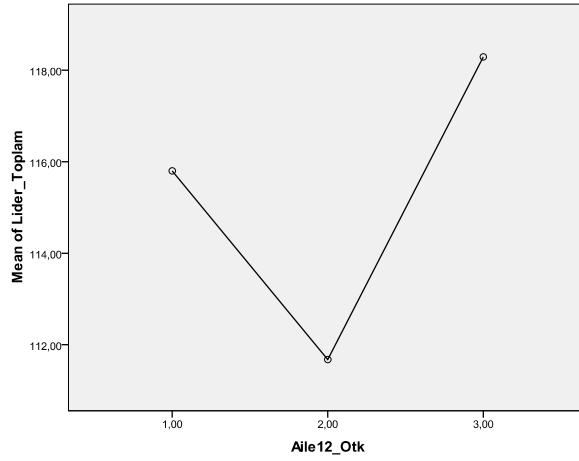
Otokratik davranma eğilimi yüksek bir babaya sahip olan kişilerin liderlik davranış puanı ($\bar{x}=118,29$) ortalaması ile orta düzeyde otokratik davranma eğilimi olan bir babaya sahip kişilerin liderlik davranış puanı ($\bar{x}=111,67$) ortalaması arasında anlamlı bir ($P=0,002$) farklılık bulunmaktadır.

Kişiyi Dikkate Alma boyutunda anlamlı bir farklılık yokken, Yapıyı Harekete Geçirme boyutunda iki düzeyde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Otokratik davranma eğilimi yüksek bir babaya sahip olan kişilerin liderlik davranış puanı ($\bar{x}=62,53$) ortalaması ile orta düzeyde otokratik davranma eğilimi olan bir babaya sahip kişilerin liderlik davranış puanı ($\bar{x}=57,91$) ortalaması arasında anlamlı bir ($P=0,000$) farklılık bulunmaktadır.

Çizelge 5.52 Babanın Otokratiklik Düzeyine Göre Liderlik Davranışının Dağılımı

	Liderlik Toplam Puanı			Kişiyi Dikkate Alma			Yapıyı Harekete Geçirme		
	N	\bar{x}	St. S.	N	\bar{x}	St. S.	N	\bar{x}	St. S.
Düşük Otokratiklik	5	115,80	3,11	5	58,00	4,12	5	57,80	1,78
Orta Otokratiklik	37	111,67	9,35	37	53,75	6,87	37	57,91	5,78
Yüksek Otokratiklik	79	118,29	9,54	79	55,75	6,57	79	62,53	4,67
TOPLAM	121	116,16	9,74	121	55,23	6,63	121	60,92	5,40

Otoriter bir babanın olduğu ailede yetişen kişilerin liderlik davranış puanı ortalaması $\bar{x}=118,29$, Otoriterlik düzeyi düşük (serbesiyetçi) bir babanın olduğu ailede yetişen kişilerin liderlik davranış puanı ortalaması ise $\bar{x}=115,80$ 'tır. Ailede babanın otokratiklik düzeyi ile kişinin liderlik davranış puanı arasındaki ilişki aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.



Grafik 5.13 Babanın Otokratiklik Düzeyi ile Liderlik Davranış Puanı ilişkisi

Hipotez 16:

H₀: Liderlik davranışı ile ilk-orta eğitim kurumu otoriterlik düzeyi arasında ilişki yoktur.

H_A: Liderlik davranışı ile ilk-orta eğitim kurumu otoriterlik düzeyi arasında ilişki vardır.

Eğitim kurumları bilimsel bilgiyi çocuklara aktarırken, toplumun değerlerini ve normlarını da aktarma görevini üstlenmektedir. Toplumumuzda çocuklar okula verilirken “eti senin, kemiği benim” ifadesi hala yaygın olarak kullanılmaktadır. Öğretim kurumlarında bulunan değerlerin otokratik veya serbesiyetçi olması bireyin davranışlarının bu yönde değişmesine sebep olacağı düşünülmektedir. Otokratik normların bulunduğu okullarda okuyan bireyler otokratik davranma eğiliminde bulunması doğal olarak beklenmektedir.

Çizelge 5. 53 İlk-Orta Eğitim Kurumu Otoriterlik Düzeyi ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi

		Toplam Liderlik Puanı	Kişiyi Dikkate Alma	Yapıyı Harekete Geçirme
İlk-Orta Eğitim Kurumu Otoriterlik Düzeyi	Pearson Correlation	-,086	-,115	-,013
	Sig. (2-tailed)	,349	,207	,887

Tablodan örüleceği gibi, toplam liderlik puanı ile ilk-orta eğitim kurumu otoriterliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. $p > 0,05$ olduğu H_0 kabul edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre farklı ilköğretim-ortaöğretim otokratiklik düzeyi ile liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. ANOVA analizi sonuçları ise aşağıdaki gibidir.

Çizelge 5.54 İlk-Orta Eğitimin Otoriterlik Düzeyi İle Liderlik Davranış Puanı Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri

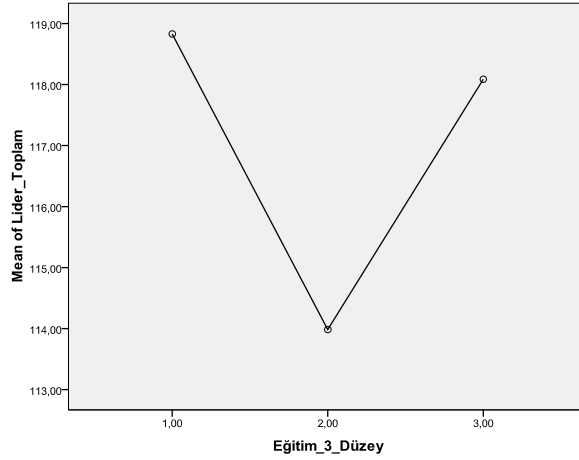
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Toplam Liderlik	Grup İçi	632,913	2	316,456	3,467	0,034	1-2
	Gruplar Arası	10769,782	118	91,269			
	Toplam	11402,694	120				
Kişiyi Dikkate Alma	Grup İçi	148,185	2	74,093	1,703	0,187	-
	Gruplar Arası	5133,864	118	43,507			
	Toplam	5282,050	120				
Yapıyı Harekete Geçirme	Grup İçi	240,961	2	120,481	4,348	0,015	1-2
	Gruplar Arası	3269,369	118	27,707			
	Toplam	3510,331	120				

Otoriter bir eğitim alan kişilerin liderlik davranış puanı ortalaması ($\bar{x}=118,82$) ile orta düzeyde otoriter bir eğitim alan kişilerin liderlik davranış puanı ortalaması ($\bar{x}=113,98$) arasında anlamlı bir fark ($p=0,034$) bulunmaktadır. Benzer fark, Yapıyı Harekete Geçirme boyutu için geçerlidir. Yapıyı Harekete Geçirme boyutunda otoriter bir eğitim alan kişilerin liderlik davranış puanı ortalaması ($\bar{x}=63$) ile orta düzeyde otoriter bir eğitim alan kişilerin liderlik davranış puanı ortalaması ($\bar{x}=59,73$) arasında anlamlı bir fark ($p=0,015$) bulunmaktadır. Eğitim kurumlarının otokratiklik düzeyine göre liderlik davranışının dağılımı aşağıdaki gibidir.

Çizelge 5.55 Eğitim Kurumlarının Otokratiklik Düzeyine Göre Liderlik Davranışının Dağılımı

	Liderlik Toplam Puanı			Kuşiyi Dikkate Alma			Yapıyı Harekete Geçirme		
	N	\bar{x}	St. S.	N	\bar{x}	St. S.	N	\bar{x}	St. S.
Düşük Otokratiklik	35	118,82	8,53	35	55,82	5,80	35	63,00	4,57
Orta Otokratiklik	63	113,98	9,24	63	54,25	6,03	63	59,73	5,11
Yüksek Otokratiklik	23	118,08	11,66	23	57,04	8,87	23	61,04	6,51
TOPLAM	121	116,16	9,74	121	55,23	6,63	121	60,92	5,40

Eğitim kurumlarının otokratiklik d¼zeyi ile liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi g¼steren grafik aşağıdaki gibidir.



Grafik 5.14 İlk-Orta Eğitimin Otokratiklik D¼zeyi İle Toplam Liderlik Puanı İlişkisi

D¼ř¼k otokratiklik d¼zeyinde yetişen bireylerin liderlik davranışının y¼ksek otokratiklik d¼zeyinde eğitim g¼ren bireylerden daha y¼ksek olmasını, bireyin serbesiyetçi yetiştirilmeye karşın, serbesiyetçi davranmanın sonuçlarının iyi olmadığı d¼ř¼nmesine bağlayabiliriz.

Hipotez 17:

H₀: Liderlik davranışı ile ¼đretmenlerin otoriterlik d¼zeyi arasında farklılık yoktur.

H_A: Liderlik davranışı ile ¼đretmenlerin otoriterlik d¼zeyi arasında farklılık vardır.

¼đretmenler toplumumuzda sayđı g¼ren, t¼m toplum tarafından değer verilen kişilerdir. İlk¼đretim s¼resince çocuklar aynı ¼đretmenden eğitim almakta ve onu anne-baba olarak g¼rmektedir. Bazı durumlarda ¼đretmenin y¼nlendirmesi anne ve babanın y¼nlendirmesinin ¼n¼ne geçebilmektedir. ¼đretmenini rol model alan ocuk onun gibi davranmaya abalayabilecek ve otokratik davranması, kişinin de benzer davranmasına neden olabilecektir.

Çizelge 5. 56 Öğretmenlerin Otoriterlik Düzeyi ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi

		Toplam Liderlik Puanı	Kişiyi Dikkate Alma	Yapıyı Harekete Geçirme
Öğretmenlerin Otoriterlik Düzeyi	Pearson Correlation	-,099	,004	-,184*
	Sig. (2-tailed)	,279	,964	,043

* 0,05 düzeyinde anlamlılık (2-yönlü)

Tablodan örüleceği gibi, toplam liderlik puanı ile öğretmenlerin otoriterlik düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. $p>0,05$ olduğu H_0 kabul edilmiştir. ANOVA analiz sonuçlarına göre ise farklı otoriterlik düzeyine sahip öğretmenlerden eğitim alan kişilerin liderlik davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır

Çizelge 5.57 İlk-Orta Eğitimin Otoriterlik Düzeyi İle Liderlik Davranış Puanı Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri

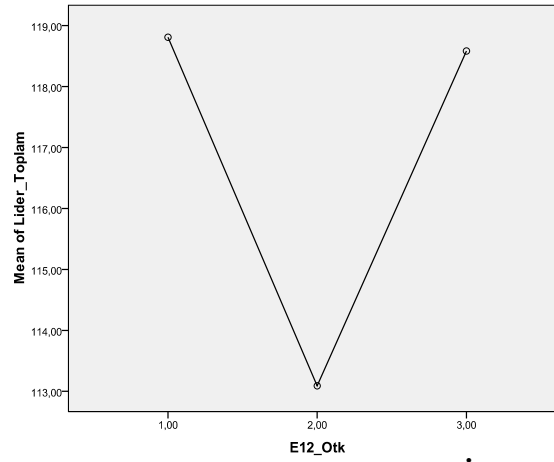
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Toplam Liderlik	Grup İçi	953,839	2	476,920	5,386	0,006	1-2 2-3
	Gruplar Arası	10448,855	118	88,550			
	Toplam	11402,694	120				
Kişiyi Dikkate Alma	Grup İçi	224,534	2	112,267	2,619	0,077	-
	Gruplar Arası	5057,515	118	42,860			
	Toplam	5282,050	120				
Yapıyı Harekete Geçirme	Grup İçi	305,112	2	152,556	5,616	0,005	1-2
	Gruplar Arası	3205,219	118	27,163			
	Toplam	3510,331	120				

Otokratiklik düzeyi düşük bir öğretmeni olan kişilerin liderlik davranış puanı ortalaması ($\bar{x}=118,80$) ile orta düzeyde otoriter bir eğitim alan kişilerin liderlik davranış puanı ortalaması ($\bar{x}=113,90$) arasında anlamlı bir fark ($p=0,010$) bulunmaktadır. Orta düzey otokratik bir öğretmeni olan kişilerin liderlik davranış puanı ortalaması ($\bar{x}=118,58$) ile yüksek düzeyde otoriter bir eğitim alan kişilerin liderlik davranış puanı ortalaması ($\bar{x}=118,58$) arasında anlamlı bir fark ($p=0,049$) bulunmaktadır.

Çizelge 5.58 Öğretmenlerin Otokratiklik Düzeyine Göre Liderlik Davranışının Dağılımı

	Liderlik Toplam Puanı			Kişiyi Dikkate Alma			Yapıyı Harekete Geçirme		
	N	\bar{x}	St. S.	N	\bar{x}	St. S.	N	\bar{x}	St. S.
Düşük Otokratiklik	42	118,80	8,10	42	56,00	5,72	42	62,80	4,61
Orta Otokratiklik	55	113,09	9,49	55	53,81	5,80	55	59,27	5,20
Yüksek Otokratiklik	24	118,58	11,19	24	57,16	9,07	24	61,41	6,14
TOPLAM	121	116,16	9,74	121	55,23	6,63	121	60,92	5,40

Kişiyi Dikkate Alma boyutu anlamlı bir fark ortaya çıkmazken, Yapıyı Harekete Geçirme boyutu için anlamlı bir fark bulunmaktadır. Yapıyı Harekete Geçirme boyutunda düşük düzeyde otoriter öğretmenleri olan kişilerin ($\bar{x}=62,80$) ortalamaları, orta düzeyde otoriter öğretmenleri olan kişilerin ($\bar{x}=59,27$) ortalamaları arasında anlamlı ($p=0,009$) bir fark bulunmaktadır. Öğretmenlerin otokratiklik düzeyi ile liderlik davranışı arasındaki ilişki aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.



