

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**AZERBAYCAN - TÜRKİYE İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN
SERGİLEDİKLERİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ LİDERLİK
ÇIKTILARINA ETKİSİ AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ramzi GULİYEV

KOCAELİ 2019

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**AZERBAYCAN - TÜRKİYE İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN
SERGİLEDİKLERİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ LİDERLİK
ÇIKTILARINA ETKİSİ AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ramzi GULİYEV

Prof. Dr. Muhsin HALİS

KOCAELİ 2019

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**AZERBAYCAN - TÜRKİYE İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN
SERGİLEDİKLERİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ LİDERLİK
ÇIKTILARINA ETKİSİ AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Ramzi GULİYEV

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 12.06.2019 / 17

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Muhsin HALİS

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Serkan ŞENGÜL

KOCAELİ 2019

ÖNSÖZ

Bu çalışma, Azerbaycan ve Türkiye'de bulunan organizasyon idarecilerinin sergiledikleri liderlik tarzlarındaki muhtemel farklılıkları ortaya çıkarmak ve değerlendirmek üzere tasarlanmıştır. Daha spesifik olarak, bu çalışma, Azerbaycan ve Türkiyede bulunan bazı işletmelerde yapılan anketler sonucu yöneticilerin liderlik tarzını profillemek ve aralarındaki benzerlik ve farklılıkların sonuçlarını karşılaştırmak için çalışmaktadır.

Bu tezin tamamlanması birçok insanın desteği olmadan mümkün olmazdı. Aslında, bu sürece katkıda bulunan herkesten bahsetmek imkansızdır, ama onlara borçluyum ve her zaman minnettar olacağım. Rehberlik, cesaret ve bilgeliğinden dolayı, çalışmanın tamamlanabilmesi için desteklerini esirgemeyen ve öncelikle zamanını ayırarak çalışma ile yakından ilgilenen, fikirlerimi her zaman için dikkate alan, kendi fikirleri ile bana yol gösteren tez danışmanım Prof. Dr. Muhsin Halis hocam'a teşekkür etmek isterim.

Bana hayatımın her döneminde olduğu gibi bu süreçte de desteklerini esirgemedikleri için, aileme sonsuzadek borçluyum. Bana inandıkları için teşekkür ederim.

Değerli hocalarıma, arkadaşlarıma ve bu yolda bana inanarak küçükte olsa yardımı dokunan herkese minnettarım.

Ramzi GULIYEV

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	V
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	VII
TABLOLAR LİSTESİ.....	VIII
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. LİDERLİĞİN TANIMI.....	4
1.1 LİDERLİK TEORİSİ.....	5
1.1.1 Özellikler Teorisi.....	5
1.1.2 Güç ve Etki Teorileri.....	9
1.1.3 Sosyal Güç Teorisi.....	9
1.1.4 Sosyal Değişim ve İşlem Teorisi	10
1.1.5 Dönüşümsel Liderlik Teorisi	10
1.1.6 Davranış Teorileri	11
1.1.7 Kültürel ve Sembolik Teoriler	11
1.1.8 Bilişsel Teoriler.....	12
1.2 POZİSYON OLARAK LİDERLİK	12
1.3 ANLAM OLARAK LİDERLİĞİN YAPISI	13
1.4 LİDERLİK ÇALIŞMALARI.....	15
1.4.1 Iowa Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	16
1.4.2 Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli	18
1.4.3 Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması	19
1.4.4 Harvard Üniversitesi Araştırması	20
1.4.5 R. Blake ve J. Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli	20
1.4.6 Douglas McGregor'un X ve Y Yaklaşımları.....	22
1.4.7 Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli.....	23
1.4.8 William Quchi'nin Z Yaklaşım Modeli	24
1.4.9 Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı	25
1.4.10 Robert House'nin Yol- Amaç Yaklaşımı	26
1.4.11 William J. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı.....	26

1.4.12	P. Hersey ve K. Blanchard'ın Yaşam Dönemi Kuramı.....	27
1.4.13	V. Vroom, P. Yetton ve A. G. Jago'nun Liderlik Yaklaşımı	28
1.4.14	R. Tannenbaum ve W. H. Schmidt'in Lider Davranış Süreci.....	30
1.4.15	Tam Aralıklı Liderlik Modeli (Full Range Leadership Model).....	30
1.4.15.1	Tam Aralıklı Liderlik Modeli'nde Liderlik Stilleri ve Davranışları...	32
1.4.16	Liderlik Yaklaşımlarının Gelişimi	36
1.5	LİDERLER VE YÖNETİCİLER	37
1.6	LİDERLİĞİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ.....	37
1.7	LİDERLİK TARZI	38
1.8	GELENEKSEL LİDERLİK TEORİLERİ.....	42
1.8.1	Bürokratik Liderlik	42
1.8.2	Otokratik Liderlik	42
1.8.3	Demokratik Liderlik	44
1.8.4	Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı	46
1.8.5	Modern ve Post Modern Liderlik Teorileri	49
1.8.5.1	Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik	49
1.8.5.2	Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik	55
1.8.6	Hümanist Liderlik	56
1.8.7	Karizmatik Liderlik.....	57
1.8.8	Stratejik Liderlik	59
1.8.9	Vizyoner Liderlik.....	60
1.8.10	Hizmetkar Liderlik.....	62
1.8.11	Etik Liderlik.....	62
1.8.12	Otantik Liderlik.....	63
1.8.13	Eğitici (Eğitimsel) Liderlik.....	63
1.9	İDARECİLERİN LİDERLİK STİLLERİNİN ÜYELER TARAFINDAN NASIL ALGILANDIĞINA DAİR YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR	64
	İKİNCİ BÖLÜM.....	68
2.	AZERBAIJAN VE TÜRKİYE İŞLETME YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	68
2.1	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	68
2.2	ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	69
2.3	ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİ	69

2.4 ARAŞTIRMA ÖLÇEKLERİ	69
2.4.1 Lider Davranışı Betimleme Ölçeği	69
2.4.2 Liderlik Çıktıları Ölçeği.....	70
2.4.3 Ölçek Güvenilirlikleri	70
2.5 KAVRAM GEÇERLİLİĞİ.....	71
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	74
3. ANALİZLER VE BULGULAR.....	74
3.1 TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	75
3.1.1 Katılımcılara Ait İstatistikler.....	75
3.1.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	78
3.2 KURAMSAL MODEL TESTİ VE HİPOTEZLER	79
3.3 KORELASYON, REGRESYON VE T TESTİ ANALİZİ	80
3.4 BULGULARIN GENİŞ ÖZETİ VE TARTIŞMA	87
SONUÇ VE ÖNERİLER	90
KAYNAKÇA.....	96
EK	111
ÖZGEÇMİŞ	113

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Azerbaycan ve Türkiye'de yöneticilerin astlarına ve çalıştıkları organizasyona ilişkin davranış biçimlerini ve bu davranışlar sonucunda oluşan liderlik çıktılarını karşılaştırmaktır. Çalışma iki ülkede yapıldığından, her iki ülke için elde edilen sonuçlar arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmak amaç edilmiştir. Literatür incelendiğinde, liderlik stilleri ve yaklaşımlarıyla ilgili birçok görüş dikkat çekmektedir. Bu çalışmanın literatür kısmında; lider, yönetici, liderlik kavramı, lider ve yönetici karşılaştırılması, liderlik yaklaşımları ve liderlik stilleri ile ilgili bilgiler verilmektedir. Çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümünde ise Azerbaycan ve Türkiye'de yer alan örgüt çalışanlarının, yöneticilerinin liderlik tarzlarını ve davranışlarını nasıl algıladıklarını ölçmek amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Çalışma sonucu Azerbaycan'da 312, Türkiye'de 334 olmak üzere toplamda 646 veri elde edilmiştir. Elde edilen verilere SPSS programı yardımıyla analizler uygulanmıştır. Bu analizler sonucunda her iki ülkede de yöneticilerin sergiledikleri davranışlar ile söz konusu davranışlar sonucunda ortaya çıkan liderlik çıktıları arasında bazı ilişki ve etkiler tespit edilmiştir. Yapılan bir diğer analiz sonucunda ise, her iki ülke arasında ihtiyaç farklılıkları bulgulanmıştır. Yapılan analitik çalışmaların sonuçları ve değerlendirmeleri sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler

Lider, Yönetici, Liderlik, Liderlik Yaklaşımları, Liderlik Teorileri, Liderlik Çıktıları

ABSTRACT

The aim of this study is to compare the behavior styles of managers to the subs and organization with the behavioral outcomes in Azerbaijan and Turkey. Since the study is conducted in two countries, it is aimed to reveal the differences between the results obtained for both countries. When the literature is examined, it is seen that there are many opinions about leadership styles and approaches. In the literature section of this study is given information about leader, manager, the compare leader and manager, leadership approaches and leadership styles. In the second and third parts of the study is conducted a study to measure employees of the organizations in Azerbaijan and Turkey how to perceive their managers' leadership styles and behaviors. In the study, 312 from Azerbaijan, a total of 646 data were obtained, including 334 from Turkey. The data were analyzed with the help of SPSS program. As a result of these analyzes, some relations and effects were determined between the managers' behaviors in both countries and the leadership outcomes resulting from these behaviors. As a result of the another analysis, differences in needs were found between the two countries. The results and evaluations of the analytical studies are presented.