Grafik 5.15 Öğretmenlerin Otokratiklik Düzeyi İle Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki

Hipotez 18:

H₀: Liderlik davranışı ile liderin sosyal çevre normlarına uyma düzeyi arasında ilişki yoktur.

H_A: Liderlik davranışı ile liderin sosyal çevre normlarına uyma düzeyi arasında ilişki vardır.

Toplumumuzda insanların bulunduğu çevreye uygun davranması beklenir. Uygun davranmayan bireyler ise tepki ile karşılaşır. Günümüzde mahalle baskısı olarak da adlandırılan bu durum, toplumun düzenini korumak için göstermiş olduğu bir davranıştır. Bir davranış sergilenirken “Çevredekiler ne der?” düşüncesi bireyin davranışlarını şekillendirir. Toplumsal normlara uyum düzeyi yüksek bireylerin daha kuralcı ve otokratik olmaları doğal olarak beklenmektedir. Bu şekilde yetişen ve düşünen liderlerin daha otokratik davranacakları düşünülebilir.

Çizelge 5. 59 Sosyal Çevre Normlarına Uyum Düzeyi ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi

		Toplam Liderlik Puanı	Kişiyi Dikkate Alma	Yapıyı Harekete Geçirme
Sosyal Çevre Normlarına Uyum	Pearson Correlation	,198*	,143	,182*
	Sig. (2-tailed)	,029	,117	,046

* 0,05 düzeyinde anlamlılık (2-yönlü)

Tablodan örüleceği gibi, toplam liderlik puanı ile sosyal çevre normlarına uyum düzeyi arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. $r=0,198$ ve $p<0,05$ olduğu H_0 reddedilmiştir.

Çizelge 5.60 Sosyal Çevre Normlarını İçselleştirme Düzeyi İle Liderlik Davranış Puanı Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri

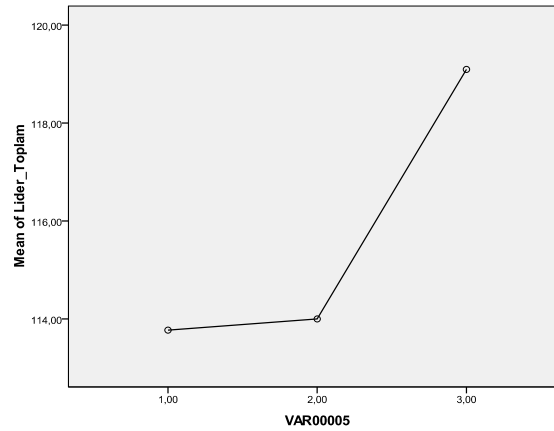
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Toplam Liderlik	Grup İçi	809,994	2	404,997	4,512	0,013	1-3 2-3
	Gruplar Arası	10592,700	118	89,769			
	Toplam	11402,694	120				
Kişiyi Dikkate Alma	Grup İçi	309,837	2	154,919	3,677	0,028	1-3
	Gruplar Arası	4972,212	118	42,137			
	Toplam	5282,050	120				
Yapıyı Harekete Geçirme	Grup İçi	130,544	2	65,272	2,279	0,107	-
	Gruplar Arası	3379,786	118	28,642			
	Toplam	3510,331	120				

ANOVA analiz sonuçlarına göre kişinin sosyal çevre normlarını içselleştirme düzeyi ile liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Sosyal çevre normlarını benimseme derecesi yüksek olanların liderlik davranış puanı ($\bar{x}=119,09$) ortalaması ve düşük olan kişilerin liderlik davranış puanı ($\bar{x}=113,77$) ortalaması açısından anlamlı bir farklılık ($p=0,030$) bulunmaktadır. Sosyal çevre normlarını benimseme derecesi orta düzey olan kişilerin liderlik davranış puanı ($\bar{x}=114$) ortalamaları ile yüksek düzeyde benimsemiş kişilerin liderlik davranış puanları ($\bar{x}=119,09$) ortalaması arasında anlamlı bir farklılık ($p=0,044$) bulunmaktadır. Kişiyi Dikkate Alma boyutunda ise sosyal çevre normlarını benimseme derecesi yüksek olanların liderlik davranış puanı ($\bar{x}=57,01$) ortalaması ve düşük olan kişilerin liderlik davranış puanı ($\bar{x}=53,45$) ortalaması açısından anlamlı bir farklılık ($p=0,035$) bulunmaktadır.

Çizelge 5.61 Sosyal Çevre Normlarını Benimseme Düzeyine Göre Liderlik Davranışının Dağılımı

	Liderlik Toplam Puanı			Kişiyi Dikkate Alma			Yapıyı Harekete Geçirme		
	N	\bar{x}	St. S.	N	\bar{x}	St. S.	N	\bar{x}	St. S.
Düşük Düzey Benimseme	35	113,77	8,83	35	53,45	4,85	35	60,31	5,79
Orta Düzey Benimseme	33	114,00	8,20	33	54,27	6,32	33	59,72	4,26
Yüksek Düzey Benimseme	53	119,09	10,54	53	57,01	7,45	53	62,07	5,64
TOPLAM	121	116,16	9,74	121	55,23	6,63	121	60,92	5,40

Aşağıdaki grafikte liderlik davranış puanı ile sosyal çevre normlarını benimseme düzeyi arasındaki ilişki görülmektedir.



Grafik 5. 16 Sosyal Çevre Normlarını Benimseme Düzeyi İle Liderlik Davranışı İlişkisi

Hipotez 19:

H₀: Liderlik davranışı ile liderin dini inanç düzeyi arasında ilişki yoktur.

H_A: Liderlik davranışı ile liderin dini inanç düzeyi arasında ilişki vardır.

Din toplumumuzda önemli bir yere sahiptir. Dinin emrettiği kurallara bağlı davranmak, kişinin itaat etme düzeyini ve normlara uyma düzeyini artırmaktadır. Dini inanç düzeyi yüksek olan kişilerin daha otokratik davranması beklenmektedir. Ayrıca, dinin emrettiği ahlaklı olma, insanlara iyi davranma, kul hakkı yememe gibi kurallara uyan bir kişinin liderlik davranışında insana yönelik dikkat ve ilgisinin yüksek olacağı düşünülebilir.

Çizelge 5. 62 Dini İnanç Düzeyi ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi

		Toplam Liderlik Puanı	Kişiyi Dikkate Alma	Yapıyı Harekete Geçirme
Dini İnanç Düzeyi	Pearson Correlation	,144	,132	,097
	Sig. (2-tailed)	,115	,148	,288

Tablodan örüleceği gibi, toplam liderlik puanı ile sosyal çevre normlarına uyum düzeyi arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur. $p > 0,05$ olduğu H_0 kabul edilmiştir

Çizelge 5.63 Dini İnanç Düzeyi İle Liderlik Davranış Puanı Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin ANOVA Değerleri

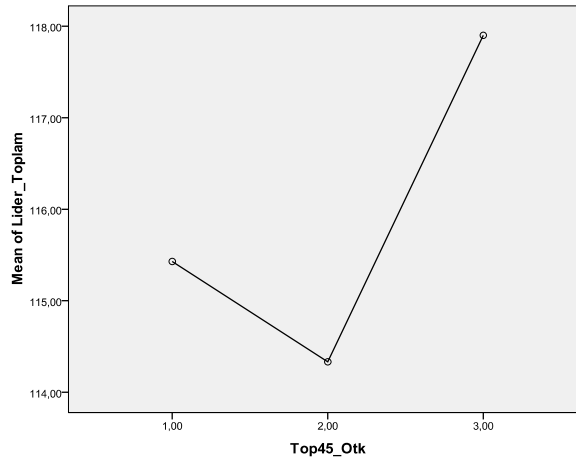
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Toplam Liderlik	Grup İçi	365,580	2	182,790	1,954	,146	-
	Gruplar Arası	11037,114	118	93,535			
	Toplam	11402,694	120				
Kişiyi Dikkate Alma	Grup İçi	94,422	2	47,211	1,074	,345	-
	Gruplar Arası	5187,628	118	43,963			
	Toplam	5282,050	120				
Yapıyı Harekete Geçirme	Grup İçi	138,198	2	69,099	2,418	,094	-
	Gruplar Arası	3372,132	118	28,577			
	Toplam	3510,331	120				

Dini inanç düzeyi düşük olanların liderlik davranış puanı ($\bar{x}=115,42$) ortalaması ve dini inanç düzeyi yüksek olan kişilerin liderlik davranış puanı ($\bar{x}=117,90$) ortalaması açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Kişiyi Dikkate Alma boyutunda düşük yüksek düzey dini inanca sahip olanların en yüksek ($\bar{x}=56,06$), düşük dini inanç düzeyine sahip olanların en düşüktür ($\bar{x}=53,14$). Yapıyı Harekete Geçirme boyutunda düşük dini inanca sahip olanların ortalaması en yüksek ($\bar{x}=62,28$), orta düzey dini inanca sahip olanların ortalaması en düşüktür ($\bar{x}=59,74$). Dini inanç düzeyine göre liderlik davranışının dağılımı aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 5.64 Dini İnanç Düzeyine Göre Liderlik Davranışının Dağılımı

	Liderlik Toplam Puanı			Kişiyi Dikkate Alma			Yapıyı Harekete Geçirme		
	N	\bar{x}	St. S.	N	\bar{x}	St. S.	N	\bar{x}	St. S.
Düşük Düzey Dini İnanç	7	115,42	8,67	7	53,14	4,01	7	62,28	6,21
Orta Düzey Dini İnanç	54	114,33	9,85	54	54,59	6,33	54	59,74	5,23
Yüksek Düzey Dini İnanç	60	117,90	9,60	60	56,06	7,08	60	61,83	5,34
TOPLAM	121	116,16	9,74	121	55,23	6,63	121	60,92	5,40

Aşağıdaki grafikte kişinin inanç düzeyi ve liderlik davranış puanı arasındaki ilişki gösterilmektedir.



Grafik 5.17 İnanç Düzeyi İle Liderlik Davranışı İlişkisi

Hipotez 20:

H₀: Liderlik davranışı ile kurumsal norm varlık düzeyi arasında ilişki yoktur.

H_A: Liderlik davranışı ile kurumsal norm varlık düzeyi arasında ilişki vardır.

Kurum içerisindeki normlar, çalışanların nasıl davranacaklarını belirlemektedir. Hayatı boyunca sabah 8'de iş başı yapmış bir kişinin emekli olduktan sonra erken kalkması ve traş olması normlara uygun yaşamının bir sonucudur. Çalışma hayatı boyunca katı kurallara bağlı çalışmış, otokratik yöneticiler tarafından yönetilmiş kişilerin benzer davranışlar sergilemesi kaçınılmazdır. Otokratik normların bulunduğu kurumlarda çalışan bireyler kurum normlarından etkilenerek (uyum sağlayarak) otokratik davranma eğilimine girecekleri düşünülebilir.

Çizelge 5. 65 Kurumsal Norm Varlık Düzeyi ve Liderlik Davranışı Pearson Korelasyon Matrisi

		Toplam Liderlik Puanı	Kişiyi Dikkate Alma	Yapıyı Harekete Geçirme
Kurumsal Norm Varlık Düzeyi	Pearson Correlation	,282**	,142	,333**
	Sig. (2-tailed)	,002	,119	,000

* 0,05 düzeyinde anlamlılık (2-yönlü)

**0,01 düzeyinde anlamlılık (2-yönlü)

Tablodan örüleceği gibi, toplam liderlik puanı ile sosyal çevre normlarına uyum düzeyi arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. $r=0,282$ ve $p<0,05$ olduğu H_0 red edilmiştir.

Bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre kurumsal norm varlığı düzeyine göre liderlik davranışının farklılaştığı belirlenmiştir. Kurumsal norm varlığı orta düzey kurumlarda çalışan kişilerin toplam liderlik puanına ortalamaları ile yüksek düzey olan kişiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Çizelge 5.66 Kurumsal Norm Varlığı Düzeyi İle Liderlik Davranış Puanı Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin t Testi Değerleri

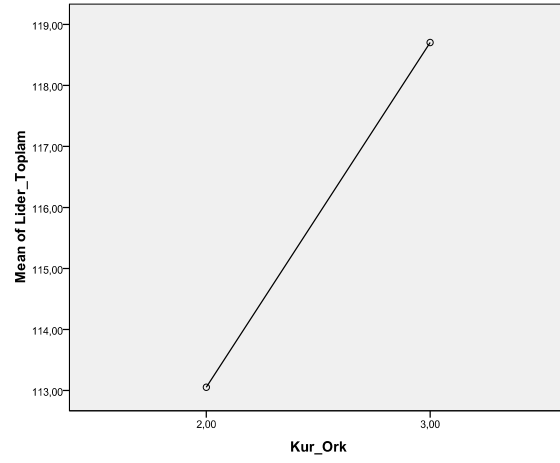
	Kurumsal Norm Düzeyi	N	\bar{x}	S.S.	d.f.	t	p	Anlamlı Fark
Toplam Liderlik Puanı	Orta	45	113,77	8,104	-2,101	116	0,038	*
	Yüksek	73	117,60	10,414				
Kişiyi Dikkate Alma	Orta	45	53,88	5,139	-1,760	116	0,081	-
	Yüksek	73	56,09	7,375				
Yapıyı Harekete Geçirme	Orta	45	59,88	5,126	-1,588	116	0,115	-
	Yüksek	73	61,50	5,520				

Norm varlığı orta düzey kurumlarda çalışan kişilerin liderlik davranış puanı ortalaması (\bar{x} =113,77) iken, yüksek olan kurumlarda çalışan kişilerin liderlik davranış puanı ortalaması (\bar{x} =117,67) olarak belirlenmiştir. Hem Kişiyi Dikkate Alma hem de Yapıyı Harekete Geçirme boyutunda yüksek düzey norm varlığı olan kurumlarda çalışan kişilerin ortalamaları orta düzey norm varlığı olan kurumlarda çalışanlardan daha yüksektir.

Çizelge 5.67 Kurumsal Norm Varlığı Düzeyine Göre Liderlik Davranışının Dağılımı

	Liderlik Toplam Puanı			Kişiyi Dikkate Alma			Yapıyı Harekete Geçirme		
	N	\bar{x}	St. S.	N	\bar{x}	St. S.	N	\bar{x}	St. S.
Düşük Düzey Norm Varlığı	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Orta Düzey Norm Varlığı	45	113,77	8,10	45	53,88	5,13	45	59,88	5,12
Yüksek Düzey Norm Varlığı	73	117,60	10,41	73	56,09	7,37	73	61,50	5,52

Kurumsal norm varlığı ile liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi gösteren grafik aşağıdaki gibidir. Grafikten görüldüğü üzere kurumsal norm varlığı arttıkça liderlik davranış puanı artmaktadır.



Grafik 5. 18 Kurumsal Norm Varlığı İle Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki

Yukarıdaki grafikten de görüldüğü gibi analize katılan kişiler arasında kurumsal norm varlığı düşük düzeyde olan bir kurumda çalışan bulunmamaktadır.

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Bu bölümde, Dünya Türk Girişimciler Kurultayı'nda Türkiye'den katılan işletme sahipleri üzerinde yapılan araştırmaya ilişkin bulgularının sonuçları bütünsel olarak sunulurken, toplumsal normların liderlik davranışına etkisi değerlendirilmeye çalışılmıştır.

6.1 SONUÇLAR

Hipotez testlerinin sonuçlarının genel değerlendirmesi aşağıdaki çizelgede özetlenmiştir. Yapılan analiz sonrasında onbir hipotez reddedilmiş, dokuz hipotez ise kabul edilmiştir.

Çizelge 6.1 Hipotez Testleri Özet Gösterimi

Hipotez No	Hipotez	Sonuç
1.	Liderlik davranışı ile liderlerin yaş grupları arasında ilişki vardır.	Kabul
2.	Liderlik davranışı ile liderlerin cinsiyeti arasında ilişki vardır.	Red
3.	Liderlik davranışı ile liderlerin yetiştikleri yerlerin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyi arasında ilişki vardır.	Kabul
4.	Liderlik davranışı ile liderlerin yaşadığı merkez arasında ilişki vardır.	Kabul
5.	Liderlik davranışı ile lideri yetiştiren aile (aile-akraba-yurt) arasında ilişki vardır.	Kabul
6.	Liderlik davranışı ile liderin baba mesleği arasında ilişki vardır.	Kabul
7.	Liderlik davranışı ile liderin anne mesleği arasında ilişki vardır.	Red
8.	Liderlik davranışı ile ailenin sosyo-ekonomik statüsü arasında ilişki vardır.	Red
9.	Liderlik davranışı ile liderin ailesinin siyasi görüşü arasında ilişki vardır.	Red
10.	Liderlik davranışı ile liderin aile büyüklükleri arasında ilişki vardır.	Red
11.	Liderlik davranışı ile liderin eğitim düzeyi arasında ilişki vardır.	Red
12.	Liderlik davranışı ile liderin eğitim gördüğü yer arasında ilişki vardır.	Red

13.	Liderlik davranışı ile liderin mesleki deneyim süresi arasında ilişki vardır.	Kabul
14.	Liderlik davranışı ile ailenin otoriterlik düzeyi arasında ilişki vardır.	Red
15.	Liderlik davranışı ile babasının otoriterlik düzeyi arasında ilişki vardır.	Kabul
16.	Liderlik davranışı ile ilk-orta eğitim kurumu otoriterlik düzeyi arasında ilişki vardır.	Red
17.	Liderlik davranışı ile öğretmenlerin otoriterlik düzeyi arasında ilişki vardır.	Red
18.	Liderlik davranışı ile liderin sosyal çevre normlarına uyma düzeyi arasında ilişki vardır.	Kabul
19.	Liderlik davranışı ile liderin dini inanç düzeyi arasında ilişki vardır.	Red
20.	Liderlik davranışı ile kurumsal normların varlık düzeyi arasında ilişki vardır.	Kabul

Araştırmada liderin yaşına göre, liderlik davranışında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Liderin yaşı arttıkça liderlik davranış puanının arttığı gözlenmiştir. Buna bağlı olarak liderin yaşının artması ile otokratik davranış eğiliminin arttığı söylenebilir.

Liderlerin cinsiyetlerine göre davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamakla birlikte, erkeklerin otokratik davranma eğilimi kadınlara göre yüksektir. Erkeklerin Kişiyi Dikkate Alma boyutundaki ortalamaları kadınlardan daha yüksek iken kadınların Yapıyı Harekete Geçirme boyutundaki ortalamaları erkeklerden daha yüksektir.

Sosyo-ekonomik yönden daha gelişmiş illerde yaşayanlar ile yaşamayanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, sosyo-ekonomik yönden gelişmiş illerde yaşayanların liderlik davranış puanı ortalamaları daha düşüktür. Buna bağlı olarak gelişmiş illerde yaşayanların daha serbesiyetçi olduğu düşünülebilir.

Liderlerin yaşadığı yerin büyük veya küçük olması ile liderlik davranışı açısından anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. İlçede yetişen kişiler, şehir merkezinde yaşayan kişilere göre daha otokratik davranış sergilemektedir.

Farklı kişiler tarafından yetiştirilen kişilerin liderlik davranışında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Aileden uzaklaşma derecesi kişiyi daha özgür, daha

serbesiyetçi olmaya itmektedir. Akraba yanında yetişen kişilerin liderlik ortalamaları, aile yanında yetişenlerden daha düşüktür. Yurtta yetişenlerin liderlik davranış puanı ise aile ve akraba yanında yetişenlerden daha yüksektir. Bunu yurtta uygulanan katı kurallardan ve devlet yurtlarında uyulması gereken kuralların çokluğuna bağlayabiliriz. Kurallara uygun yaşamayı alışkanlık haline getiren bireyler daha otokratik davranma eğilimindedir.

Yapılan analizler sonucunda kişinin babasının meslek grubu ile liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Kişinin babasının mesleğinin farklılaşması liderlik davranışını da farklılaştırmaktadır. Çiftçi ailelerinde yetişen kişilerin liderlik davranışları babası diğer mesleklere sahip olanlara göre daha otokratiktir. Bu durumun çiftçilerin yaşam koşullarının diğer mesleklere göre daha geleneksel bir anlayışta gerçekleşmesinden kaynaklandığı ifade edilebilir. Bu noktada işçi babaya sahip olan kişilerin liderlik davranış puanı ortalamaları en düşüktür.

Anne mesleğine göre liderlik davranış puanlarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun annesinin ev hanımı olması bu durumun temel sebebidir. Baba mesleğinde olduğu gibi, en düşük liderlik davranış ortalaması annesi işçi olanlardadır. Bu durum işçilerin eğitim seviyelerinin düşük olması ve ağırlıklı olarak düşük statülü işler yapmaları nedeniyle eğitim seviyesi yüksek olan çocuklara daha serbesiyetçi yaklaşımlarından olabilir.

Araştırmada, kişilerin ailesinin sosyo-ekonomik statü düzeyi ile liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Düşük sosyo-ekonomik statülü ailelerde çocuklar daha özgür yetişmekte ve çocuklar üzerindeki aile baskısı daha yoğun olmaktadır. Ailenin sosyo-ekonomik statüsünün artması ailenin sosyal çevresini ve uyması gereken toplumsal normların düzeyini arttıracaktır. Bu nedenle liderlik davranışı düşük sosyo-ekonomik statülü ailelerde yetişen kişilerde daha serbesiyetçidir.

Ailelerin siyasal görüşleri ile liderlik davranış puanı ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Sağ görüş daha çok muhafazakâr anlayışı, sol görüş ise değişime açıklığı temsil etmektedir. Dolayısı ile sağ görüşlü ailelerde yetişen kişilerin daha çok otokratik eğilimli, sol görüşlü ailelerde yetişen kişilerin

serbesiyetçi eğilimli olması beklenmektedir. Araştırma sonuçlarına göre sol ve sağ görüşlü ailelerde yetişen bireyler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu durum görüşünü açıklamaktan çekinen katılımcıların merkez seçeneğini işaretlemelerinden kaynaklanabilir.

Araştırmada, kişilerin yetiştikleri ailelerin büyüklüğü ile liderlik davranış puanı ortalaması arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak, aile kalabalıklaştıkça liderlik davranış puanı artmaktadır. Kalabalık ailelerde yetişen kişilerin liderlik puanı ortalamasının, az olanlardan yüksek olması, kalabalık ailelerde geçinmenin kolaylaştırılması için uyulması gereken aile normu sayısının fazla olması ile açıklanabilir. Araştırmada, Kişiyi Dikkate Alma boyut ile aile büyüklüğü arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kalabalık ailelerde yaşayan bireylerin kişiyi dikkate alma düzeyleri artmaktadır.

Kişilerin eğitim düzeyi ile liderlik davranış puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak, ilköğretim mezunlarından, lise ve üniversite mezunlarına doğru, liderlik davranış ortalamaları düşüş göstermektedir. Buna bağlı olarak ilköğretim mezunlarının daha otokratik, üniversite mezunlarının daha serbesiyetçi olduğu düşünülebilir. Ayrıca, lisansüstü eğitimi olanların ortalaması üniversite mezunu olanlara göre daha yüksektir. Bu da uzmanlaşmanın liderlerin kararları kendisinin alması yönünde eğilim sergilediği olarak yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan kişilerin eğitim gördüğü yer ile liderlik davranış puanı ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna karşın yurt dışında eğitim alanların liderlik davranış puan ortalamalarının daha düşük olduğu gözlenmektedir. Yurt dışı deneyimin, kişinin serbesiyetçilik eğilimini artırdığını düşünülebilir.

Farklı mesleki tecrübeye sahip kişilerin liderlik davranış puanı ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu farklılık deneyimin artmasına bağlı olarak liderin kararlarını kendisi vermek istemesi ve böylece otokratik eğiliminin artması olarak açıklanabilir. En az 1-10 yıl mesleki deneyime sahip olanlar daha serbesiyetçi ve ortalaması en düşük iken, 50 ve üzeri deneyime sahip olanlar otokratik eğilimi en yüksek olanlardır. Bu durum liderin yaşı ile tutarlıdır.

Aile normlarının otokratiklik düzeyi ile liderlik davranışı arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Otokratik aile yapısında yetişen kişilerin otokratik davranma eğiliminin olması normal olarak kabul edilebilir. Düzeyler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmamasına rağmen, ailenin otokratiklik düzeyi arttıkça liderlik davranış puanının arttığı gözlenmiştir. Ailenin otokratiklik düzeyi arttıkça kişiyi dikkate alma boyutu puanları düşerken, Yapıyı Harekete Geçirme boyutu ile doğru orantı vardır.

Araştırmada, kişilerin babasının otokratik davranma eğilimi ile liderlik davranış puanı ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Otokratik davranma eğilimi yüksek babaya sahip olan kişilerin liderlik davranış puanı ortalamalarının en yüksek olduğu belirlenmiştir. Otokratik babaya sahip olan kişiler otokratik davranma eğilimi içerisinde olmaktadır. Babanın ailede rol model olması ve davranışlarının çocuklar tarafından örnek alınarak tekrarlanması babanın otokratik eğiliminin devam etmesini sağlayabilir.

Eğitim, insan davranışlarının oluşturulması ve değiştirilmesi süreci olarak normlara sıkı sıkıya bağlıdır. Türkiye'deki eğitim sistemindeki normlar, genel anlamda daha katı ve otokratik davranışların hakim olduğu bir yapıya sahiptir. Bu normlara bağlı bir eğitim sisteminden geçen bireylerin benzer davranışlar sergilemesi düşünülmektedir. Yapılan analizde eğitim kurumlarının otokratiklik düzeyi ile liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir.