Key Words

Leader, Manager, Leadership, Leadership Styles, Leadership Theories, Leadership Outcomes

SİMGELER VE KISALTMALAR

ABD= Amerika Birleşik Devletleri

CEO= Chief Of Executive Officer (Yönetim Memurları Şefi)

DPL= Democratic Participative Leadership (Demokratik- Katılımcı Liderlik)

Dr.= Doktor

EOQ = Entrepreneurial Orientation Questionnaire (Girişimci Oryantasyon Anketi)

IQ= Intelligence Quotient (Zeka Derecesi)

İİBF= İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

KOBİ = Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

Prof.= Profesör

S= Sayfa

TAL = Tam Aralıklı Liderlik

Vb.= Vebenzeri

Vb.= Ve başkaları

Vs.= Vesayre

Yy= Yüzyıl

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Lider Davranışları Doğrusu	17
Şekil 2: R. Blake ve J. Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi.....	21
Şekil 3: W. J. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı.....	27
Şekil 4: P. Hersey ile K. Blanchard'ın Yaşam Döngüsü Kuramı	28
Şekil 5: Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri.....	54
Şekil 6: Kuramsal Model	79



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1 Çeşitli Yapıları Tarafından Tanımlanan Liderlik Teorileri	13
Tablo 2 V. Vroom ve P. Yetton'un Beş Liderlik Tavrı	29
Tablo 3 Durumsallık Kuramlarının Karşılaştırılması	29
Tablo 4 Liderlik Yaklaşımlarının Gelişimi	36
Tablo 5 Hersey ve Blanchard'ın Dört Temel Liderlik Tarzı ve Onların Karşılıklı Kadranı	41
Tablo 6 Hersey ve Blanchard'ın Kadranları ve Etkili / Etkisiz Liderlik Stilleri	42
Tablo 7 Demokratik, Otoriter, Serbest Bırakıcı Liderlerin Özellikleri	48
Tablo 8 Transformasyonel ve Transaksiyonel Liderliğin Karşılaştırılması	56
Tablo 9 Stratejik Liderlik Çalışmaları	59
Tablo 10 Araştırmada Elde Edilen Ölçek Güvenirlikleri	70
Tablo 11 Lider Davranışı Belirtme Ölçeğinin Faktör Analizine Uygunluğunun İncelenmesi	71
Tablo 12 Liderlik Çıktıları Ölçeğinin Faktör Analizine Uygunluğunun İncelenmesi	72
Tablo 13 Liderlik Davranışı Betimleme Ölçeğinin Faktörlere Bölünmesi	72
Tablo 14 Liderlik Çıktıları Ölçeğinin Faktörlere Bölünmesi	73
Tablo 15 Veri Bilgileri	76
Tablo 16 Lider Davranışı Betimleme Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri	78
Tablo 17 Liderlik Çıktıları Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri	79
Tablo 18 Korelasyon Analizi Sonuçları	80
Tablo 19 Regresyon Analizi Toplam Sonuçları	82
Tablo 20 Regresyon Analizi Azerbaycan Sonuçları	83
Tablo 21 Regresyon Analizi Türkiye Sonuçları	84
Tablo 22 t Testi Analizi Sonuçları	86

GİRİŞ

Geçmişten günümüzedek araştırmacılar tarafından liderlik konusu ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Globalleşme, bilgi, iletişim vb. değişim ve yenilikler insanlara daha çok önem verilmesine sebep olmuştur. İnsanlara verilen önemin gün geçtikçe daha çok artmasından dolayı, bilim adamları önümüzdeki zamanlarda liderlik kavramının daha çok değer kazanacağını ve bu konuyla ilgili yeni uygulamalı araştırmalar yapılacağını öne sürmüşlerdir.

Astları ile iyi bir iletişim kuran, onları kolayca ikna edebilen, grup hedeflerine doğru yönelten ve yeniliklere her zaman açık olan liderler örgütsel hedeflere ulaşma konusunda başarılı olabilmektedirler.

İnsanlar hayatlarına sorunsuz ve huzur içerisinde devam ettikleri zamanlarda önder gereksinimi duymamışlardır. Zaman geçtikçe kriz ve kaosun olduğu durumlarda, girdaptan kurtulmak için kendilerini önderlik edecek bir lider bulma arayışlarına başlamışlardır.

Günümüz rekabet koşullarında, bilinen bir işi tamamen tersine sıfırdan dizayn ederek veya değişerek, müşterilerin istek ve arzularına uygun bir şekilde, yüksek kalte ile en az maliyeti kısa zaman dilimde temin edebilmek oldukça önemlidir. Bu durum önümüze lider ve liderliğin kavramlarını öne sürmektedir (Çağlar, 2004: 94).

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ilk olarak, liderlikle ilgili araştırmacılar tarafından yapılan tanımlar, liderlik teorileri, liderliğin pozisyon gücü, anlam olarak liderliğin yapısı, liderlikle ilgili yapılmış çalışmalar, lider ve yönetici farkları, liderlerin işi performansına etkisi, liderlik tarzları ve liderlerin üyeler taradından nasıl algılandığına dair yapılmış çalışmalarla ilgili literatür taraması yapılmıştır.

Liderler, sergiledikleri davranış tarzlarına göre farklılık göstermektedirler. Önemli olan sergilenen davranış veya tarzın işletme ve bireyleri olumlu yönde etkilemesidir. Liderlikle ilgili yapılan birçok çalışmada, ele alınan önemli konulardan biri, liderin işe veya ilişkiye odaklı olduğunu bulma yönünde olmuştur. İşe yönelik liderlerin ilişkiye daha az önem verirken, ilişki odaklı liderlerin ise bireylere daha çok önem verdiği bilinmektedir.

Liderlerin sergiledikleri davranışları, bireylerin liderlikle ve görevle ilgili algılarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bireylerin algı düzeyleri liderlik çıktıları, yani liderin ortaya koyduğu davranış sonucunda oluşan çıktılar olarak nitelendirilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde Azerbaycan ve Türkiye işletme yöneticileri üzerine yapılmış araştırmanın amacı, yöntemi, örnekleme, kullanılan ölçekler ve kavram geçerliliği yer almaktadır.

Çalışmanın amacı, liderlerin sergiledikleri davranışlar ile liderlik çıktıları arasında etki düzeylerini tespit etmek, araştırma iki ülkede yapıldığından dolayı, iki ülke arasında elde edilen sonuçları karşılaştırmak ve iki ülkenin de bu boyutlarda ihtiyaç farklılıklarını ortaya çıkarmaktır.

Liderlerin sergiledikleri davranışları bireyler tarafından değerlendirmek için “Lider Davranışı Betimleme” ölçeği, lider davranışları sonucunda bireylerin algılarını belirlemek için “Liderlik Çıktıları” ölçeği araştırma sırasında kullanılmıştır. Azerbaycan'da 312, Türkiye'de 334 olmakla, toplamda 646 anket sonucu elde edilmiştir.

Araştırma iki ülkede yürütüldüğünden dolayı, elde edilen veriler ayrı ayrılıkta güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi neticesinde, her iki ülkede de hem “Lider Davranışı Betimleme” ölçeğinin, hem de “Liderlik Çıktıları” ölçeğinin genel olarak kabul gören alt kısım güvenilirlik katsayısından yüksek olduğundan dolayı, ölçeklerin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Ölçeklerin güvenilir olduğu kanaatine varıldıktan sonra, ölçekleri faktörlere ayırmadan önce faktör analizine uygunluklarını incelemek için, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett testi yapılarak elde edilen sonuçlara bakılmıştır. Faktör analizine uygunluk testi sonucunda varılan sonuçların yeterli düzeyde oldukları tespit edilmiştir. Her iki ölçekte elde edilen KMO katsayısına bakıldığında, açıklayıcı faktör analizi için gerekli olan örneklem yeterliliğinin mükemmel ve araştırma sırasındaki örnek büyüklüğünün yeterli olduğu sonucuna varılmıştır. Bartlett testi ile ana kütle bütünlüğü test edilerek, bu kütle faktör analizine uygun olup olmadığı sonucuna varılmaktadır. Faktör analizinde değişkenler arasında yüksek korelasyon ilişkisi aranmaktadır ve bu doğrultuda ana kütle arasında yer alan değişkenlerin arasında anlamlı ilişkiyi tespit etmek için Bartlett testi yapılmaktadır. Her iki ölçeğin Bartlett

testi sonuçlarında dikkat edildiğinde, anlamlılık düzeyi ve Ki-Kare değeri yeterli olduğundan dolayı, ölçeklerin faktör analizine uygun oldukları sonucuna varılmıştır. Ölçeklerin faktör analizine uygunlukları bulgulandıktan sonra, hem “Lider Davranışı Betimleme” hem de “Liderlik Çıktıları” ölçeğinin faktörlere bölünmesine geçilmiştir. Yapılan analiz sonucunda “Lider Davranışı Betimleme” ölçeği iki (İşe ve İlişkiye Yönelik), “Liderlik Çıktıları” ölçeği ise üç (Etkin Liderlik, Ekstra Çaba, Tatmin) faktöre ayrılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, katılımcılara ait istatistik bilgiler, araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler, kuramsal model ve bu model çerçevesinde geliştirilen hipotezler, yapılan “Korelasyon”, “Regresyon”, “t Testi” analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan “Korelasyon” analizi sonucunda her iki ülkede “Lider Davranışı Betimleme” ölçeğinin alt boyutlarıyla “Liderlik Çıktıları” ölçeğinin alt boyutları arasında ilişki düzeyleri tespit edilerek elde edilen sonuçlar karşılaştırılmıştır. Devamında yapılan “Regresyon” analizi sonucunda her iki ülkede “Lider Davranışı Betimleme” ölçeğinin alt boyutlarıyla “Liderlik Çıktıları” ölçeğinin alt boyutları arasında etki düzeyleri ve ilişki yönleri tespit edildikten sonra, hem Azerbaycan hem de Türkiye’de elde edilen bu etki düzeyleri ve ilişki yönleri arasındaki farklılıklar bulgulanmıştır. Korelasyon ve Regresyon analizinden sonra “t Testi” analizi yapılarak hem Azerbaycan hem de Türkiye’de ihtiyaç farklılıkları tespit edilmiştir.

Yapılan analizler neticesinde her iki ülkede birçok farklı sonuçlar elde edilmiştir ve analiz bulgularına sonuç bölümünde geniş şekilde yer verilmiştir.

Takibinde, birinci bölümde belirtilen kavramlar sırasıyla yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİDERLİĞİN TANIMI

Liderlik çalışması, politik, eğitimsel, yasal ve psikolojik olanlar dahil olmak üzere çok sayıda disiplinde düzenli olarak tartışılan en önemli ve yaygın konulardan biri olduğu için göz korkutucu bir çalışmadır. Liderlik çalışması, hayatın başlangıcından beri insanoğlunun ilgisini çekmiştir (Bass, 1990). Öte yandan liderlik çalışmasıyla ilgili James MacGregor Burns'ün (1978) “dünyada en çok gözlemlenen ve araştırılan, ancak en az anlaşılan konulardan biri” fikri hala geçerlidir.

Liderlik nedir? Liderlik konusunda çok sayıda tanım ve yorum bulunmaktadır. Liderlik alanındaki araştırmacılar tarafından geçmişte liderlik tanımına açık ve kesin bir cevap bulmak için yapılan girişimler çoğu sonuçsuz olmuştur. Liderliği tanımlamadaki bu güçlük, Bass (1960) gibi birçok araştırmacı tarafından dile getirilmiştir ve Bass, liderliğin açık, özlü ve kapsamlı bir şekilde tanımlanmasının mümkün olmadığını öne sürmüştür. Bu durumda imkansız gibi görünen bu görev Bennis ve Nanus'u (1985, s.45) konuyla ilgili bir açıklama yapmaya teşvik etmiştir:

“Yıllardır süren akademik analizler, 350'den fazla liderlik tanımını vermiştir. Gerçekten son yetmiş beş yılda yalnızca liderlerin ampirik araştırmaları binlerce kez gerçekleştirildi, ancak liderleri lider olmayanlardan ayıran şeyle ilgili açık ve net bir anlayış yoktur”.