İnsanların sosyal bir varlık olması nedeniyle çevresinde bulunan diğer insanlar tarafından etkilenmemesi düşünülemez. Bu çerçevede, liderlik davranışı ile kişinin sosyal çevresine uyum düzeyi arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu bulunmuştur. Liderin çevresindeki normlara uyma düzeyi arttıkça, liderlik davranışının otokratikleşeceği söylenebilir.

Kurumlar kurallarla (norm) oluşmuş yapılardır. Aynı zamanda insan hayatının önemli bir kısmının geçtiği yerlerdir. Normlarla şekillendirilmiş kurumlarda çalışan bireyler ister istemez, bu normlara uymakta ve davranışlarını şekillendirmektedir. Araştırma sonucunda kurumsal norm varlığı ile liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kurumsal norm varlığı arttıkça, liderlik davranışının otokratikleşeceği söylenebilir.

6.2 DEĞERLENDİRME

Liderlik tek bir bilim/disiplinin konusu değildir. Sosyal bilimler alanındaki pek çok bilim/disiplin içerisinde liderlik araştırma konusu olmuştur. Sosyoloji, psikoloji, davranış bilimleri, yönetim ve organizasyon, eğitim bilimleri gibi pek çok alanda liderlik üzerine çalışmalar yapılmaktadır. Bu araştırmayla, davranış bilimleri alanında liderlik konusunda bir katkı yapılmaya çalışılmıştır.

Liderlik, sadece liderin kendisi ile ilgili olmadığı için, liderlik üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır. Liderin, liderliğini (davranışını) etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Liderlik teorisinin tarihsel gelişiminde bu durum açıkça görülmektedir. Liderlik davranışını açıklamaya yönelik çalışmalarda önce liderin kişisel özellikleri incelenmiş, sonra liderin sergilemiş olduğu davranışlar araştırılmış ve liderin davranışları liderlik yaptığı kişilerin özellikleri ile bulunduğu durumda kapsayarak genişlemiştir. Liderliğe ilişkin araştırmalar yeni yöntem ve yaklaşımlar ile sürekli gelişmektedir.

İnsanların davranışları kişisel unsurlardan (fiziyojik, psikolojik, zekâ, algı, düşünce, inanç, ihtiyaç vb.), çevresel faktörlerden (kültür, din, örf, adet, sosyal normlar, aile vb.) ve içinde bulunulan durumdan (eğitim, iş/meslek, gelir, statü vb.) etkilenmektedir. Liderin insan olarak bu faktörlerden etkilenmemesi mümkün değildir. Bu çalışmada liderin yetişme döneminde içinde bulunduğu aile, eğitim sosyal ve kurumsal normlar ile bugünkü liderlik davranışı arasındaki ilişki araştırılmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede hipotezler kurulmuş ve test edilmiştir. Bu faktörlerden bazıları ile liderlik davranışı arasında ilişki kurulurken, bazıları ile ilişki bulunamamıştır.

Araştırma sonucunda liderin davranışı ile;

- Yaşı,
- Yetiştikleri yerlerin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyi,
- Yaşadığı yerleşim merkezi,
- Lideri yetiştiren aile (aile-akraba-yurt)
- Liderin baba mesleği

- Mesleki deneyim süresi,
- Babasının otoriterlik düzeyi,
- Sosyal çevre normlarına uyma düzeyi,
- Kurumsal normların varlık düzeyi,

arasında bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Aynı zamanda;

- Liderin yaşına göre davranışlarının farklılaştığı,
- Yetiştigi yerin büyüklüğüne göre davranışlarının farklılaştığı,
- Lideri yetiştiren kişilere göre liderin davranışının farklılaştığı,
- Liderin babasının mesleğine göre liderin davranışının farklılaştığı,
- Liderin ailesinin sosyo-ekonomik durumuna göre davranışının farklılaştığı,
- Liderin mesleki deneyimine göre liderlik davranışının farklılaştığı,
- Liderin babasının otokratiklik düzeyi ile liderin davranışlarının farklılaştığı,
- Liderin öğretmenlerinin otokratik davranması ile liderin davranışlarının farklılaştığı,
- Sosyal çevrenin kurallarına uyma düzeyi ile liderin davranışlarının farklılaştığı,
- Kurumsal normların varlık düzeyi ile liderlik davranışının farklılaştığı

bulunmuştur. Bu sonuçlar yapılan araştırma kapsamında elde edilen verilere göre ulaşılan bulgulardır. Benzer araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilebilir.

Sargut'un (2001:226-235) Türk toplumu için yaptığı çözümlenmeye göre Türk kültürü bireycilik yerine ortaklaşa davranışı ve eril değerlere göre dişil değerleri önde tutmakta, belirsizlikten kaçınmakta, güç mesafesi yüksek, denetim noktası dışarıda ve değişime direnci yüksek bireyler yetiştirmekte, çatışmadan kaçınmayı ya da çatışmayı bastırmayı öngörmekte, değerler sistemi batı toplumu ile uyuşmayan geniş bağlamli bir toplumdur. Bu bağlamda toplumda çalışanların liderden beklentileri de

batı toplumlarından farklılaşmaktadır. Türk toplumunda, liderden çalışanların sorularının yanıtlarını bilmesi ve onlar adına karar vermesi beklenmekle birlikte, çalışanlar tarafından liderler anne/baba yerine konarak ilgi ve bakım beklemektedir. Bu nedenle Türk toplumunda liderlerin otokratik davranması toplumsal yapı açısından beklenen bir durumdur. Araştırmada ulaşılan sonuçlar bu duruma uymaktadır.

Otokratik liderlik davranışı; takipçilerin yapılacak işi iyi bilmedikleri, eğitim düzeylerinin düşük olduğu, X tipi çalışan oldukları ve kriz durumları gibi hızlı karar alınması gereken durumlarda daha başarılı sonuçlar vermekte iken, tersi durumlarda çalışanların iş tatminini ve yapılan işin niteliğini düşürmektedir. Çalışanların niteliklerinin ve eğitim düzeyinin artışı, üretilen işin niteliğinin üretim miktarından daha önemli olduğu günümüz işdünyasında, ülkemizde yerleşik olduğu pek çok araştırma sonucunda belirlenen otokratik liderlik anlayışının ne kadar başarılı sonuçlar doğuracağı tartışmalıdır. Yaratıcılığın, ekip çalışmasının, farklı bakabilme becerisinin, değişime açık ve hazır olmanın önem kazanması liderlik anlayışının geçtiğimiz asırdan farklılaşmasının temelidir. Toplumumuzdaki liderlerin otokratik eğilimli olması bu liderliğe ilişkin değişimin yaşanması gerektiğini düşündürmektedir.

Araştırmanın bulgularına göre, genel anlamda otokratik babası olanların otokratik liderliğe yöneldiği, sosyal normlara uyum sağlama derecesi yüksek düzeyde olan kişilerin daha otokratik liderlik davranışı sergilediği söylenebilir. Aynı zamanda liderlik yaşı arttıkça davranışlar otokratikleşmektedir. Sonuç olarak denilebilir ki; otokratik toplum otokratik liderler yetiştirmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AK, B., “Parametrik Hipotez Testleri”, içinde **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ş. KALAYCI (Ed.), Asil Ya., Ankara, 2006.
- AKAT, İ., G. BUDAK ve G. BUDAK, **İşletme Yönetimi**, Barış Ya., 3. Bas., İzmir, 1999.
- AKİŞ, Y. T., **Türkiye’nin Gerçek Liderlik Haritası**, Alfa Ya., İstanbul, 2004.
- AKTAN, C. C. ve T. VURAL, “Organizasyonlarda Kurallar ve Kurumlar” içinde: C. C. Aktan (Ed.), **Kurullar, Kurumlar ve Düzen**, SPK Ya., Ankara, 2006.
- AKTAN, C. C., İ. Ö. SANVER ve M. R. SANVER, “Organizasyonlarda Kurallar ve Kurumlar: Kurum Kültürü” içinde: C. C. Aktan (Ed.), **Kurullar, Kurumlar ve Düzen**, SPK Ya., Ankara, 2006.
- AKTAN, C.C. Ed., **Kurullar, Kurumlar ve Düzen**, SPK Yayınları, Ya. No:193, Ankara, 2006.
- ALDAIR, J., **Kışkırtıcı Liderlik**, Alteo Ya., İstanbul, 2005.
- ANTALYALI, Ö., “Varyans Analizi (ANOVA-MANOVA)” içinde **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ş. KALAYCI (Ed.), Asil Ya., Ankara, 2006.
- ARON, R., **Sosyolojik Düşüncenin Evreleri**, (Çev. K. Alemdar), Bilgi Ya., Ankara, 2000.
- ATAMAN, G., **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
- ATKINSON, R., R. ATKINSON ve E. HILGARD, **Psikolojiye Giriş I**, (Çev.K. Atakay, M. Atakay, A. Yavuz), Sosyal Yayınlar, İstanbul, 1995.
- _____, **Psikolojiye Giriş II**, (Çev. K. Atakay, M. Atakay, A.Yavuz), Sosyal Yayınlar, İstanbul, 1995.
- AYDIN, M., “Değerler, Normlar ve Kurumlar” içinde: C. C. Aktan (Ed.), **Kurullar, Kurumlar ve Düzen**, SPK Ya., Ankara, 2006.
- AZİZ, A., **Toplumsallaşma ve Kitleleşme İletişim**, Ankara Üniv. Basın-Yayın Yüksekokulu Ya., Ya. No. 2, Ankara, 1982.
- BAKAN, İ., T. BÜYÜKMEŞE ve H. Ç. BEDESTENCİ, **Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Aktüel Ya., İstanbul, 2004.
- BALCI, A., **Etkili Okul ve Okul Geliştirme**, PagemA Ya., Ankara, 2001.

- BALTAŞ A., **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, 2. Bas., İstanbul, 2001.
- BARUTÇUGİL, İ., **Yöneticinin Yönetimi**, Kariyer Ya., İstanbul, 2006.
- BASS, B. M., Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications, New York: The Free Press, 1990.
- _____, Leadership and Performance beyond Expectations, Free Press, New York, 1985.
- BATMAZ, V., **Oteriteryen Kişilik ve Uyma**, Salyangoz Ya., İstanbul, 2006.
- BAUMAN, Z., **Siyaset Arayışı**, Metis Ya., İstanbul, 2000.
- BEDELAN, A., **Organizational Behaviour**, The Dryden Press, Orlando, 1989.
- BENNIS, W., **On Becoming a Leader**, Addison-Wesley Pub., Massachusetts, 1993.
- BERGER, P. L., **Dinin Sosyal Gerçekliği**, (Çev. A. Coşkun), İnsan Ya., İstanbul, 1993.
- BİLGİN, N., **Sosyal Bilimler Kavşağında Kimlik Sorunu**, Ege Ya., İzmir, 1994.
- BLAKE, R. R. ve A. A. McCANSE, **Leadership Dilemmas**, Gulf Pub., Houston, 1991.
- BOVEE, C. ve Diğerleri, **Management**, Mcgraw-Hill Inc., New York, 1993.
- BUMİN, B., **Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi**, Bizim Büro Bas., Ankara, 1990.
- CEVİZCİ, A., **Felsefe Sözlüğü**, Paradigma Ya., İstanbul, 2000.
- CHEMERS, M., **An Integrative Theory of Leadership**, Lawrence Erlbaum, New Jersey, 1997.
- COVEY, S., 8. Alışkanlık: Bütünlüğe Doğru, Sistem Ya., 2005.
- CÜCELOĞLU, D., **İnsan Davranışı**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2006.
- ÇAHA, Ö., **Seçmen Davranışı ve Siyasal Partiler**, Gendaş Ya., İstanbul, 2002, içinde ÇAHA, Ö., TOPRAK, M., DALMIŞ, İ., Türk Sağında Kültürel Değerler.
- ÇELİK, V., **Eğitimsel Liderlik**, PagemA Ya., Ankara, 2003.
- DAFT, R. L., **Management**, Dryden Press, New York, 1997.
- DEMİR, Ö., **İktisat ve Ahlak**, Liberte Ya., Ankara, 2003.
- DİNÇER, B., **İlçelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması**, DPT, Ankara, 1996.
- DOĞAN, M., **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1998.
- DOĞAN, S., **Vizyona Dayalı Liderlik**, Kare Ya., İstanbul, 2007.