Yukl (1998), araştırma çabalarına rağmen, liderliğin ortak bir tanımı olmadığını, yaklaşımlar, araştırma odağı ve bütüncül teorik bulguların eksikliğindeki eşitsizlik göz önüne alındığında, karışıklık ve “fermentasyon hali”nin var olduğunu iddia etmiştir.

Bütün tanımlamalar için, çoğu belirsizdir (Pfeffer, 1977) ya da çelişkili ve sonuçsuzdur (Gmelch, 1999). Örneğin, bazı liderlik tanımları onu sosyal etki fenomenlerinden ayırmaz ve diğerleri genel davranış modellerini taklit etme eğilimindedir (Pfeffer, 1977). Sonuç, liderliğin sayısız boyutlara ayrıldığı ve bu örtüşen anlamların sadece karışıklığa yol açmasıdır (Pfeffer, 1977; Spitzberg, 1987).

Holt (1990), benzer bir fikirle şunları belirtmiştir: “Yüzyıllarca süren liderlerin incelemesinden sonra hala liderlik konusunda kesin bir tanımımız yoktur”.

Karışıklığın bu aşamasında ve hangi liderliğin belirlenmesindeki zorluklar göz önüne alındığında, çeşitli liderlik araştırmacıları dikkatlerini ne olduğuna ve liderliğin ontolojik statüsünü sorgulamaya başlamış duruma getirmiştir. Liderliğin ontolojik statüsü, bir liderin bakış açılarına bağlı olarak değişmektedir.

1.1 LİDERLİK TEORİSİ

Liderlik görüşleri yıllar içinde radikal bir şekilde değişmiştir. En eski liderlik araştırmaları, bir kişinin liderlik özelliklerini neyin belirlediğini bulmaya çalışmış ve bunu, bilinen liderlerin doğuştan gelen özelliklerini inceleyerek yapmıştır. Liderlik özelliklerinin birikimi, yönetilmesi veya yorumlanması için çok büyük hale geldikten sonra, araştırmacılar liderlik davranışlarına ve liderlerin liderlik kapasitelerinde ne yaptıklarına odaklanmışlardır.

Liderlik davranışının incelenmesi önemlidir. Çünkü, insan kaynaklarının etkin kullanımını geliştirmeye yardımcı olabilmekte; değişime, çıkışın kısıtlanmasına ve iş uyuşmazlıklarına karşı direncin önlenmesine yardımcı olabilir ve genellikle, daha verimli bir organizasyona yol açabilmektedir. Bu nedenle, aşağıdaki liderlik teorileri yöneticilere bir vizyon kazandırmakta ve çalışmalarının gidişatında astlarıyla etkileşimde bulunarak farklı durumları daha iyi yönetmelerine yardımcı olabilecek liderlik davranışları ortaya koymaktadır (Hersey & Blanchard, 1969).

1.1.1 Özellikler Teorisi

Bazı insanlar nasıl lider olmayı başarıyor? Başarılı liderlerin kişisel özelliklerini araştıran kuramlar, özellikler teorisi olarak tanımlanmaktadır. Bu teori, iyi liderlerin doğuştan gelen niteliklerini veya özelliklerini dikkate almaktadır. Liderlik çalışmasının en eski teorilerinden biri olan "Özellikler" teorisi, liderliğin liderler için gerekli olan belli davranış veya becerilerden oluştuğunu açıklamaktadır. Bu özelliklerin bazı örnekleri, fiziksel görünüm, zeka ve ikna edici özelliklerdir. Özellikler teorisi, on dokuzuncu yüzyıl İngiliz tarihçi Thomas Carlyle tarafından geliştirilmiş, liderleri başkalarından ayıran kişisel özelliklerin doğasına bağlı olduğunu varsaymıştır. Bazı insanlar özel yeteneklerle doğarlar ve diğerlerinden farklıdırlar. Bu "seçilen" insanlar bir grup, toplumun veya bazı durumlarda tüm ulusun refahı için lider

olmak ve karar vermek için "kader" niteliği taşımaktadır (Bensimon, Neumann ve Birnbaum, 2000).

Başarılı akademik liderler kişisel özellikleri, kişilerarası yetenekleri ve teknik yönetim becerileri açısından tanımlanmıştır. Kişisel özellikler arasında mizah, cesaret, yargı, dürüstlük, zeka, iş ahlakı, vizyon ve fırsat bilinci vardır; Kişilerarası yetenekler, takım oluşturma ve şefkatli olmayı içerir. Teknik yönetim becerileri; sonuçların üretilmesi, çatışmaları çözme, problemleri analiz etme ve değerlendirme, iş ortamını geliştirme ve hedefe yönelik yetenekleri içermektedir (Bensimon, Neumann ve Birnbaum, 2000).

Bireysel kişilik ve yetenek konusundaki ilk vurgu, artık iyi bir liderin tek belirleyicisi olarak görülmesi de, kişisel özelliklerin uygun bir kombinasyonu etkili liderliğe önemli bir katkı olarak görülmektedir. Rowley (1997), aşağıdaki özelliklerin genellikle önemli olarak görüldüğünü söylemiştir:

- İstihbarat, karmaşık problemleri çözme ya da olaylardaki kalıpları keşfetme isteği yaygındır.
- Girişim, harekete geçme ihtiyacını algılama ve bu konuda bir şeyler yapma yeteneği; Bu özellik genellikle enerji ve dayanıklılık ile ilgilidir.
- Öz güvence, yaptıkları şeye inanmak için özgüven; Bu özellik, bireyin toplumdaki rollerine ilişkin algıları ve kendileri için özlemleri ile ilgilidir.
- Helikopter özelliği, farklı ayrıntı düzeylerinde bir durumu anlama yeteneği için tanımlayıcı bir terimdir (Rowley, 1997).

Durum teorisi önemlidir çünkü kişisel özellikler bakımından istisnai liderlerin niteliklerine dayanan bir çerçeve aramaktadır. Bu çerçeve daha sonra potansiyel liderleri tanımlamak için kullanılabilir. Bununla birlikte, özellik teorileri, liderliğin kullanıldığı bağlamı pek dikkate almamaktadır (Rowley, 1997).

Liderlik özelliklerini belirlemek için birçok girişimde bulunulmuştur. Bununla birlikte, çeşitli liderlik konularındaki insanlara atfedilen tek bir evrensel nitelik taşımayan özellikler teorisi, birçok liderlik araştırmacılarının ilgisini kaybetmeye

başlamıştır. Bass (1985, s.68) ve diğer birçok araştırmacıları aşağıdaki fikirleri ifade etmiştir:

“Liderlik, pasif statü meselesi değil, özellikler teorisinin öne sürdüğü gibi özelliklerin sadece bir kombinasyonuna sahip olma meseleside değildir. Bunun yerine, liderin aktif katılımı ve kooperatif görevlerini tamamlama kapasitesini göstermesi yoluyla statü kazandığı bir grup üyeleri arasında çalışma ilişkisi olduğu görülmektedir”.

Liderlik hakkındaki özellikler teorisi için ilgi gittikçe azalırken, Kouzes ve Posner gibi bazı araştırmacılar hala kişisel nitelikler ve liderlik arasındaki ampirik ilişkiyle ilgilenmişlerdir. Kouzes ve Posner (1991), Amerika Birleşik Devletleri'ndeki yöneticilere ilişkin anketlerinde, liderlik özellikleri olarak sürekli bahsedilen bazı özelliklerin bulunduğunu bildirmişlerdir. Yaklaşık 1500 yöneticiye kişisel özelliklerinden ya da liderlerde görmek istedikleri özelliklerden bahsedildiğinde, bazı özelliklere sürekli olarak rastlanılmıştır. Kouzes ve Posner aşağıdaki fikirlerini öne sürmüşlerdir:

“Bir kişinin kendisini lider olarak görmesi için önce geçmesi gereken birkaç önemli test var gibi görünmektedir. Araştırmalarımıza göre, çoğumuz dürüst, yetkili, ileri görüşlü ve ilham verici liderlere hayran kaldık.” (Kouzes ve Posner, 1991).

Liderliğin belirli bir dizi davranıştan oluştuğu görüşleri ışığında araştırmacılar, daha genel davranış kategorilerine sınıflandırılacak lider davranışları tanımlamaya çalışmışlardır. Liderliğin durumsallık teorisi ve olasılıklar teorisinin iki kategorili modeli, daha iyi bilinen kuramlardan bazılarıdır.

İki kategorili model. Hoy ve Miskel (1991), takipçilerin bakış açısıyla liderlik davranışlarının iki yöne ayrıldığını öne sürmüşlerdir: insan odaklı ve görev odaklı. Takipçilere göre, liderler ya kendi takipçileri ya da yapılacak iş ile ilgilenmektedirler.

Her bir davranış kategorisinin en etkili olduğu koşulları tartışılırken, Hersey ve Blanchard (1982), takipçilerin olgunluk düzeyini temel koşul olarak belirtmiştir. Takipçiler daha olgunlaştıkça liderlerinden daha az göreve ve daha fazla insana yönelik davranışa ihtiyaç duymaktadırlar. Bu iki kategorili liderlik modelinde, liderlik öncelikle liderlerin yaptıkları işlevi taşımaktadır. Takipçilerin algıları lider

davranışlarını yorumlamaya yardımcı olur, ancak takipçiler doğrudan liderleri etkilememektedir.

Durumsallık liderlik teorisi. Durumsallık liderlik teorisi iki kategori modelinin bir türüdür, ancak lider ile takipçiler arasındaki etkileşimi içermektedir. Bu durumdan da görüldüğü gibi lidelik lider ve takipçileri arasında bir etkileşim olarak görülmektedir.

Etkili liderlik, bir liderlik tarzını durumsal faktörlere uyarlamayı gerektirmektedir. Vroom (1983), bu teorilerin yöneticilere en uygun lider türünü belirlemek için kullanılmaları halinde, her bir bölümün farklı bir lider tipini tayin edeceğini öne sürmüştür. Fiedler'in (1967) olasılık modelinde ve House'un (1971) yol-amaç teorisindeki durumsal değişkenler, personelin istenen bir hedefe ulaşmasına yardımcı olmak için gerekli olan her şeyi yapacak görev odaklı bir lider önerdiği görülmüştür.