- DÖNMEZER, M., **Toplumbilim**, Beta Ya., İstanbul, 1994.
- _____, **Siyaset Sosyolojisi**, Varlık Ya., İstanbul, 2002.
- EFİL, İ., **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Ya., 6. Bas, Bursa, 1999.
- _____, **Yönetim ve Organizasyon**, Ekin Ya., Bursa, 1997.
- ERÇETİN, Ş. Ş., **Lider Sarmalında Vizyon**, Önder Matbaacılık, Ankara, 1998.
- _____, **Lider Sarmalında Vizyon**, Nobel Yayıncılık, Ankara 2000.
- ERDOĞAN, İ., **İşletmelerde Davranış**, İ. Ü. İşletme Fakültesi Ya. Ya. No. 242, İstanbul, 1991.
- EREN, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Ya., 6. Bas., İstanbul, 2000.
- _____, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Ya., 6. Bas., İstanbul, 2005.
- _____, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Beta Ya., 5. Bas, İstanbul, 2001.
- ERGUN, T., **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**, TODAİE Ya., Ankara, 1981.
- ERGÜDER, Ü., Y. ESMER ve E. KALAYCIOĞLU, **Türk Toplumunun Değerleri**, TÜSİAAD Ya., İstanbul, 1991.
- ERKAL, M. E., **Sosyoloji**, Der Ya., İstanbul, 1996.
- EROĞLU, F., **Davranış Bilimleri**, Beta Ya., 7. Bas., İstanbul, 2007.
- _____, **Davranış Bilimleri**, Beta Ya., İstanbul, 2000.
- FİKRETOĞLU, O., **Toplumsal Psikoloji Perspektifinde Kültür ve Kültür Değerleri**, Özkan Matbaacılık, 1990.
- FREEDMAN, J.L, D.O. SEARS ve J.M. CARLSMITH, **Sosyal Psikoloji**, (Çev.A. Dönmez), İmge Kitabevi, Ankara, 1993.
- GANNON, M., **Organizational Behaviour: A Managerial and Organizational Perspective**, Little, Brown and Co., 1979.
- GENÇ, N., **Başarı Bedel İster**, Timaş Ya., İstanbul, 1995.
- GIDDENS, A., **Living in a Post-Traditional Society, Reflexive Modernization**, Polity Press, 1994.
- _____, **Toplumun Kuruluşu: Yapılaşma Kuramının Ana Hatları**, Bilim ve Sanat Ya., Ankara, 1999.
- _____, **Sosyoloji**, Ayraç Ya., Ankara, 2000.
- GLUECK, W. F., **Management**, Dryden Pres, Illinois, 1980.
- GOVINDARAJAN, M. ve S. NATARAJAN, **Principles of Management**, Prentice-Hall, New Delhi, 2005.

- GÖKSU, T., **Sosyal Psikoloji**, Seçkin Ya., Ankara, 2007.
- GÜLER, Ç. ve Z. ÇOBANOĞLU, **Sosyal Çevre**, Sağlık Bakanlığı Ya., Ankara, 1994.
- GÜLERCE, A., **Dönüşümsel Aile Modeli ve Türkiye’de Ailelerin Psikolojik Örüntüleri**, Boğaziçi Üni. Ya., İstanbul, 2007.
- GÜNAY, Ü., **Din Sosyolojisi**, İnsan Ya., İstanbul, 1998.
- GÜNGÖRMÜŞ, O., "Baba-Çocuk İlişkisi" içinde **Ana-Baba Okulu**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1992.
- HAYEK, F.V., **Kanun, Yasama Faaliyeti ve Özgürlük**, (Çev: A. Yayla), Türkiye İş Bankası Ya., Ankara, 1994.
- HELLRIEGEL, D., J. SLOCUM ve J. W. WODMAN, **Organizational Behaviour**, 5th Ed., West Publishing Co., St.Poul, 1989.
- HELLRIEGEL, D. ve J. W. SLOCUM, **Management**,: Addison-Wesley Pub., Wokingham, 2006.
- HERSEY, P. ve K. H. BLANCHARD, **Management of Organizational Behavior: Utulizing Human RESources**, Prentice Hall, New Jersey, 1982.
- HODGETTS, R.M., **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama**, (Çev. C. ÇETİN-E. C. MUTLU), Der Ya., İstanbul, 1997.
- HOFSTEDE ,G., Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values, Sage Publication, California, 1980.
- _____, Culture and Organizations: Software Of Mind, McGraw Hill, London, 1997.
- HOGG, M. A. Ve G. M. VAUGHAN, **Sosyal Psikoloji**, (Çev. İ. Yıldız ve A. Gelmez)Ütopya Ya., Ankara, 2006.
- HORTAÇSU, N., **Grup İçi ve Gruplar Arası Süreçler**, İmge Kitapevi, Ankara, 1998.
- HUGHES, R., R. GINNETT ve G. CURPHY, **Leadership**, McGraw Hill, NewYork, 1999.
- İBİCİOĞLU, H., Türk Aile Sistemi Normların 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, 1998.
- KAĞITÇIBAŞI, Ç., **A Critical Appriasal of Individualism-Collectivism: Toward a New Formulation**, Kim, U., ve diğerleri (Ed.), Individualism and Collectivism: Theory, Method and Aplications, Sage Pub., Beverly Hilss, CA, 1994.
- _____, **Günümüzde İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş**, Evrim Ya., İstanbul, 2008.

- _____, **Kültürel Psikoloji: Kültür Bağlamında İnsan ve Aile**, Evrim Ya., İstanbul, 2007.
- _____, **Yeni İnsan ve İnsanlar**, Evrim Ya., İstanbul, 1999.
- KAYA, K., **Mikrososyoloji ve Toplumsal Grup Tipleri**, Fakülte Kitapevi, Isparta, 2002.
- KAYIŞ, A., “Güvenirlilik Analizi” içinde **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ş. KALAYCI (Ed.), Asil Ya., Ankara, 2006.
- KEÇECİOĞLU, T., **Liderlik ve Liderler: Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve Öğretmen**, Kalder Ya., Ya. No. 24, İstanbul, 1998.
- KIREL, Ç., A. KAYAOĞLU ve R. GÖKDAĞ, **Sosyal Psikoloji**, Anadolu Üniversitesi Ya., Ya. No. 1570, Eskişehir, 2004.
- KIZILÇEİK, S., **Sosyoloji Teorileri 2**, Yunus Emre Ya., Konya, 1994.
- KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Ya., İstanbul, 2005.
- KONGAR, E., **Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1999.
- KOTTER J. P., “Liderler Gerçekte Ne Yapar?” içinde HBR, **Liderlik**, (Çev. M. Tüzel), Mess Ya., İstanbul, 1999.
- KREITNER, A. K., **Organizational Behavior**, 3.th. Ed, Irwins Inc, Chicago, 1995.
- LUTHANS, F., **Organizational Behavior**, Literatür Ya., İstanbul.
- MARTIN, J., **Organization Behaviour and Management**, Thomson, London, 2005.
- McGREGOR, D., “Örgütün insan ilişkileri yönü” içinde TAGUIRI, R. ve A. BARANSEL (Ed.), **Organizasyonların Beşeri Yönü**, İstanbul Üniv. İşletme İktisadi Enstitüsü Ya., Ya. No. 11, İstanbul, 1966.
- MITCHELL, T. R. ve J. R. LARSON, **People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior**, McGraw-Hill Inc., 3th. Ed. Singapore, 1987.
- MUCUK, İ., **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, 9. Bas. İstanbul, 1998.
- NOMANSI G. C., **İnsan Grubu**, (Çev. O. Onaran, B. Oran ve Ü. Oskay), TODAİE Ya., Ya. No. 121, Ankara, 1971.
- NORTCRAFT, G., **Organizational Behaviour**, The Dryden Pres, Orlando, 1994.
- NORTH, D. C., **Kurumlar, Kurumsal Değişim ve Ekonomik Performans**, (Çev. G. Dağlı), Sabancı Üniv. Ya., İstanbul, 2002.
- OĞUZKAN, A. F., **Eğitim Terimleri Sözlüğü**, Türk Dil Kurumu Ya., Ankara, 1974.
- OSTROM, E., **Governing The Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action**, Cambridge University Press, New York, 1995.

- OWENS, R. G., **Organizational Behaviour in Education**, Prentice Hall, 1987.
- OZANKAYA, Ö., **Toplumbilimi**, Cem Ya., İstanbul, 1994.
- ÖZEN, Ş., **Bürokratik Kültür I, Yönetmel Değerlerin Toplumsal Temelleri**, TODAİE Ya., Ankara, 1996.
- ÖZKALP, E. ve Diğ., **Davranış Bilimlerine Giriş**, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın No: 26, Eskişehir, 1998.
- ÖZKALP, E., **Sosyolojiye Giriş**, Anadolu Üniv. Ya., Eskişehir, 1993.
- REDDIN, W. J., **Managerial Effectiveness**, McGraw Hill, New York, 1971.
- ROBBINS S.P., **Organizational Behavior**, Prentice Hall Inc., 5th. Ed., New Jersey, 1998.
- ROST, J. C., **Leadership for the Twenty-First Century**, Praeger, New York, 1993.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve M. TÜZ, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995.
- _____, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.
- SADLER, P., **Leadership**, Kogan Page Ltd., London, 2005.
- SARGUT, S., **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Ya., İstanbul, 2001.
- SHILS, E., **Gelenek, İnsan Bilimlerinde Prolegomenia**, Paradigma Ya., İstanbul, 2002.
- SİLAH, M., **Sosyal Psikoloji**, Gazi Ya., Ankara, 2000.
- STONER, J.A. ve F.R. EDWARD, **Management**, Prentice Hall, New Jersey, 1992.
- STROH, L. K., G. B. NORTHCRAFT ve M. A. NEALE, **Organizational Behaviour**, Lawrence Erlbaum Assoc., New Jersey, 1994.
- SUNGUR, O., “Korelasyon Analizi” içinde **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ş. KALAYCI (Ed.), Asil Ya., Ankara, 2006.
- SWINGWOOD, A., **Sosyolojik Düşüncenin Kısa Tarihi**, Bilim ve Sanat Ya., Ankara, 1998.
- ŞENER, S., **Sosyoloji: Sosyal Bilimlere Alternatif Yaklaşım**, İnkılap Ya., İstanbul, 1998.
- ŞERİF, M., C. ŞERİF, **Sosyal Psikolojiye Giriş**, (Çev. M. Atakay, A.Yavuz), Sosyal Ya., İstanbul, 1996.
- ŞERİF, M., **Toplumsal Kuralların Psikolojisi**, (Çev. İ. Sandıkçioğlu), Alan Ya., İstanbul, 1985. (Sherif, M., 1964, The Psychology of Social Norms,)

- TAGUIRI, R. ve A. BARANSEL (Ed.), **Organizasyonların Beşeri Yönü**, İstanbul Ün. İşletme İktisadı Enstitüsü Ya., Ya. No. 11, İstanbul, 1966.
- TAYLOR, E. T., L. A. PEPLAU ve D. O. SEARS, **Sosyal Psikoloji**, (Çev. A. Dönmez), İmge Ya., Ankara, 2007.
- TEZCAN, M., **Gençlik Sosyolojisi ve Antropolojisi Araştırmaları**, Ankara Ün. Eğitim Fak. YA., Ya. No. 178, Ankara, 1997.
- _____, **Eğitim Sosyolojisi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Ya., Ya. No. 150, Ankara. 1985.
- _____, **Sosyolojiye Giriş: Temel Kavramlar**, Ankara Ün. Eğitim Bilimleri Fak. Ya., Ya. No. 177, Ankara, 1995.
- _____, **Türklerle İlgili Stereotipler ve Türk Değerleri Üzerine Bir Deneme**, Ankara Ün. Ya., Ankara, 1974.
- _____, **Yurt Dışından Dönen Gençlerin Uyum Sorunları, Eğitim Sistemi ve Çevreye Uyumları**, Engin Ya., Engin Ya., Ankara, 1987.
- TICHY, N.M. ve M.A., DEVANNA, **The Transformational Leader**, John Wiley and Sons, New York, 1990.
- TOLAN, B., **Toplum Bilimlerine Giriş**, Kalite Matbaası, Ankara, 1978.
- TOSUN, K., **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul Üniversitesi İ.İ.E.Ya., Ya. No:125, İstanbul, 1990.
- TURHAN, M., **Kültür Değişmeleri**, Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Ya., İstanbul, 1987.
- TÜRKMEN, İ., **Yönetim Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**, MPM Ya., Ya. No:519, Ankara: 1999.
- USAL, Z. ve Z. KUŞLUVAN, **Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji**, Barış Ya., İzmir, 2002
- UYSAL, V., **Din Psikolojisi Açısından Dini Tutum Davranış ve Şahsiyet Özellikleri**, Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Ya., Ya. No.111, İstanbul, 1996.
- ÜNLÜ, S., **Psikoloji**, Anadolu Ün. Ya., Ya. No. 1288, Eskişehir, 2001.
- VAROL, M., **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara Ün. İletişim Fak. Ya., Ya. No.2, Ankara, 1993.
- VECCHIO, R. P., **Organizational Behavior**, Dryden Press, Chicago,1991.
- VROOM, V. H. Ve P. W. YETTON, **Leadership and Decision Making**, University of Pittsburg Press, Pittsburg, 1973.
- WACH, J., **Din Sosyolojisi**, (Çev. Ü. Günay), Marmara Ün. İlahiyat Fakültesi Ya., İstanbul, 1995.
- WEBER, M., **Sosyolojinin Temel Kavramları: Meslek Olarak İlim**, Efkâr Ya., İstanbul, 2004.

_____, **Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı**, İmge Ya., Ankara, 1995.

WERNER, I., **Liderlik ve Yönetim**, Rota Ya., İstanbul, 1997.

YAZICIOĞLU, Y. ve S. ERDOĞAN, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Detay Ya., Ankara, 2004.

YILDIRIM, E., **Kişisel Gelişim Sosyolojisi**, Hayat Ya., İstanbul, 2002.

YUKL, G., **Leadership in Organizations**, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1989.

ZEL, U., **Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar**, Seçkin Ya., Ankara, 2001.