İş endişelerini ve insan kaygılarını dengelemek, ideal koşullar altında zor olduğu bilinmektedir. Bu boyutları görev-yönelim ve ilişki yönelimi olarak adlandırılan Fred Fiedler, liderlerin aynı anda her ikisine birden odaklanamayacaklarına belirtmiştir. Fiedler, görev oryantasyonu ve ilişki oryantasyonunu bir sürekliliğin iki ucu olarak belirtmiş ve sürekliliğin her iki ucunda aynı anda yapılmasını mantıksal olarak imkansız olduğunu öne sürmüştür. Fiedler'in acil durum teorisi üzerine yaptığı araştırma, en az tercih edilen iş arkadaşlarını olumlu olarak tanımlayan liderlerin insan ilişkileri odaklı olduğunu vurgularken; en az tercih edilen iş arkadaşını olumsuz olarak tanımlayanlar ise görev odaklı olduğunu belirtmiştir (Mazzarella, 1983).

Aksine, Hersey ve Blanchard'ın yaşam döngüsü teorisi ve Vroom- Yetton karar süreci teorisi, bireyleri delege eden ve katılımcı bir liderlik tarzıyla tanımlamaktadır. Bu teori, lider ya da yöneticinin, liderlik tarzını, grup durumunu ya da her ikisini birden ayarlamak amacıyla grup ortamını ya da durumunu teşhis etme yeteneğine dayanmaktadır.

Durumsal liderlik teorisini açıklarken, Hersey ve Blanchard (1977), görev davranışı (başlatıcı yapı) ve olgunluk arasında bir eğrisel ilişki olduğunu teorileştirmiştir. Daha doğru olarak, liderler başa çıkmaları gereken liderlik durumunu değerlendirebildikçe, davranışlarını veya tarzlarını duruma uygun olacak şekilde

ayarlamalıdır. Grubun olgunluğu arttıkça lider, görev yönelimli davranışı azaltmalı ve ilişki davranışını artırmalıdır. Olgunluk, grubun arzu ve başarı seviyelerini arttırabilme derecesi olarak görülmektedir.

Olasılıklar liderlik teorisi. Olasılıklar liderlik teorisi, liderliğin başka bir ilişki modelidir. Olasılıklar teorisi üzerinde bilinen en iyi çalışmayı Fiedler (1967) yapmıştır. Fiedler şöyle fikir öne sürmüştür: “Liderler liderlik sırasında pek çok davranış sergilerler, ancak tüm davranışları iki temel yönelimden birinin veya başka birinin motivasyonu altındadır; ya görevlerin başarılmasıyla motive olurlar ya da insan ilişkilerini tatmin edici bulmaktadırlar”. Fiedler’in odak noktası liderlik stiline en etkili olduğunun belirlenmesidir.

1.1.2 Güç ve Etki Teorileri

Liderlik araştırmacıları, liderlik görüşünü bir güç ilişkisi olarak benimsemek için, liderliği bir davranış veya özellik olarak değil, bir ilişki olarak görmeye odaklanmışlardır. Onların bakış açısına göre, liderlik, bazılarının egemen olduğu ve diğerlerinin yönetildiği bir iktidar ilişkisi durumudur.

Liderlik tanımları, güç ilişkilerinin nasıl algılandığını, meşruiyet kazanmalarını ve hangi koşullar altında ilişkilerin bozulduğunu ele almaktadır. Bu tür görüşle, yalnızca teori ile ilgilenmekle kalmaz, aynı zamanda aktif olarak sosyal değişimle ilgilenmektedirler. Liderlik teorisi ve uygulaması, bu liderlik görüşü çerçevesinde, mevcut iktidar yapılarını değiştirmeyi amaçlamalıdır (Bates, 1980).

İki tür güç ve etki teorisi vardır: 1) Liderlerin takipçileri (sosyal güç teorisi ve dönüşümsel liderlik teorisi) üzerinde sahip oldukları etki bakımından liderliği ele alan teoriler; ve 2) liderleri ve takipçileri (sosyal değişim teorisi ve işlemsel liderlik teorisi) arasındaki karşılıklı etki ve karşılıklı ilişkiler açısından liderliği ele alan teoriler (Bates, 1980).

1.1.3 Sosyal Güç Teorisi

Etkili liderler, başkalarının faaliyetlerini etkilemek için güçlerini kullanabilenlerdir. Liderler için en güçlü iktidar kaynakları meşru, zorlayıcı veya

ödüllendirme güçleri üzerinde uzman ve referans gücüdür (Bensimon, Neumann ve Birnbaum, 2000).

1.1.4 Sosyal Değişim ve İşlem Teorisi

Yöneticiler, bilgiye erişimi ve bütçe sürecini kontrol ederek, tercih edilen projelere kaynak tahsis ederek, büyük işletme ve idari atamalarını değerlendirerek güç toplayabilmekte ve kullanabilmektedirler.

James MacGregor Burns (1977), lider ve takipçileri arasındaki etkileşim açısına dayanarak liderliğin doğasını açıklamıştır. O, liderliğin insanların istek ve ihtiyaçlarından kaynaklandığını savunmuştur. İnsanlar, ihtiyaçlarını her zaman karşılayamayacaklarını veya bazı durumlarda kendi başlarına sorunları çözemediklerini fark ettiklerinde kendilerine yardım edebileceğini düşündükleri kişilerle etkileşimsel bir ilişki kurarlar. Sorunlarını çözmeye arzusundan dolayı gönüllü olarak liderlerine boyun eğerek onlara güvenmektedirler. Liderler, izleyicilerinin sorunlarını çözmek ve izleyicilerinin ihtiyaçlarını karşılamak için algılanan yeteneklerinden ötürü lider olmaktadır. Dolayısıyla, etkileşimsel liderlerin gücü, problem çözmeye veya izleyiciler tarafından algılanan diğer yeteneklere dayanmaktadır (Burns, 1977).

1.1.5 Dönüşümsel Liderlik Teorisi

Dönüşümsel liderlik teorisi, etkili liderlerin organizasyonun arzulanan bir vizyonunu veya imajını yaratıp teşvik ettiğini ileri sürmektedir. Gerçekleştirilecek somut ve araçsal amaçlara değinen hedeflerin, görevlerin ve gündemlerin aksine, bir vizyon, değişen algılara, tutumlara ve taahhütlere işaret etmektedir (Bensimon, Neumann ve Birnbaum, 2000).

Dönüşümcü lider, topluluğu, sembolik eylemlerinin yarattığı bir vizyonu kabul etmeye teşvik etmelidir (Bensimon, Neumann ve Birnbaum, 2000).

Dönüşümsel liderlik, liderlerin ve takipçilerin birbirlerini daha geniş ortak hedeflere doğru motive ettiği kişisel ilişkilerin önemini kapsamaktadır. Bu karşılıklı işbirliği içinde, liderler ve takipçiler birlikte örgütlerini değiştirir ve dönüştürmektedirler (Bennis ve Nanus, 1985)

Bennis ve Nanus (1985), bu tür liderliği “başarılı organizasyonların arkasındaki önemli güç” olarak belirtmektedirler.

1.1.6 Davranış Teorileri

Davranış teorileri, liderin görev odaklı (başlatıcı yapı) veya insan odaklı (değerlendirme) veya her ikisinin de olup olmadığını incelemektedir. Blake ve Mouton (1964), 5 yönetim tarzını önermektedir: 1) bakım görevlisi, 2) otorite-itaat, 3) rahat-hoş, 4) seçmen merkezli ve 5) takım odaklı. Optimal tarz, her ikisi de kurumsal performansa ve insanlara duyulan ilgiye önem veren liderlerin karakteristiği olan ekip yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Bensimon, Neumann ve Birnbaum, 2000).

Bu teorilerin bazı sınırlı ampirik testleri yapılmıştır. Bir kurumun bir vaka çalışması, yüksek morale sahip yöneticilerin, insanların ve katılımcı liderlik tarzının göz önünde bulundurulma ölçütlerinin yüksek olduğunu, ancak başlangıç yapısının yüksek olmadığını bildirmektedir (Madron, Craig ve Mendel, 1976).

1.1.7 Kültürel ve Sembolik Teoriler

Zaman zaman etkili liderler, diğerlerinin şaşkıncı, anlamsız veya kaotik olarak gördükleri olaylara sembolik anlam vermektedirler. Liderler kurumsal sagsmalar yaratma ve sürdürmede önemli bir rol oynayabilmektedirler (Bensimon, Neumann ve Birnbaum, 2000).

Liderlerin kültürün korunmasındaki rolü, geçmişte olduğundan çok daha kritik olabilir çünkü artan profesyonellik ve karmaşıklık, kurumlara ortak bir amaç, bağlılık ve güven duygusu veren değerleri zayıflatmıştır (Burns, 1977).

Liderler mevcut kültürü yönetim yoluyla değiştiremese de, sosyal bütünleşmeye ve sembolik olaylara olan ilgileri, onların zaten var olan kültürü sürdürmelerine ve güçlendirmelerine olanak sağlayabilmektedir (Bensimon, Neumann ve Birnbaum, 2000).

Örgüt üyeler için anlamlı olan ve bu nedenle kabul ve destek sağlaması muhtemel olan değişim stratejileri, liderlerin bir kuruluşun kültürel bakış açlarına dayanmaktadır. Bu liderlerin, örgüt topluluğunun dilde gömülü metaforlarını tespit

etmek için örgüt kültürünü ortaya çıkaran antropologlar olarak hareket etmeleri gerekebilmektedir. Liderler, kurumun kültürüyle tutarlı sembolleri kullanarak daha etkili olabilmektedir (Bensimon, Neumann ve Birnbaum, 2000).

1.1.8 Bilişsel Teoriler

Bilişsel teoriler, liderlerin etkililiğinin algılanması için önemli etkilere sahiptir. Pek çok durumda, yöneticiler, sosyal atıftan başka ölçülebilir sonuçlara sahip olmaya bilmektedir. Bunun yanısıra yöneticiler, örgüt bileşenlerinin, olağan dışı kurumsal sonuçlara yönelik bir olumsuzluğu veya suçu başkasına devretme eğiliminde de olmaya bilmektedirler. Bu açıdan bakıldığında, liderler belirli olaylardan sorumlu olanların takipçilerinin inanmış olduğu bireylerdir. Liderlerin kendileri, açık göstergelerin yokluğunda, yargıda öngörülebilir hatalar yapmalarına ve örgüt gelişmelerinde etkilerini aşırı tahmin etmelerine yol açabilecek bilişsel önyargıya maruz kalmaktadır (Bensimon, Neumann ve Birnbaum, 2000).