_____, **Kişilik ve Liderlik**, Nobel Ya., İstanbul, 2006.

MAKALELER

ACUNER, S. ve S. SALLAN, “Türk Kamu Yönetiminde Yönetici Kadınlar”, **Amme İdaresi Dergisi**, S. 3, s. 77-92, 1993.

2. AKDOĞAN, A., “Kayseri’de Özel Sektör İşletmelerinin Yöneticilerinin Yönetimsel Düzey, Eğitim Alanları ve Yaşlarına Göre Liderlik Davranışları”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, 5-6 Haziran, Deniz Harp Okulu, İstanbul, s. 290-295, 1997.

ALLEN, V. L., “Situational Factors in Confirmity”, Berkowitz L, (Ed.), **Advances in Experimental Social Psychology**, Cilt 8, Academic Press, New York, s. 133-175, 1965.

ALTAY, H., “Kariyer ve Kültür: Kariyer Geliştirmede Temel ve Destekleyici Fonksiyonlar”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 8, Sayı 1, s. 28-43, 2006.

ARNETT, B.D., D. G. STEVE ve S. D. HUNT, “The Identity Saliency Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing”, **Journal of Marketing**, Vol. 67, s. 89-105, 2003.

ARSLAN, C., “Kişilerarası Çatışma Çözme ve Problem Çözme Yaklaşımlarının Yükleme Karmaşıklığı Açısından İncelenmesi”, **Selçuk Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 14, s. 75-94, 2005.

ARVONEN, J. ve P. PETTERSSON, “Leadership Behaviours as Predictors of Cost And Change Effectiveness”, **Scandinavian Journal of Management**, Vol. 18, No. 1, s. 102, 2002.

ASLAN, A. K., “Eğitim Toplumsal Temelleri”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 5, s. 16-30, 2001.

ATİK, S., “Kültürün Girişimciliğe Etkileri”, **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**, Sayı 3, s. 38-51, 2002.

AVOLIO, B. J., S. KAHAIA ve G. E. DODGEB, “E-Leadership: Implications For Theory, Research, And Practice”, **The Leadership Quarterly**, Vol. 11, No. 4, s. 615-668, 2001.

- AYKUT, B., “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”, **Yönetim**, C. 11, S. 36, s. 1-25, 2000.
- AYTEKİN F. ve S. BULDUK, “Üniversite Öğrencilerine Verilen Eğitim Modellerinin Öğrencilerde Davranış Değişikliğine Etkilerinin İncelenmesi”, **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı 148, s.1-5, 2000.
- BALCI, A., “Liderlik Görüş Anketinin Türkçeye Uyarlanması ve Yapı Geçerliliği”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, 5-6 Haziran, Deniz Harp Okulu, İstanbul, s. 37-43, 1997.
- BASS, B. M., “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, **Organizational Dynamics**, Vol. 18 No. 3, s19-31, 1987.
- BEYER J. M., L. D. BROWNING, “Transforming An Industry In Crisis: Charisma, Routinization, And Supportive Cultural Leadership.” **Leadership Quarterly**, Vol. 10, No 3,s. 483–520, 1999.
- BLASS, T., ”The Social Psychology of Stanley Milgram, **Advances in Experimental Social Psychology**, Vol 25, s. 277-329, 1992
- BURGER, J. M., “Replicating Milgram: Would People Still Obey Today?”, **American Psychologist**, Vol. 64, No. 1, s. 1-11, 2009.
- CAN, H., Önderlik Davranışında İki Model Karşılaştırması, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:14, Say :1, s.36, 1981.
- CEYLAN, A. Ve S. ÖZBAL, “Özdeşleşme Yoluyla Sadakat Oluşturma Üzerine Üniversite Mezunları Arasında Yapılan Bir Araştırma”, **Cumhuriyet Üniv. İİBF Dergisi**, C. 9, S. 1, s. 81-110, 2008.
- CIALDINI, R.B., ve Diğ., “Basking in the Reflected Glory: Three (Football) Field Studies”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 34, No. 3, s. 366-375, 1976.
- CONGER, J. A., “Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider’s Perspective on These Developing Streams of Researc”, **The Leadership Quarterly**, Vol. 10, No. 2, s. 151, 1999.
- ÇAĞLAR, D., “Geri Zekalılıkla İlgili Öğrenme Kuramları ve Uygulamaları”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt 17, Sayı 1, 1984.
- DAY, D. V., “Leadership Devolpment: A Review in Context”, **The Leadership Quarterly**, Vol. 11, No. 4, 2000.
- DEMİRBILEK, S., “Değişen Aile Yapısı ve Çocuğun Sosyalleşmesine Etkisi”, **Sosyal Hizmetler Dergisi**, C.1, S.12, 2001.
- DESS, G. G. ve J. C. PICKEN, “Changing Roles: Leadership in The 21st Century”, **Organizational Dynamics**, Vol. 28, (Winter), No. 3, s. 18, 2000.

- DONOHUE S., ve L. WONG, “Understanding and Applying Transformational Leadership”, **Military Review**, Vol. 74, s. 24-31, 1994.
- DÖNMEZ, A., “Denetim Odağı: Temel Araştırma Alanları”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt 19, Sayı 1, s. 259-280, 1986.
- DRUCKER, P. F., “The Discipline of Innovation”, **Harvard Business Review**, Vol. 76, No. 6, (Nov/Dec), s. 149-155, 1998.
- DUBETSKY, A., “Kinship, Primordial Ties and Factory Organization in Turkey”, **International Journal of Middle East Studies**, Vol. 7, pp. 433-451, 1976.
- ERASLAN, L. (2004). “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, **Milli Eğitim Dergisi**, sayı 162.
- EREN GÜMÜŞTEKİN, G. ve C. EMET, “Güçlendirme Algılarında Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerine Etkileri”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.17, s.90-116, 2007.
- FEHR, E., FISCHBACHER, U., “Social Norms and Human Cooperation”, **Trends in Cognitive Sciences**, Vol. 8, No. 4, s. 185-190, 2004.
- FEY, C. F., M. ADAEVA ve A. VITKOVSKAIA, “Developing A Model of Leadership Styles: What Works Best in Russia?”, **International Business Review**, Vol. 10, No. 6, s. 618, 2001.
- FIEDLER, F. E., “How Do You Make Leader More Effective?”, **Organizational Dynamics**, Fall72, Vol. 1 Issue 2, s. 2-18, 1972.
- _____, “The Leadership Game: Matching the Man to the Situation”, **Organizational Dynamics**, Vol. 4, No. 3, s. 6-16. 1976.
- FIEDLER, F. E. ve J. L. MACAULAY, “The Leadership Situation A Missing Factor in Selecting and Training Managers”, **Human Resource Management Review**, Vol. 8, No. 4, 1998.
- FIOL, C. M., D. HARRIS ve R. HOUSE, “Charismatic Leadership: Strategies For Effecting Social Change”, **The Leadership Quarterly**, Vol. 10, No. 3, s. 450-452, 1999.
- FOMBRUN, C. J., “Corporate Culture, Environment and Strategy”, **Human Resource Management**, Vol. 1-2, s.139-152, 1983.
- GOUGH, H., “A Managerial Potential Scale Fort h California Psychological Inventory”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 69, s. 233-241, 1984.
- GÖKAY, F. K. ve S. TOPÇU, “Türk Gençliğinin İnanç ve Tutumlarının Dinamiği Üzerine Bir Araştırma”, **VI. Nöropsikiyatri Kongresi**, İstanbul, 1971.

- GÜLER, A., “Türk Eğitim Sisteminde Korku Kültürü ve Disiplin Sorunu”, **XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı**, 6-9 Temmuz , Malatya, 2004.
- GÜNEY, S., “Yönetici ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, 5-6 Haziran, Deniz Harp Okulu, İstanbul,s. 202-225, 1997.
- GÜNGÖR, T., “Değişen Koşullarda Örgütsel Verimlilik ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Yönetimi”, **I. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu**, Karar Harp Okulu, Ankara, 1995.
- HOFSTEDE, G., Diğerleri, “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases”, **Organizational Dynamics**, Vol. 16, No. 4, s. 286-314, 1990.
- HOGAN, R., “What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality”, **American Psychologist**, Vol. 49, July, ss.493-504. 1994.
- HUMPHREYS, J. H., “Transformational and Transactional Leader Behavior”, **Journal of Management Research**, Vol. 1, No 3, s. 149-159, 2001.
- İBİCİOĞLU, H., "Kişilik - Liderlik", **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Y. 9, S. 30, 1998.
- İBİCİOĞLU, H. ve H. DOĞAN, “İşletmelerde Öğrenme Kültürü Yaratama ve Akademik Lider Olarak Yönetici Rolüne İlişkin Türkiye’deki Üç Güvenlik İşletmesinde Bir Araştırma”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya**, 2002 .
- İBİCİOĞLU, H., ve B. AK, “Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Özyetenek Oluşturma Potansiyeli: Örtülü Bilgi Ekseninli Bir Analiz”, **Çukurova Üniv. Sosyal Bilimler Ens. Dergisi**, C. 14, S. 2, s. 314-324, 2005.
- JACOBSEN, C. ve R. J. HOUSE, “Dynamics of Charismatic Leadership: A Process Theory, Simulation Model, And Tests”, **The Leadership Quarterly**, Vol. 10, No. 1, s. 75, 2001.
- JENKINS, W. O., “A Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems”, **Psychol. Bull.**, Vol. 44, s. 54-87, 1947.
- KAĞITÇIBAŞI, Ç., “Çağdaş Dünyada İnsan Gelişimine İlişkin Görüşler ve Türkiye Deneyimi”, **1. Ulusal Çocuk Kültürü Kongresi Bildiri Kitabı**, 6-8 Kasım 1996, Ankara, 1997.
- _____, “Social Norms and Authoritarianism”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 16, No. 3, s. 444-451, 1970.
- KARAGÖZ, Y., ve S. EKİCİ, “Sosyal Bilimlerde Yapılan Uygulamalı Araştırmalarda Kullanılan İstatistiksel Teknikler ve Ölçekler, Cumhuriyet Üniv. İİBF Dergisi, C. 5, S. 1, 2004.

- KESKİN, Y. M., “Din ve Toplum İlişkileri Üzerine Bir Genelleme”, **Din Bilimleri Akademik Araştırma Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, s. 7-21, 2004.
- KILINÇ, T., “Liderlikte Kuramsallığın Ötesi (I) Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi)”, **İstanbul, İ.Ü: İşletme Fakültesi Dergisi**, C.24, S. 2, s. 151-152, 1995.
- KOCACIK, F., “Üniversite Gençliğinde Kimlik Bunalımı: Farklılaşma ve Özdeşleşme (Bütünleşme)”, **C. Ü. Sosyoloji Tartışmaları Dergisi**, S. 1, s. 1-10, 2003.
- KOTTER, J., P., “What Leaders Really Do”, **Harvard Business Review**, Vol. 68, No 7, 1990.
- KÖKER, L., “Liberalizm-Muhafazakârlık İlişkisi Üzerine”, **Türkiye Günlüğü**, Sayı: 9, Ankara, 1989.
- KUHNERT, K. W., P. Lewis, “Transactional and Transformational Leadersih: A Constructive/Developmental Analysis”, **Academy of Management Review**, Vol 12, No 4, s. 648-657, 1987.
- LEWIN, K., “Experiments in Social Space”, **Reflections**, Vol 1, No. 1, s. 7-13, 1999.
- LIEBERMAN, S., “The Effect of Changes in Roles on the Attitudes of Role Occupants”, **Human Relations**, Vol. 9, s. 469-475, 1956.
- LORD, R., “A Meta Analysis of the Relationship Between Personality Traits and Leadership Perceptions”, **Journal od Applied Psychology**, Vo. 71, s.402-410, 1986.
- LUNENBURG, F. C. ve A.C. ORNSTEIN, **Educational Administration: Concepts and Practices**, Woodsworth Pub., Belmont, 1996.
- MARSCHALL, G. N., B. E. COLLINS ve C. V.CROOKS, “A Comparison of Two-Multidimensional Health LOC Instruments”, **Journal of Personality Assessment**, Vol. 54, No 1-2, s. 181-190, 1990.
- MCCOMBEI R. P. ve L. K. STIRES, “The Effect of Changes in Roles on the Attitudes of Role Occupants: A Conceptual Replication”, **Contemporary Social Psychology**, Vol. 14, s.11-14, 1990.
- MUMFORD M. D., S. P. ZACCARO, M. S.CONNELLY ve M.A. MARKS, “Leadership Skills: Conclusions And Future Directions”, **The Leadership Quarterly**, Vol. 11, No. 1, s. 157, 2000.
- MUTLU, M. ve M. AYDOĞDU, “Fen Bilgisi Eğitiminde Kolb’un Yaşantısal Öğrenme Yaklaşımı”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, S. 15, s. 15-29, 2003.
- ÖĞÜT, A. ve A. KOCABACAK, “Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları”, **Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi**, Sayı 23, s. 145-170, 2008.