Sonuç olarak, liderlik tarzı kuramları, başta departman yöneticileri ve diğer örgüt üyeleri olmak üzere farklı kuruluşlardaki performanslarını geliştirmeye çalışan liderlere çok değer vermektedir (Madron, Craig ve Mendel, 1976).

Liderlik stilleri, herhangi bir bölümü yöneten kişiyle örgüt yöneticisini karşılaştığı durumlara göre değişiklik gösterebilmektedir. Liderlik stilleri uygulayan bölüm yöneticilerinin çok sayıda istenen amacı vardır; bunların en önemlisi örgüt ve üyelerinin motivasyonunu yükseltmek, değişiklikleri kabul etmelerine yardımcı olmak, morali geliştirmek, stresi azaltmak, iş yükünü azaltmak, yenilikleri artırmak ve insan ilişkilerini geliştirmektir (Bensimon, Neumann ve Birnbaum, 2000).

1.2 POZİSYON OLARAK LİDERLİK

Örgütsel bir hiyerarşide üst düzey konuma sahip olan liderleri Bolman ve Deal (1992), "yapısalcı" perspektif olarak nitelendirmişlerdir. Bu görüş "rasyonellik, verimlilik, yapılar ve politikayı vurgulamaktadır. Yapısal liderler, analiz ve verileri değerlendirebilmekte, sonuçlarını en üst düzeyde tutabilmekte, açık yönergeler belirleyebilmekte, sonuçları hesap verebilir hale getirebilmekte ve organizasyonel sorunları yeni politikalar ve kurallar ile çözebilir veya yeniden

yapılandırılabilir” (Bolman ve Deal, 1992, s. 315-316). Kişisel özellik veya nitelik olarak liderlik görüşünün aksine bu görüş, liderliği bir kişinin resmi görevine veya rolüne bağlamaktadır.

1.3 ANLAM OLARAK LİDERLİĞİN YAPISI

Liderlik çalışmalarındaki yapılandırmacılar, liderliğin, spesifik davranışın kendisinde değil, anlamın ve davranış arkasındaki açık niyetin içinde olduğuna inanmaktadır. Liderliği özellik, davranış veya ilişki açısından görenlerden farklı olarak, yapılandırmacılar, zaman içinde ve farklı durumlarda gerçek olan liderliğin doğası hakkında bazı gerçekleri tespit etmenin mümkün olduğunu düşünmemektedirler (Collins, 1985).

Yapılandırmacı liderlik teorileri, toplumdaki sembolik etkileşim ve kültürün rolüne ortak bir ilgi duymaktadır. Bir "doğru" davranış veya özellik kümesi üretme eğilimini reddeden liderler hangi koşulda hangi sembolik anlamın hangi davranışla ifade edildiğine odaklanmaktadır. Bu nedenle, liderlik var olan davranış değil, bu davranışın ardındaki anlamdır. Bu çerçevede, herhangi bir uygun liderlik davranışı veya becerisi çeşitli faktörlere tabi olmaktadır. Örneğin: zaman, durum, kültür vb. (Collins, 1985).

Özellik, yapılandırmacı metodun liderlik yaklaşımında merkezi bir konudur. Liderlik "algılayıcının anlam yapılarını ve algıcının yaşadığı kültür ve zamanları yansıtan" bir algıdır. Yapılandırmacı lider, ilişkiler ve olaylara amaçlarını, yönlerini ortaya koyacak şekilde, onu takip edenlerin ilgisini çekecek anlamlar kazandırmaktadır (Duke, 1986, s.7).

Tablo 1 Çeşitli Yapıları Tarafından Tanımlanan Liderlik Teorileri

Liderlik Teorileri	Tanımlar
Özellikler Teorisi	Özellikler teorisi, liderleri başkalarından ayıran kişisel özelliklerin doğasına bağlı olduğunu varsaymaktadır. Bu "seçilen" insanlar, özel yeteneklerle doğarlar ve bir grubun, toplumun veya bazı durumlarda tüm ulusun refahı için lider olmak ve karar vermek için "kader" niteliği taşımaktadırlar (Bensimon, Neumann ve Birnbaum, 2000).

Tablo 1 Çeşitli Yapıları Tarafından Tanımlanan Liderlik Teorileri (Devam)

Güç ve Etki Teorileri	Bazı araştırmacılar, liderliği bir davranış veya özellik olarak değil, bir geç ilişkisi olarak görmektedirler. Araştırmacılara göre liderlik, bazılarının egemen olduğu ve diğerlerinin yönetildiği bir iktidar ilişkisi durumudur. Liderlik tanımları, iktidar ilişkilerinin nasıl algılandığını, meşruiyet kazanmalarını ve hangi koşullar altında ilişkilerin bozulduğunu ele almaktadır (Bates, 1980).
Sosyal Güç Teorisi	Etkili liderler, başkalarının faaliyetlerini etkilemek için güçlerini kullanabilen liderlerdir. Liderler için en güçlü iktidar kaynakları meşru, zorlayıcı veya ödüllendirme güçleri üzerinde olan uzman gücüdür (Bensimon, Neumann ve Birnbaum, 2000).
Sosyal Değişim ve İşlem Teorisi	James MacGregor Burns (1977), lider ve takipçileri arasındaki etkileşim açısına dayanarak liderliğin doğasını açıklamıştır. O, liderliğin insanların istek ve ihtiyaçlarından kaynaklandığını savunmaktadır. İnsanlar, ihtiyaçlarını her zaman karşılayamayacaklarını veya bazı durumlarda kendi başlarına sorunları çözemediklerini fark ettiklerinde kendilerine yardım edebileceğini düşündükleri kişilerle etkileşimsel bir ilişki kurmaktadır. Sorunlarını çözmeye arzusundan dolayı gönüllü olarak liderlerine boyun eğerek onlara güvenmektedirler (Burns, 1977).
Dönüşümsel Liderlik Teorisi	Dönüşümsel liderlik, liderlerin ve takipçilerin birbirlerini daha geniş ortak hedef ve hedeflere doğru motive ettiği kişisel ilişkilerin önemini kapsamaktadır. Bu karşılıklı işbirliği içinde, liderler ve takipçiler birlikte örgütlerini değiştirir ve dönüştürmektedirler (Bennis ve Nanus, 1985). Bennis ve Nanus (1985), bu tür liderliği “başarılı organizasyonların arkasındaki önemli güç” olarak belirtmiştir.
Davranış Teorileri	Davranış teorileri, liderin görev odaklı (başlatıcı yapı) veya insan odaklı (değerlendirme) veya her ikisinin de olup olmadığını incelemektedir. Blake ve Mouton (1964) 5 yönetim tarzını önermektedir: 1) bakım görevlisi, 2) otorite-itaat, 3) rahat-hoş, 4) seçmen merkezli ve 5) takım odaklı. Optimal tarz, her ikisi de kurumsal performansa ve insanlara duyulan ilgiye önem veren liderlerin karakteristiği olan ekip yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Bensimon, Neumann ve Birnbaum, 2000).
Kültürel ve Sembolik Teoriler	Liderlerin kültürün korunmasındaki rolü, geçmişte olduğundan çok daha kritik olabilmektedir. Liderler mevcut kültürü yönetim yoluyla değiştiremese de, sosyal bütünleşmeye ve sembolik olaylara olan ilgileri, onların zaten var olan kültürü sürdürmelerine ve güçlendirmelerine olanak sağlayabilmektedir (Bensimon, Neumann ve Birnbaum, 2000).

Tablo 1 Çeşitli Yapıları Tarafından Tanımlanan Liderlik Teorileri (Devam)

Bilişsel Teoriler	Bilişsel teoriler, liderlerin etkililiğinin algılanması için önemli etkilere sahiptir. Pek çok durumda, yöneticiler, sosyal atıftan başka ölçülebilir sonuçlara sahip olmaya bilmektedir. Bunun yanısıra yöneticiler, örgüt bileşenlerinin, olağan dışı kurumsal sonuçlara yönelik bir olumsuzluğu veya suçu başkasına devretme eğiliminde de olmaya bilmektedirler. Bu açıdan bakıldığında, liderler belirli olaylardan sorumlu olanların takipçilerinin inanmış olduğu bireylerdir. Liderlerin kendileri, açık göstergelerin yokluğunda, yargıda öngörülebilir hatalar yapmalarına ve örgüt gelişmelerinde etkilerini aşırı tahmin etmelerine yol açabilecek bilişsel önyargıya maruz kalmaktadır (Bensimon, Neumann ve Birnbaum, 2000).
Pozisyon Olarak Liderlik	Örgütsel bir hiyerarşide üst düzey konuma sahip olan liderleri Bolman ve Deal (1992), "yapısalcı" perspektif olarak nitelendirmişlerdir. Bu görüş "rasyonellik, verimlilik, yapılar ve politikayı vurgulamaktadır. Yapısal liderler, analiz ve verileri değerlendirebilmekte, sonuçlarını en üst düzeyde tutabilmekte, açık yönergeler belirleyebilmekte, sonuçları hesap verebilir hale getirebilmekte ve organizasyonel sorunları yeni politikalar ve kurallar ile çözebilir veya yeniden yapılandırılabilir" (Bolman ve Deal, 1992, s. 315-316).
Anlam Olarak Liderliğin Yapısı	Liderlik çalışmalarındaki yapılandırmacılar, liderliğin, spesifik davranışın kendisinde değil, anlamın ve davranış arkasındaki açık niyetin içinde olduğuna inanmaktadır. Liderliği özellik, davranış veya ilişki açısından görenlerden farklı olarak, yapılandırmacılar, zaman içinde ve farklı durumlarda gerçek olan liderliğin doğası hakkında bazı gerçekleri tespit etmenin mümkün olduğunu düşünmemektedirler. Bir "doğru" davranış veya özellik kümesi üretme eğilimini reddeden liderler hangi koşulda hangi sembolik anlamın hangi davranışla ifade edildiğine odaklanmaktadır (Collins, 1985).

1.4 LİDERLİK ÇALIŞMALARI

Bu bölümde liderlik tarzları ile ilgili bir dizi çalışma yer almaktadır.

Bir örgütün itibarı kendi bölümlerine ve dahilindeki üye ve yöneticilerine bağlıdır. Daha önce, örgütün ulusal bir üne kavuşması için örgütün her bölümünün geliştirilmesindeki özerklik bir zorunluluk taşımaktaydı. Günümüzde ise, örgüt kendini değerlendirir ve departmanlarının kalitesiyle değerlendirilir; Bu sebeple, her bir departman aşinalık ve açıkça tanımlanmış bir hiyerarşi avantajlarına sahiptir. Bir

bölüm, örgüt üyelerinin etkileşime girebileceği bir temel sağlar. Birleştirilmiş bir grup yönetici ve personel olarak bir bölüm, organizasyonda etkin bir şekilde çalışabilir. Örgüt departmanları, idari yapının temel birimini, kurumu etkileyen birçok eylemi başlatmak için büyük bir güç ve motivasyon oluşturmaktadır (Dressel ve Reichard, 1970).

Örgüt yönetimdeki herhangi bir departmanın önemi, örgütler daha büyük ve daha içsel olarak farklılaştıkça artmaktadır. Bir departmanın önemi oradaki yönetici ve departman üyelerinin değeri, özellikle yönetici ve liderlik davranışları ile tanımlanmaktadır (Ryan, 1972).

1.4.1 Iowa Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

K. Levin tarafından 1938'de başlatılan ve çok kapsamlı çalışmalardan oluşan Iowa Üniversitesi liderlik araştırması daha sonra R. K. White ve R. Lippitt tarafından devam ettirilmiştir (Baransel, 1979: 274). Bu çalışma sayesinde, araştırmacılar liderlerin organizasyonlarda sergiledikleri davranış ve tarzlarını incelemişlerdir (Ekici, 2006: 82).

Bu çalışmanın içeriğine bakıldığında, 10 ve 11 yaş grubundan oluşan ve maske yapımı ile uğraşarak el becerileri çalışmasını yapan üç grup çocuk görülmektedir. Bu çocuklara önderlik eden cesaret veren bir demokratik lider, onları özgür davranmaya sevk eden bir serbest bırakıcı lider ve emir veren bir otokratik vardır. Deney sırasında her grubun belirlenen lidere verdikleri tepkiler ile, liderlerin grubu terk ettiği zaman grup üyelerinin sergiledikleri davranışlar gözlemlenmiştir (Luthans, 1995: 343). Çalışma sırasında elde edilen sonuçlar aşağıda yer almaktadır:

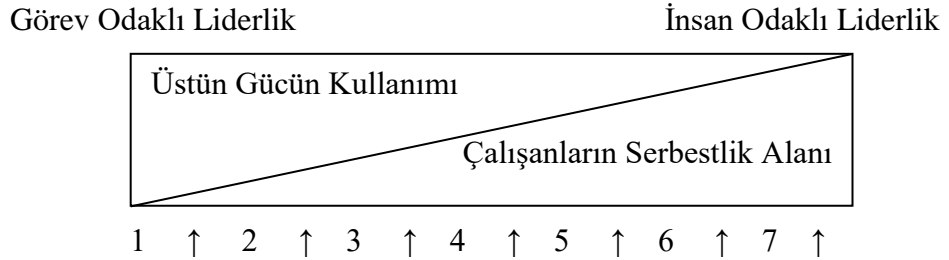
- Birinci grupta demokratik liderin bulunmasıyla beraber grup içerisinde motivasyon yüksek olsa da, lider grubu terk ettiği zaman grup performansında gerileme olduğu gözlemlenmiştir. Grup üyelerinin aldıkları kararlara liderleri saygı duymuş ve onlara destek olmuştur. Liderin eleştiri yapması gerektiğinde ise, grup üyelerini kırmadan ve adaletli bir şekilde değerlendirme yapmaya çalışmıştır.
- İkinci grupta otokratik liderin bulunması sonucunda grup içerisinde tatminsizlik, hoşnutsuzluk ve lider baskısıyla performans yüksekliği

gözlemlenirken, lider gruptan uzaklaştığı anda üyeler çalışmalarını durdumuştur. Lider, işlerin nasıl yapılacağını gruba göstermiş, amma onların öneri sunmalarına imkan tanımamıştır. Bu grupta lider eleştiri yaptığı sırada kendi fikirlerine önem vermesine rağmen, grup üyeleriyle ilişki kurarak arkadaş olmayı üstün tutmuştur.

- Üçüncü ve son grupta serbest bırakıcı liderin bulunmasıyla birlikte, grupta verimlilik ve niteliğin olmadığı tespit edilmiştir. Liderin grubu tamamen serbest bıraktığı ve bunun sonucunda grup üyeleri katılımcı olma fikrinde bulunmadıkları gözlemlenmiştir (Eren, 1998: 28).

Çalışma sonucu davranış ve tavırları gözlemlenen üç temel liderlik tarzının ayrımını Schmidh ve Tannenbaun “Lider Davranışları Doğrusu” ile ifade etmeye çalışmıştır.

Şekil 1'de bakıldığında sol bölge işe yönelik tokratik lideri, sağ bölge ise ilişkiye (çalışana) yönelik demokratik lideri tanımlamaktadır. “Iowa Üniversitesi Liderlik” çalışmalarının sonucuna dikkat edecek olursak, verimli ve etkin olabilecek liderlik tarzının demokratik liderlik tarzı olduğu denilebilir.



Şekil 1 Lider Davranışları Doğrusu

Kaynak : Richard M. Hodgetts. 1998, Yönetim, Çev, Canan Çetin, Esin Can Mutlu, İstanbul: Beta Basım Yayım, S. 537, ss. 84.

Şekil 1'de görev ve insan odaklı liderlik tarzının belirtilen 7 maddeye farklı düzeylerde tepki verdikleri gösterilmiştir. Belirtilen maddeler şunlardır:

- Lider kararını duyurur ve verir.
- Lider kararını satar.
- Lider düşünce ve fikirlerini sunarak öneri ister.

- Lider kesinleştirmedeği kararını sunarak değişiklik yapılabileceğini söyler.
- Lider oluşan problemleri söyler ve öneri olarak karar verir.
- Lider sınır tanımlayarak grubun katılımı ister.
- Lider üyelerin belirlediği sınırlar çerçevesinde hareket etmelerine ve katılım göstermelerine imkan tanır (Luthans, 1995: 343-344).

1.4.2 Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli

Ohio üniversitesi liderlik modelini savunan araştırmacılar, çeşitli liderlik tarzı modellerine odaklanmışlardır. Araştırmacılar ilk amaç olarak başarılı olan liderlerin sergiledikleri davranışları farklı yollarla test etmeye çalışmışlardır (Demirci, 1998: 132).

1945'te resmi ve gayri resmi yöneticilerle denenen bu araştırma sonucunda, liderin nasıl adlandırıldığını ortaya çıkarmak amaç edilmiştir. Değerlendirmeler sonucunda faktör analizinin yapılması öngörülmüştür. Faktör analizi yapıldıktan sonra lider davranışlarını etkileyen iki bağımsız değişken ortaya çıkmıştır. Tespit edilen bağımsız değişkenler bunlardır: yapıyı harekete geçirme ve anlayış.

İlk olarak yapıyı harekete geçirme değişkeni, grubun lideri tarafından gereken hedeflerle ilgili çalışmayı planlamasını, organize etmesini, yönetme ve kontrol etmesini göstermektedir.

İkinci olarak anlayış değişkeni ise, lider ve üyeler arasında olan karşılıklı güven ve saygıyı, liderin üyelere yakın ilgi ve anlayış göstermesini belirtmektedir (Zel, 2006: 125).

Ohio Üniversitesi çalışmaları sırasında ulaşılan sonuçlar şöyle özetlenebilir:

- * Önderin yapıyı harekete geçirmeyi hedeflemesi sonucunda grup üyelerinin performansları yükselmektedir.
- * Önderin üyelerini önemsemediği davranışlar sonucunda devamsızlık azalmaktadır.

- * Grup üyeleri sürekli katılım gösterdikleri zaman önderlerinden kendilerine karşı anlayış beklentileri artmaktadır.
- * Lider ve üyeler arasında ilişki düzeyde aşağı seviyede ise, liderin sergilediği tarz otokratiktir.
- * Üyeler daha az otoriter lider talep ederlerse, önderlerinin yapıyı harekete geçirme tutumuna karşı çıkacaklardır.
- * Eğer grup üyeleri otoriter lider isterlerse, uygulanabilecek en uygun davranış bu liderlik tarzını hayata geçirmektir (Tabak, 1997: 8).

Bu araştırmanın ne ifade ettiğine bakıldığına ise, önderin işe yönelik çalışma sırasında üyelere değer vererek onları motive ettikleri ve güdüledikleri ifade edilebilir. Üyelerle olan ilişkiyi önemseyen liderlik davranışının ise, üyelerin motivasyon ve sergiledikleri davranışlar üzerinde olumlu etkisi olduğu söylenebilir (Tabak, 1997: 8).

1.4.3 Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması

“Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması”nda Kahn ve Katz adlı uzmanlar, demiryolu ve traktör fabrikasında çalışan işçiler üzerinde çalışma yaparak, grup verimliliği ve iş tatminini ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Grup verimliliği ve iş tatmini düzeyi tespit edildiği sırada, bunları etkileyen değişkenler de ele alınmıştır (Begeç, 1999: 28).

Araştırma sonucunda çalışanların performans düzeylerinin ve iş verimliliğinin yüksek olduğu bölümlerde, yöneticiler ile çalışanlar arasında ilişkinin daha yakın olduğu, idarecilerin çalışanlarla yakından ilgilendiği gözlemlenirken, tam tersi iş verimliliğinin az olduğu bölümlerde ise, idarecilerin çalışanlarla ilgilenmedikleri ortaya çıkmıştır. Çalışma sırasında iş verimliliği ve çalışan performansının yüksek veya düşük olması, idareci ile çalışanlar arasında olan ilişki düzeyinden kaynaklandığı sonucuna varılmıştır (Begeç, 1999: 28).

Araştırma sonucunda ilişki (insan) ve iş merkezli olmakla iki liderlik tarzı belirlenmiştir (Freeman ve Stoner , 1992).

Görev odaklı liderlin tavırlarında, grup üyelerinin çalışma şekilleri kontrol edilirken, cezalandırma yöntemlerine de başvurulduğu, ilişki odaklı liderin sergiledikleri tavırlarda ise, çalışma koşullarını güzelleştirmesiyle beraber tatmini düzeyinde yükselttiği ve grup üyeleriyle özenle ilgilendiği gözlemlenmiştir (Zel, 2006: 129).

Araştırma neticesinde, ilişki odaklı liderlik tarzının grup üyelerinin motivasyon ve tatmin düzeyini yükselterek, yönetici ve çalışanlar arasında olan ilişki düzeyini olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır (Zel, 2006: 129).