- ÖZBAY, Ö., “Üniversite Öğrencileri Arasında Din ve Sosyal Sapma”, **Cumhuriyet Üniv. Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 31, No.1, s. 1-24, 2007.
- ÖZDEMİR, Ş., C. VATANDAŞ ve Ö. TORLAK, “Sosyal Problemleri Çözmede Aile Yaşam Döngüsü (AYD) Önemi”, **Aile ve Toplum**, C. 4, S. 16, s. 7-18, 2009.
- ÖZSALMANLI, A. Y., “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik”, **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 13, s. 137-146, 2005.
- PEKER, M., “Kolb Öğrenme Stili Modeli”. **Milli Eğitim Dergisi**, S. 157, 2003.
- PENNINGS, J. M. ve C. G. GRESOV, “Technoeconomic and Structural Correlates of Organizational Culture: An Integrative Framework”, **Organization Studies**, Vol 4, s. 317-334, 1986.
- ROTTER, J.B, “Generalized expectancies for internal vs. external control of reinforcement”, **Psychological Monographs**, Vol. 80, s.1-28, 1966.
- SADULLAH, Ö., “Liderlik Tarzları ve Deniz Harp Okulu Son Sınıf Öğrencilerinin Liderlik Profili”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, 5-6 Haziran, Deniz Harp Okulu, İstanbul, s. 106-117, 1997.
- SAVAŞIR, I., N. SEZGİN, ve N. EROL, “0-6 Yaş Çocukları İçin Gelişim Tarama Envanteri Geliştirilmesi”, **Türk Psikiyatri Dergisi**, Sayı 3, s. 33-38, 1992.
- SCHULER, R. S., S. E. JACKSON, E. JACKOFSKY ve J. W. SLOCUM, “Managing Human Resources in Mexico: A Cultural Understanding”, **Business Horizons**, May-June, s.55-61, 1996.
- SEMENT, S., “Siyasi Karar”, **İstanbul Üniv. Sosyal Bilimler Dergisi**, Y. 6, S. 11, s.21-78, 2007.
- SEVER, M., “Toplumsal Bellek ve Geleneksel Eylem Bağlamında Bir Sözel Tarih Metninin Değerlendirilmesi”, **Milli Folklor**, Y. 20, S. 77, s. 61-68, 2008.
- SIEGEL, A. E. ve S. SIEGEL, “Reference Groups, Membership Groups, and Attitude Change”, **Journal of Abnormal Psychology**, Vol. 55, No. 3, s. 360-364, 1957.
- SINGH, J. P., “Managerial Culture and Work Related Vaues”, **Organization Studies**, Vol. 11, No 1, s. 75-101, 1990.
- SÖNMEZ, A., “Toplumsal Araştırmalarda Analiz Birimleri Olarak Aile ve Hane Halkının Mahiyet ve Yapılarının Belirlenmesi Sorunu”, **Hacettepe Üniv. Edebiyat Fakültesi Dergisi**, Cilt 15, S.1, s. 115-135. 1998.
- SPENCER, R. F., “Aspects of Turkish Kinship and Social Structure”, **USA Anthropological Quarterly**, Vol. 33, No. 1, s.40-50, 1960.

- STOGDILL, R. M., "Leadership, Membership and Organization", **Psychol. Bull.**, Vol. 47, s.1-14, 1950.
- SUCU, Y., "Durumsallık Yaklaşımı ve Stratejik Planlama", **1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu**, Kara Harp Okulu, KHO Matbaası, Ankara, 1995.
- SUTCLIFFE N., "Leadership Behavior and Business Process Reengineering (BPR) Outcomes An Empirical Analysis of 30 BPR Projects", **Information And Management**, Vol. 36, s. 274, 1999.
- ŞIŞMAN, M., "Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi ve Eğitimde Liderlik", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, 5-6 Haziran, Deniz Harp Okulu, İstanbul, s. 162-167, 1997.
- TANNENBAUM, R. ve F. MASARIK, "A Frame of Reference", **Management Science**, VOL. 4, No. 1, s. 1-19, 1957.
- TANNENBAUM, R., W. H. SCHMIDT, "How to Chose a Leadership Pattern", **Harvard Business Review**, Vol 36, No 2, 1958.
- TANRIDAĞ, R., "Sigara İçme Davranışı Üzerinde Denetim Odağı Etkisinin İncelenmesi", **Kriz Dergisi**, Cilt 9, Sayı 1, s.21-26, 2001.
- THOMAS, P., "The Relationship Between Self-Efficacy For Participating In Self-Managed Work Groups And The Big Five Personality Dimensions", **Journal of Organizational Behaviour**, Vol. 17, 349-362, 1996.
- TINAR, M. Y., "Kurumsal Kültür: Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 5, S.1-2, s. 78-90, 1990.
- TRICE, H.ve M., J. M. BAYER, "Cultural Leadership in Organizations", **Organization Science**, Vol. 2, No. 2, s. 149-169, 1991.
- TURAN, S., B. DURCEYLAN ve B. ŞIŞMAN, "Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler", **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 13, s. 181-202, 2005.
- VAN MAANEN, J., "Polise Socialization: A Longitudinal Examination of Job Attitudes in an Urban Polise Department", **Administrative Science Quarterly**, Vol 20, s. 207-228, 1975.
- WIENER, Y., "Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change an Maintenance", **Academy of Management Review**, Vol . 4, s. 534-545, 1988.
- YAMMARINO, F.J., W.D. SPANGLER, ve BASS, B.M., "Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation," **Leadership Quarterly**, Vol 4, No 1, s.81-102, 1993.
- YETKİN, Y., "Biyoloji Eğitimi İle Sağlanan Davranış Değişikliklerinin İnsanın Yücelişi ve Dünya Barışına Katkısı", **Turkish Journal of Biology**, Vol. 22, s. 347-367, 1998.

- YILDIRIM, E., “Toplumsal Gelişme Açısından Protestanlık ve İslam”, **Dumlupınar Ün. Sosyal Bilimler Dergisi**, Vol. 12, s. 51-64, 2005.
- YILMAZ, K., “İlköğretim Okulu Öğrencilerinin Okul Yaşamının Niteliğine İlişkin Görüşleri”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 17, No 1, s. 1-13, 2005.
- ZALEZNIK, A., “Managers and Leaders: Are They Different?”, **Harvard Business Review**, Vol 55, No 3, 1977.
- ZEL, U., ve B. ÖZKARAHAN, “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 2002:

DiğER

ARAŞTIRMA RAPORLARI

- Bolden, R. ve Diğ., **A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks**, University of Exeter Centre for Leadership Studies, Research Report, Exeter, 2003.

İNTERNET KAYNAKLARI

- Boje, D. M., **Transform into Super Leaders: Transformational Leadership and See Charismatic Leadership**, < http://cbae.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/transformational_leadership.htm> (15.04.2009)
- Oxford English Dictionary, <<http://www.oxfordreference.com>> (22.02.2009)
- The Oxford Dictionary of Philosophy (1994)
- www.tdk.gov.tr, (8.03.2009)
- YOLCUOĞLU, İ. G., “Sosyal Hizmet Uygulamalarında Aileye Sosyal Hizmet Müdahalesi Aile-Çocuğun Değerlendirilmesi”, <**Hata! Köprü başvurusu geçerli değil.**> (10.03.2009)

TEZLER

- AKTAŞ, A., **Farklı Kültürlerdeki Yöneticilerin Kişilik Özelliklerine Dayanarak Liderlik Anlayışlarının Belirlenmesi: Türk ve Amerikan Otel Yöneticilerinin Karşılaştırmalı Analizi**, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2006.
- DİLEK, H., **Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etlilerine Yönelik Bir Araştırma**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2005.
- İLHAN, M. H., **Yöneticilerin Liderlik Tiplerinde Öne Çıkan Davranış Uygulamalarının İncelenmesi: Gaziantep Turizm Sektöründe Bir**

Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2006.

TEKİN ACAR, F., **Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışı İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.

YILMAZ, D., **Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri: Türkiye’de Kurulmuş Alman Firmalarında Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

YÜKSEK, A. E., **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2005.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı ve Soyadı : H. İbrahim ÖZMEN
Doğum Yeri : Konya
Doğum Yılı : 02.09.1978
Medeni Hali : Evli

Eğitim Durumu:

Lise : 1992-1995 Antalya Ticaret Meslek Lisesi
Lisans : 1995-1999 SDÜ İİBF İşletme Bölümü
Yüksek Lisans : 1999-2001 SDÜ SBE İşletme Anabilim Dalı

Yabancı Dil ve Düzeyi:

I. İngilizce (ÜDS 58,250)

İş Deneyimi:

2006- Devam ediyor : Balıkesir Üniv. Sındırgı MYO İşletme Bölümü, Öğr. Gör.
2004-2006 : SDÜ Ağlasun MYO İşletme Bölümü, Okutman
2000-2004 : SDÜ İİBF İşletme Bölümü, Arş. Gör.
1997-1999 : Club MED Kemer Tatil Köyü,

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar:

• Uluslararası Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler

ÖZMEN, H. İ. Ve ÖZALTIN, O., 2008, Entrepreneurship Education in Transition Economies, First International Conference on Management and Economics, ICME'08, 28-29 March, Tirana, Albania.

CUHADAR, T. ve ÖZMEN, H. İ., 2008, Mission Statement in Institutional Family Business: A Content Analysis, First International Conference on Management and Economics, ICME'08, 28-29 March, Tirana, Albania.

ÖZMEN, H. İ., ÖZMEN, F., ve UCAK, S. 2007, Entrepreneurship Education At Universities With The Frame Of New Economy: The Role Of Universities To Educate Entrepreneur Person, **6th Knowledge, Economy And Management International Congress**, 26-28 December, Kocaeli, Turkey.

SAKARYA, Ş. ve ÖZMEN, H. İ. – ÖZMEN, F., 2006, “Strategic Planning Studies In Universities: Comparative Analysis on Basis of Mission, Vision And Fundamental Values”, **V. International Knowledge, Economy and Management Congress**, 3-5 November, Kocaeli / Türkiye.

- **Ulusal Hakemli Dergilerde Yayımlanan Makaleler**

SAKARYA, Ş. Ve ÖZMEN, H. İ., 2008, Türkiye’de Kurumsal Yönetim Sürecinin Gelişimi ve Balıkesir’deki İşletmeler Tarafından Algılanması Üzerine Bir Araştırma, **Muhasebe ve Denetim Bakış**, Yıl 8, Sayı 26, ss.103-126.

- **Ulusal Toplantıda Tam Metin Olarak Yayımlanan Bildiri**

SAKARYA, Ş., KARA, S. ve ÖZMEN, H. İ., 2007, Küresel Rekabette Uluslar arası Finansal Raporlama (UFRS) Standartları ve Basel II Uygulamalarının KOBİ’ler Üzerine Muhtemel Etkileri, **4. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi**, 7-8 Aralık, İstanbul.

SAKARYA, Ş. ve ÖZMEN, H. İ., 2007, Stratejik Değerlerin (Misyon ve Vizyon) Hisse Senedi Getirisine Etkisi: İMKB’de İşlem Gören Bankalar Üzerine Bir Araştırma, **11. Ulusal Finans Sempozyumu**, 17-20 Zonguldak Karaelmas Üniversitesi İİBF, Ekim, Zonguldak.

UÇAK, S., ÖZMEN, F. ve ÖZMEN, H. İ. 2007, İthalat-İhracat Programı Staj Değerlendirmesi: Sındırgı Meslek Yüksekokulu İthalat-İhracat Programı Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma, **4. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sempozyumu**, 14-16 Mayıs, Ege Üniversitesi Bergama Meslek Yüksekokulu, Bergama, İZMİR.

KORKMAZ, A., TUFEKÇİ, N. ve ÖZMEN, H. İ. 2005, “Tarıma Dayalı Ekonomik Yapılarda Kadınların Konumu ve Çalışma Sorunları (Ağlasun İlçesi Örneği)”, **I. Burdur Sempozyumu**, 16-19 Kasım 2005, Burdur

ÖZALTIN, O. ve ÖZMEN, H. İ., “Türkiye’de korunan Doğal Alanlarda Doğa Sporlarının Yapılabilirliğinin Analizi ve Isparta İli Etkililik Ölçümü”, **Korunan Doğal Alanlar Sempozyumu**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 8-10 Eylül 2005,

G. PAPATYA ve ÖZMEN, H. İ., Kültürel Liderlik ve Türk İş Kültürünü Yönlendiren Sivil Örgütler: Üç Sivil İş Örgütü Üzerine Bulguların Değerlendirilmesi (TOBB, TUGİAD, MUSİAD), **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 22-24 Mayıs 2003.

- **Ulusal Toplantıda Poster, Sözlü Sunum ve Gösterim**

KORKMAZ, A., ÖZMEN, H. İ. ve TUFEKÇİ, N., 2005, “Büroların ve Sekreterliğin Dönüşümü: Büro Yönetimi ve Sekreterlik Programının Yeterliliği?”, **3. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sempozyumu**, Süleyman Demirel Üniversitesi, 28-30 Eylül 2005, (Poster Bildiri)

- **Ulusal Kuruluşlarca Desteklenen Projede Görev Alma**

Sinerjik Yönetim Tekniği Olarak Kendini Yöneten Ekipler: SDÜ'de Oluştırma ve Çalışma Sorunlarının Çözümüne İlişkin Öneriler, 2004, Proje Görevlisi, SDÜ Proje Kodu: 0455.