1.4.4 Harvard Üniversitesi Araştırması

Bu araştırmada “sosyo-duygusal lider” ve “iş liderliği” olmakla iki ana liderlik davranışı geliştirilmiştir (Tekarslan ve Baysal, 1996).

Harvard Üniversitesi Araştırmaları sonucunda ortaya çıkan liderlik tarzları boyutları, aşağıda belirtilen çalışmalarda detaylarıyla birlikte ele alınmıştır.

1.4.5 R. Blake ve J. Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli

Jeane Mouton ve Robert Blake tarafından ortaya atılan bu matrise “Yöneticilik Gridi” de denilmektedir. Önceki bahsedilen kuramlarda ele alınan liderlik tarzları bağımsız değişkenler ile ele alınırken, bu modelde liderlik bağımlı değişkenlerle birlikte ele alınmıştır.

Mouton ve Balke liderlik davranışlarını “işe yönelik” ve “ilişkiye yönelik” olmakla ele almışlardır (Ekici, 2006: 90).

Michigan ve Ohio üniversitesi çalışmalarının bulgularından hareketle Blake ve Mouton'un geliştirdiği bu modelin yapı insan ilişkilerine ilgi ve üretime ilgi olarak ifade edilen iki boyutun çeşitli bileşimleri sonucu ortaya çıkan beş farklı liderlik tarzını incelemektedir (Çelik ve Şimşek, 2009: 54).

Mouton ve Blake liderliği etkileyebilecek değişkenleri önemsemekle beraber, her durumda liderlerin başarılı olabilecekleri fikirlerini de desteklemişlerdir. Buna karşın olarak devam eden dönemlerde, ortaya çıkacak olan durumsallık

yaklaşımındaysa, her duruma göre bir liderlik tarzı olmadığı fikri savunulmuştur.

Aşağıda gösterilen şekil 2'de yer alan matriste her durumu anımsatan eksen boyunca toplam dokuz pozisyon ihtimalinin varolduğunu görmekteyiz. Blake ve Mouton matrisine göre toplamda 81 farklı lider davranışları görülebilmektedir (Çelik, 2000 : 14). Şekil 2'de dikey kısımlar ilişki odaklı olarak insana (çalışana) olan ilgiyi, yatay kısımlar ise işe (üretim) olan ilgiyi belirtmektedir.

- * 1.1 iş ve ilişkiye ilgisinin çok yüksek olmadığı etkisiz bir lideri,
- * 1.9 ilişkiye önem veren, ancak işe ilgi duymayan klüp lideri,
- * 9.1 ilişkiye önem vermeyen, üretime önem veren görev lideri,
- * 5.5 ilişki ve üretim performansını dengede tutmaya özen gösteren örgüt lideri,
- * 9.9 ise üretime odaklanan, çalışanlar ile birlikte verimliliğe üstünlük veren ekip liderini belirtmektedir (Can, 1997: 194).

Aşağıda şekil 2'ye dikkat edildiğinde uygun olan liderlik tarzının ekip lideri olduğunun sonucuna varılabilir. Ekip liderinin nereye denk geldiğine bakılırsa, onu 9.9'a ulaştırabilmenin mümkün olduğu söylenebilir (Tabak, 1997:14).

	9	1.9								9.9
	8									
	7									
Çalışana İlgi	6									
	5					5.5				
	4									
	3									
	2									
	1	1.1								9.1
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Yapıyı Harekete Geçirmek

Şekil 2: R. Blake ve J. Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi, Kaynak: (Tabak, 1997 :

13).

1.4.6 Douglas McGregor'un X ve Y Yaklaşımları

D. McGregor tarafından geliştirilen bu yaklaşımda, çalışanların (bireylerin) pasif davranış şekli sergiledikleri ve grubun ihtiyaçlarına karşı olduklarını belirten “X” yaklaşımı ve çalışanların (bireylerin) göreve ve motivasyona sıcak baktıkları “Y” yaklaşımı olarak birbirine zıt iki farklı liderlik tavrı belirlenmiştir (Eren, 1998: 33).

Bu yaklaşım 1957'de D. McGregor tarafından “ The Human Side Of Enterprice's” isimli yazdığı eserinde belirtmiştir. Belirtilen çalışma daha çok “X” ve “Y” yaklaşımları olarak bilinmektedir. Bu çalışmada bireylerin düşünceleri ele alınmış ve onlara liderlik edecek kişinin hangi tavrı sergilemesi gerektiği ortaya çıkarılmıştır.

Bireylerin davranış şekilleri hakkında olan öngörülerini idarecilerin davranış şekillerini belirleyen unsurlardandır. Bir başka deyişle idarecinin, bireylerin davranış şekilleriyle alakalı düşünceleri, kendilerinin davranış şekillerini de az da olsa etkilemektedir (Ekici, 2006:95).

Aşağıda belirtilen kuramların varsayımları yer almaktadır. İlk olarak “X” kuramının varsayımları belirtilmiştir:

- * Bireyler, değişikliklere karşı tavırlar sergiler, alışmış oldukları alışkanlıkları değişikliklerden daha üstün tutarlar.
- * Bireyler, çoğu zaman çalışmayı sevmezler, çalışmaktan kaçınmak isterler.
- * Bireyler, örütün amaçlarını gerçekleştirmek için herhangi bir şekilde yönlendirilmeli, zorlanmalı, control edilmeli ve gerektiğinde cezalandırılmalıdır.
- * Bireyler, işten kaçınmaya çalıştıkları için sorumluluk almaktan da kaçınırlar, genellikle yönetilmek tercihleridir.

İkinci olarak “Y” yaklaşımının varsayımları bunlardır:

- * Bireyler için şartlar uygun olduğunda çalışmak zevklidir.
- * Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşma meselesinde kendini kontrol etme

önemlidir.

- * Sosyal ihtiyaçları tatmin edebilecek ödüllerin işlevlerinden biri, kendini kontrol etmedir.
- * Bireylerde yaratıcılık düzeyi geniş bir şekilde dağılım göstermektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 275).

Böylelikle “X” ve “Y” yaklaşımlarını benimseyen bireylerin özellikleri şöyle açıklanabilir:

- * “X” yaklaşımını benimseyen bireyler, tembel ve statiktir.
- * “Y” yaklaşımını benimseyen bireyler, çalışkan ve dinamiktir.

Belirtilen bu varsayımlara göre, “X” yaklaşımını benimseyen önderler otokratik liderlik tarzı, “Y” yaklaşımını benimseyen önderler ise gruba dahil olan ve demokratik bir liderlik tarzı sergilemektedirler (Gürüz ve Gürel, 2006: 275).

1.4.7 Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert'in “Sistem 4 Modeli” liderlik anlayışını gruplar halinde açıklayan bir çalışmadır. Gruplarda yer alan liderlik tarzları bunlardır: sömürücü (istismarcı) otokratik liderlik, babacan (iyilik sever, koruyan) otokratik liderlik, katılımcı ve danışmacı olan demokratik liderlik (Can, 1992; Eren, 1991).

Bu araştırmanın hedefi, liderin sergilediği tutumu ortaya çıkararak, onun ya işe yönelik ya da çalışana yönelik olduğunu tespit etmektir.

Bu çalışmalarda çalışana yönelik liderliğin kısa zaman içerisinde başarılı olmadığı kanıtlanırken, buna karşın değerlendirilen bütün kavramların kolaylaştırılarak ve genellenerek uygulanan metodun geçerliliği de dahil olmakla birçok eleştiri yapılmıştır (Dereli, 1982: 238; Paksoy, 2002 : 171).

Rensis Likert'in bu çalışması, Michigan üniversitesi çalışmasının devamı niteliğini taşımaktadır ve lider davranışlarını dört sistem ile belirlemiştir.

Belirlenen 4 sistem ve açıklamaları şu şekildedir:

- 1. Sistem (Otokratik- İstismarcı): Yöneticiler çalışanlara kara verme sürecine katılmaları için çok az olanak sağlar. Astarlar korku ve tehdit ile çalıştırılır, yeri geldiğinde cezaya başvurulur. Kara merceği yöneticilerin elindedir.
- 2. Sistem (Otokratik- Babacan): Yöneticiler çalışanlarına güvenir, karar alma üst yönetimde olsa da, astlara bazen karar alma sürecine katılma hakkı tanınmıştır. Bunun üzerine yöneticiler ceza ve ödüllendirme işlemlerine de başvurabilmektedirler.
- 3. Sistem (Demokratik- Danışmacı): Yönetici çalışanlara tamamen imsa da güvenmektedir. Teknik kararları astlar alabilirken, genellikle kararların çoğu üstler tarafından alınmaktadır.
- 4. Sistem (Demokratik- Katılımcı): Yönetici astlarına tamamen güvenmektedir. Karar verme süreci herkese adaletli bir şekilde bölünmüştür. Çalışanlara ar-ge yetkisi tanınmıştır (Zel, 2006: 132).

Bu çalışma sonucunda 1. ve 2. sistemde çalışan performanslarının düşük, 3. ve 4. sistemde ise çalışan performanslarının yüksek olduğu tespit edilmiştir (Zel, 2006: 132).

1. sistemdeki lider, resmi idare tarzını benimserdiği halde, 4. sistemde ekip çalışması ve güvene dayanmış çalışana yönelik idare tarzı olduğu belirlenmiştir. 2. ve 3. sistem ise 1. ve 4. sistemdeki idare stillerinin arasındaki yönetim tarzını temsil etmektedir (Begeç, 1999:33).

1.4.8 William Quchi'nin Z Yaklaşım Modeli

W. Quchi tarafından geliştirilen “Z Yaklaşım Modeli” toplamda 7 ana unsurdan oluşmaktadır. Geliştirilen unsurlar şunlardır: grubun kararı, uzun vadeli istihdam, terfi ve yavaş değerlendirme, uzman olmayan mesleki gelişim, biçimsel olmayan ve kapalı kontrol, ortaklaşa (müşterek) sorumluluk, bireylerin çevreleriyle birlikte ele alınması (Ekici , 2006: 102).

Bu yaklaşım Japon kültürüne dayanarak ele alınmıştır ve temel felsefesi, birey ve grup odaklı, paylaşma ve dayanışma, uzun vadeli istihdam, bireye güven ve grup bazlı alınan kararların öne çıkarılmasıdır.

Ohio, Michigan ve Harvard üniversitesi gibi bu çalışmada da ele alınan ana yaklaşımlar birbirine benzemektedir.

Bütün bu çalışmalara göz atıldığında iki türlü liderlik tarzının ele alındığı söylenebilir. Belirtilen liderlik tarzları çalışmaya yönelik ve ilişkiye (bireye) yönelik liderlik biçimidir (Begeç, 1999: 22).