Anakent ve Anadolu Kenti Yoksulluğu: Ankara ve Isparta Örneği, 2005, Proje Görevlisi, SDÜ Proje Kodu: 755-M-03

• **Alanı İle İlgili Konferans**

ÖZMEN, H. İ. 2008, **Örgütsel İletişim**, Uludağ Elektrik Dağıtım A.ř. Personeli, 1 Haziran, BALIKESİR.

ÖZMEN, H.İ., 2008, **Örgüt Kültürü ve Etkileri**, Uludağ Elektrik Dağıtım A.ř. Personeli, 17 Mayıs, Bandırma, BALIKESİR

ÖZMEN, H.İ. ve **ÖZMEN, F.**, 2008, **Sındırđı İlçesinin Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Kalkınmasına Yönelik SWOT (FÜTZ) Analizi**, İbrahim Ethem Akıncı İÖO Konferans Salonu, 26 Aralık, Sındırđı, BALIKESİR

ÖZMEN, H. İ., 2003, **Halkla İlişkiler Eğitim Semineri**, Burdur Defterdarlığı ve Bağlı Vergi Daireleri, 25 Ekim, BURDUR.

ÖZMEN, H. İ., 2003, **Toplam Kalite Yönetimi Eğitim Semineri**, Burdur Defterdarlığı ve Bağlı Vergi Daireleri, 6 Ekim, BURDUR.

ANKET FORMU

Demografik Bilgiler				
1. Doğum Yeri:		2. Doğum Yılı:		3. Cinsiyet: E <input type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>
4. 7-18 Yaşları Arasında En Uzun Süre Yaşanılan İki Yer:				
İl	İlçe	Köy/Bucak	Süre (Yıl)	Kimin Yanında Yaşadığınız
5. Baba Mesleği (Siz 7-18 yaşları arasındayken)			6. Anne Mesleği Mesleği (Siz 7-18 yaşları arasındayken)	
Mesleği:			Mesleği:	
Yaptığı iş:			Yaptığı iş:	
7. Babanın Eğitim Durumu:			8. Annenin Eğitim Durumu:	
9. Ailenin Geliri: Üst Düzey <input type="checkbox"/> Orta-Üst <input type="checkbox"/> Orta <input type="checkbox"/> Orta-Alt <input type="checkbox"/> Düşük <input type="checkbox"/>				
10. Aile Siyasi Görüşü: Sol <input type="checkbox"/> Merkez <input type="checkbox"/> Sağ <input type="checkbox"/>				
11. Siz 7-18 Yaşları Arasındayken Aynı Çatı Altında Yaşayan Aile Üyesi Sayısı (Anne, baba, çocuklar, büyükbaba, büyükanne, hala, yenge, amca, teyze gibi)				
12. Eğitim Bilgileriniz				
	Bölüm/Branş	Okulun Yeri	Devlet Özel	Yanında Kaldığınız Kişi
Orta Öğretim			D <input type="checkbox"/> Ö <input type="checkbox"/>	Aile <input type="checkbox"/> Akraba <input type="checkbox"/> Arkadaş <input type="checkbox"/> Yurt <input type="checkbox"/> Eşim <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
Lise			D <input type="checkbox"/> Ö <input type="checkbox"/>	Aile <input type="checkbox"/> Akraba <input type="checkbox"/> Arkadaş <input type="checkbox"/> Yurt <input type="checkbox"/> Eşim <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
Üniversite			D <input type="checkbox"/> Ö <input type="checkbox"/>	Aile <input type="checkbox"/> Akraba <input type="checkbox"/> Arkadaş <input type="checkbox"/> Yurt <input type="checkbox"/> Eşim <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
Yüksek Lisans			D <input type="checkbox"/> Ö <input type="checkbox"/>	Aile <input type="checkbox"/> Akraba <input type="checkbox"/> Arkadaş <input type="checkbox"/> Yurt <input type="checkbox"/> Eşim <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
Doktora			D <input type="checkbox"/> Ö <input type="checkbox"/>	Aile <input type="checkbox"/> Akraba <input type="checkbox"/> Arkadaş <input type="checkbox"/> Yurt <input type="checkbox"/> Eşim <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
13. Çalışmaya Başlanılan yaş:			14. Çalışmaya Başlanan yer:	
15. Çalışılan Kurum Sayısı (Son 3 kurum)				
Kurum Adı	Faaliyet alanı		Görev/Sorumluluk	Faaliyet Yeri İl/İlçe

Sosyal Norm Soruları

Bu bölümdeki soruları yetişme döneminde (7-18 yaşları arası) yaşadığımız koşullara bağlı olarak cevaplandırınız.

	Her Zaman	Çoğu Zaman	Arasıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
Aile Normları					
Ailemizde, babanın kurallar kesindir ve uyulmak zorundadır.					
Ailede kararlar aile reisi tarafından alınır.					
Yanlış davranışlar fiziksel olarak cezalandırılırdı.					
Annemin sevgisi ve koruyuculuğu bizleri kısıtlayacak derecede hassastı.					
Evlatların çalışacağı işi seçmesinde aile kararları belirleyici olmuştur.					
Aile fertlerinin, aile işi (şirketi) dışında çalışmaları onaylanmaz.					
Eğitim Normları					
İlköğretimde "Eti senin kemiği benim" anlayışı ile eğitim aldım.					
Öğretmenlerim, sınıfta katı kural ve davranışlar sergilerdi.					
Sınıf içerisinde düşüncelerimiz öğretmenler tarafından önemsenmezdi.					
Okul kurallarına uymadığımda fiziksel olarak cezalandırıldım.					
Öğretmenlerim geleceğimde belirleyici olmuştur.					
Okulda korkuya dayalı bir eğitim aldım.					

Toplumsal Normlar					
Sosyal çevrenin kurallarına aykırı davranmak doğru değildir.					
Sosyal çevrem davranışlarım üzerinde önemli bir etkisi vardır.					
Kişisel kararlarım sosyal çevrem nasıl tepki vereceğini düşünürüm.					
Dini inançlarım davranışlarım etkilidir.					
Doğru olmayan bir davranış sergilediğimde vicdan azabı duyarım .					
Kurumsal Normlar					
Çalıştığım kurumlarda kurallar tüm çalışanlar tarafından bilinir					
Çalıştığım kurumlarda kurallar yöneticiler tarafından belirlenir					
İşyeri kurallarına uymamak cezalandırılır					
Çalıştığım kurumlarda başarılı çalışanlar, kurallara en çok uyanlardır					
İşyerimde kurallar sert bir şekilde uygulanır ve kesin sınırları vardır					
Liderlik Davranışı Soruları					
(Bu bölümdeki soruları şuanadaki durumunuza bağlı olarak değerlendiriniz.)	Her Zaman	Çoğu Zaman	Arasıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
Kişisel tutumlarını açıkça ortaya koyarım.					
Yeni fikirlerini yakınlarımdaki 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 beklendiğini 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.					

DİZİN

- Aile, VI, 2, 74, 85, 86, 87, 91, 95, 97, 98, 100, 103, 109, 115, 117, 126, 127, 128, 136, 137, 138, 145, 146, 164, 172, 173, 177, 179, 180, 181, 183, 187
- ANOVA, 5, 110, 111, 119, 123, 125, 126, 127, 129, 131, 132, 133, 135, 137, 139, 141, 143, 145, 147, 150, 152, 154, 155, 156, 169
- Asch, 69, 70
- Bass, 7, 12, 17, 19, 46, 47, 48, 170
- Benimseme, I, 69, 74, 105, 155
- Blake, 18, 30, 31, 37, 40
- Blanchard, X, 17, 18, 25, 28, 37, 39
- Davranış, I, VI, X, 14, 54, 55, 56, 63, 64, 65, 68, 69, 70, 75, 84, 96, 119, 125, 127, 129, 131, 133, 135, 137, 139, 141, 143, 145, 147, 149, 150, 152, 154, 156, 159, 171, 174, 175, 177, 182, 183
- Davranışsal Liderlik Yaklaşımları, 23
- Demokratik, 14, 15, 16, 24, 29
- Demokratik Liderlik, 15, 16
- Denetim Noktası, 101
- Devana, 47, 49
- Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu, V, 5, 108
- Dış Ticaret Müsteşarlığı, V, 5, 108
- Din, 85, 88, 89, 156, 172, 175, 179, 180
- Durumsal Liderlik Yaklaşımları, 32
- Durumsallık Modeli, 37
- Dünya Türk Girişimciler Kurultayı, 4, 5, 108, 161
- Evans, 18, 34, 35
- Fiedler, X, 18, 33, 34
- Gelenek, 81, 174
- Güç, 12, 13, 16, 18, 32, 33, 45, 78, 85, 93, 94, 95, 96, 102, 167
- Güç Mesafesi, VI, 93, 95
- Güvenirlilik Analizi, 110
- Hawthorne, 92
- Hersey, X, 17, 18, 25, 28, 37, 39
- Hofstede, 85, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 99, 100
- House, 18, 19, 34, 35, 45, 46
- Iowa State, 24
- İçselleştirme, 78, 154
- İnanç, 79, 88, 156, 157, 178
- İşlevsel Liderlik, 48
- İtaat, X, 69, 70, 71, 72
- Jugo, 42
- Kağıtçıbaşı, 22, 62, 65, 66, 69, 71, 86, 87, 93, 96, 98, 101, 103, 105, 109
- Katılımcı, 14, 18, 29, 36
- Korelasyon Analizi, 111
- Koşulsallık Teorisi, 33
- Kotter, 11, 19
- Kurumsal Normlar, 54, 188
- Kültür, 1, 9, 19, 32, 49, 50, 58, 59, 63, 83, 84, 85, 86, 90, 95, 96, 104, 166
- Lewin, X, 18, 24, 78
- Leyv, 81
- Lider, I, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 28, 29, 31, 33, 35, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 61, 104, 106, 140
- Demokratik Lider, 15
- İşe Yönelik Lider, 28
- Kişiyeye Yönelik Lider, 28
- lider davranışı, 10
- Otokratik liderlik, 14
- Serbesiyetçi liderler, 16
- Lider Katılım Modeli, X, 42, 44
- Liderlik, I, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 103, 104, 106, 107, 109, 110, 112, 113, 114, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 135, 136, 137, 138, 139, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168
- Dönüşümsel Liderlik, 46
- İşlevsel liderlik, 48

Karizmatik liderlik, 45
Kültürel Liderlik, 49
Liderlik özellikleri, 11, 12
Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi, 25
Likert, VI, 18, 27, 29, 109, 111
McGregor, 18, 31
Michigan Üniversitesi, 27, 29
Milgram, X, 71, 72, 177
Modern Liderlik Teorileri, 44
Mouton, 18, 30, 31, 37, 40
Newcomb, XI, 67
Norm, I, 5, 52, 55, 56, 57, 58, 60, 61, 69, 72, 74, 78, 80, 83, 87, 90, 92, 94, 96, 98, 103, 104, 106, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 118, 158, 159, 160, 165
Aile Normları, 86
Eğitimsel Normlar, 89
Kurumsal Normlar, 91
Normların kazanımı, 62
Toplumsal norm, 60
Normatif, 76
Ohio State, 24, 25
Olgunluk Düzeyi, 37, 38
Otokinetik, 60
Otokratik, 14, 15, 29, 104, 148, 149, 158, 164, 165, 168
Otokratik liderlik, 168
Oxford İngilizce Sözlüğü, 7
Örgüt, 9, 92, 169, 175, 186
Özdeşleşme, 73, 177, 179
Özellikler Teorisi, 20
Reddin, VI, 40, 41, 42
Rol, 2, 16, 20, 50, 77, 79, 84, 88, 90, 95, 103, 104, 105, 147, 151, 165
Sapma, 74, 75, 83
Sargut, 14, 66, 84, 93, 96, 97, 99, 100, 101, 102, 167
Schmidt, 27, 28
Siegel, 66, 67
Sistem 4 Modeli, 29
Sosyal Çevre, 88, 105, 155, 167
Sosyal Etki Kuramı, 68
Sosyal Psikoloji, 65
Sosyal Yapı, 3, 55, 83, 104
Sosyoloji, 1, 6, 60
SPSS, 110, 169, 173, 174, 176
Stodgil, 7, 109
Şerif, 22, 23, 24, 25, 59, 60, 62, 70, 74, 79, 88
t testi, 5, 110, 111, 121, 158
Tannenbaum, 20, 27, 28
Tichy, 19, 20, 47, 49
TOBB, I, V, 5, 108, 185
Toplum, 54, 62, 66, 77, 79, 81, 82, 87, 93, 96, 175, 179, 180
Toplumsal Norm, 2, 83
Türk Dil Kurumu, 7, 68, 81, 83, 173
Türk Toplumunu, 82, 97, 99, 100, 167
Uyma, XI, 66, 68, 69, 70, 71, 170
Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli, 40
Vroom, 18, 42, 43
Weber, 19, 45, 46, 53, 81, 83, 89, 105
Webster Amerikan Sözlüğü, 7
X ve Y Teorisi, VI, 31
Yaşantısal Öğrenme Modeli, 78
Yetton, 18, 42, 43
Yol-amaç teorisi, 35
Yönetici, 4, 10, 21, 42, 94, 116
Yönetim, X, 7, 21, 24, 30, 31, 97, 171, 172, 174, 175, 176, 179, 182, 185, 186
Yönetim Biçimleri Yaklaşımı, 30