W. Quchi tarafından geliştirilen yaklaşımın eksik yönlerine bakıldığında, yöneticinin etkililik tespiti zamanı, ele alınan unsurların yapmış olduğu veya olabileceği değişikliğin önemini görmemiş olmasıdır (Mullins, 1999). Devamında yöneticiliğin durumlara göre farklılık gösterebileceğini savunan durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Liderlik stiline “tek ve en iyisi” olduğu şekilde kabul edilen davranışçı yaklaşımın yerine , şart ve durumlara göre liderlik tarzını belirten durumsallık yaklaşımına odaklanılmıştır (Harris ve Ogbonna, 2000).

1.4.9 Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

F. Fielder tarafından geliştirilen bu yaklaşım, ortamın durumuna bağlı olan liderlik tarzını ortaya çıkarmaya dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre, her ortamda liderin ortaya çıkma gerekliliği gerekmemektedir. Genellikle, durum uygun olduğu ve önder gerekliliği olduğu zamanlarda lider ortaya çıkmaktadır (Can, 1997: 196). F. Fielder'in bu çalışmasında ortaya çıkan sonuçlar şöyledir.

- * Her ortama uygun olabilecek evrensel bir liderlik stili yoktur.
- * Bireyler ile iletişim gücü iyi düzeyde ve konum gücünde yüksek olan önder, bireyleri karar sürecine katarsa başarılı olur.
- * Görevde belli yapıyı belirleyen güçle lider, bireylerle iletişimi kötü olsa bile yine de başarılı olabilir.
- * Grup üyelerinden herhangi birisi uygun ortam oluştuğu zamanlarda liderlik

davranışı sergileyebilir.

- * Önderin liderlik tarzlarından daha iyisini benimsemesi, grubun etkililiğini de yükseltmektedir.
- * Etkililik düzeyi düşük olan liderler, bireylerle olan ilişkileri zayıf olanlardır (Koçel, 2001: 478).

Fielder'in bu yaklaşımı, liderin tarzına, özellik ve bulunduğu ortamın değişkenlerine dayanmaktadır. Başka bir deyişle, ortam şartları ile liderlik özelliklerinin bağdaşması olarakta söylenebilir (Koçel, 2001: 479).

1.4.10 Robert House'nin Yol- Amaç Yaklaşımı

Robert House tarafından geliştirilen yol- amaç yaklaşımı, motivasyonu esas olarak önderin görevinin bireyler için amaçlar belirlemek ve bireylerin bu amaçlara ulaşmasında motive edilerek onlara yol göstermek olduğunu ileri süren durumsallık yaklaşımlardan biridir (Koçel,2001:481).

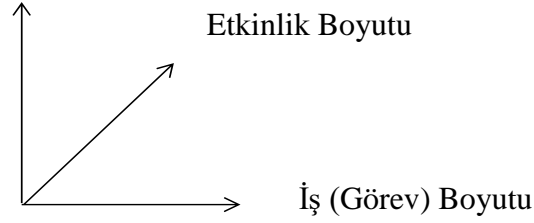
Yaklaşımına göre, önderin motivesinden daha çok onun bireyleri güdülemesi daha önemlidir. Liderin motive gücü, kendi hedefleriyle bireylerin iş hedeflerini bağdaştırmaya dayanmaktadır (Çelik, 2000:17).

Bu yaklaşımda, liderin tavrına odaklanılmıştır. Dört ana liderlik tarzı belirlenmiştir. Belirlenen liderlik tarzları bunlardır: katılımcı liderlik, başarıya odaklı liderlik, sevkedici liderlik ve destekleyici liderlik (Çelik, 2000: 18).

1.4.11 William J. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı

Reddin tarafından geliştirilen bu yaklaşımda, diğer yaklaşımlarda ele alınan işe ve ilişkiye yönelik olmakla beraber, etkililik boyutu da eklenerek liderlik davranışlarıyla ilgili üç boyutlu bir çalışma yapılmıştır. Mouton ve Blake'in çalışmasının devamı olarakta görülen bu yaklaşımdaki fark, üçüncü boyutun (etkinlik) eklenmesidir (Eren, 1998: 398-400).

İlişki (İnsan Odaklı) Boyutu



Şekil 3: W. J. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı; Kaynak (Çelik, 2000: 33).

Bu yaklaşıma göre, etkili olan liderler:

- * Azami düzeyde ilişki odaklı ve düşük düzeyde işe ilgili olan geliştirici;
- * İlişki ve görev odağı yüksek düzeydeyse yönetici;
- * İlişki ve görev verdiği önem düşük düzeyde ise bürokrat;
- * Göreve yüksek düzeyde, ilişkiye ise düşük düzeyde ilgisi olan ise iyimser otokratik lider olarak adlandırılmalıdır.

Kurama göre, etkili olmayan liderler:

- * Göreve çok fazla, bireylerle olan ilişkiye ise az önem veriyorsa misyoner;
- * Görev veya bireylerle olan ilişkilerden herhangi birine gerektiğinden fazla ilgi gösterirse uzlaştırmacı;
- * İşe fazla, bireye ise düşük düzeyde ilgi gösterildiğinde otokratik;
- * Hem görev hem de bireylerle olan ilişkiye düşük düzeyde ilgi varsa, ilgisiz lider olarak adlandırılmalıdır (Çelik, 2000: 33-34).

1.4.12 P. Hersey ve K. Blanchard'ın Yaşam Dönemi Kuramı

Kenneth Blanchard ve Paul Hersey tarafından geliştirilen bu yaklaşımın ana felsefesi, etkili olan liderin davranışlarıyla grubun olgunluk düzeyi arasındaki bağlantıya dayanır (Çelik, 2000:28). Kuram, 4 düzeyden oluşmaktadır. Bu düzeylerde, istek ve yetenek düzeyleri düşükle yüksek arasında açıklanmıştır:

1. Düzey (M1): Çalışma isteği ve çalışan bilgisinin düşük düzeyde olduğu;
2. Düzey (M2): Çalışma isteğinin yüksek, çalışma kabiliyetinin ise düşük olduğu;
3. Düzey (M3): Çalışma kabiliyetinin gerekliliğinin olduğu;
4. Düzey (M4): Çalışma isteğinin ve çalışma kabiliyetinin varolduğunu belirtilmektedir (Ekici, 2006: 121).



Şekil 4: P. Hersey ile K. Blanchard'ın Yaşam Döngüsü Kuramı, Kaynak: Richard, L. Hughes, Robert, C. Ginnett, Gordon, J. Curphy; 2002, Leadership, Newyork: McGraw- Hill Companies Inc,S.365

1.4.13 V. Vroom, P. Yetton ve A. G. Jago'nun Liderlik Yaklaşımı

1973 yılında Philip Yeton ve Victor Vroom tarafından geliştirilmeye başlatılan bu yaklaşımın temel felsefesi, önderin görevi ile karar verme unsurunun üzerinde durulmuştur. 1980'de Arthur G. Jago'nun da katılmasıyla beraber üç kişi bu yaklaşımı geliştirmeye devam etmişlerdir ve 1988 yılında kuram son haline getirilmiştir (Begeç, 1999:55).

Bu yaklaşımda, gerektiğinde bireylerin ortak katılımlarıyla doğru kararlar almayı daha kolaylaştırdığı sonucuna varılmıştır (Ekici, 2006:123).

Bu yaklaşım normatif bir yaklaşımdır. Bilgi kaynağı, bireylerin karakterlerinin özellikleri nelerdir gibi ortaya çıkan soruların nedenlerini oluşturan bulgulara cevap aramaktır. Karar vermenin belirlenmesinde bir takım kuralların olduğu belirtilmelidir.

Kurama göre, otokratik liderlik tarzından demokratik liderlik tarzına yönelen 5 liderlik tarzı olduğu vurgulanmıştır. Yaklaşımda dikkat edilen diğer unsurlardan biri

de, karar verme sürecinde bulunan astların karşılaştıkları sorun ve sergiledikleri davranış şekilleridir. Duruma en uygun davranış şekli olarak etkili liderlik belirlenmiştir (Çelik, 2000: 24-25).

Tablo 2'de V. Vroom ve P. Yetton'un Beş Liderlik Tavrı yer almaktadır. Burada liderlerin astlarını cesaretlendirme düzeyi ve onlarla olan ilişki düzeyleri gösterilmektedir.

Tablo 3'te ise Durumsallık kuramlarının kapsamında, F. Fiedler, R. House ve V. Vroom ve P. Yetton'un öne sürdükleri yaklaşımların karşılaştırmaları yer almaktadır.

Tablo 2: V. Vroom ve P. Yetton'un Beş Liderlik Tavrı

Liderlik Tavrı	Liderin Bireyleri Karar Sürecine Katmaya Yönelik Cesaretlendirme Düzeyi
	Düşük Düzey (Otokratik)
Lider, var olan bilgiler çerçevesinde görüşünü belirtir.	1
Lider, bireylerin görüşlerini dikkate alarak karar verir.	2
Lider, bireyler ile birebir görüşüp, düşüncelerini alarak karar verir.	3
Lider, sorunu astlara danışarak karar alır.	4
Lider, astlarla problemi konuşur, onlarla beraber karar alır.	5
	Yüksek Düzey (Demokratik)

Kaynak: (Çelik, 2000: 25).

Tablo 3: Durumsallık Kuramlarının Karşılaştırılması

Kuram	Liderlik Davranışı	Durumsallık Değişkenleri	Liderin Etkililik Ölçütü
<i>F. Fiedler</i>	Görev ve bireye yönelik.	Görevin yapısı; Grubun havası; Liderin gücü.	Performans
<i>R. House</i>	Emir verici, Katılımcı, Başarı Eğilimli, Destekleyici.	Bireylerin özellikleri; Görevin özellikleri.	Bireylerin iş doyumunu ve iş performansları.
<i>V. Vroom ve P. Yetton</i>	Otokratik Liderlikten Demokratik Liderliğe.	Kararların niteliği ve kabulü.	Kararların bireylerce kabulü ve kalitesi.

Kaynak: (Çelik, 2000: 26).

1.4.14 R. Tannenbaum ve W. H. Schmidt'in Lider Davranış Süreci

Warren H. Schmidt ve Robert Tannenbaum tarafından yapılan bu çalışmada, yöneticiden bireylere doğru ilerleyen yedi farklı liderlik stili yer almaktadır. Başka bir deyişle, otoriter liderlik davranışlarında demokratik liderlik davranışına doğru ilerleyen yedi liderlik davranışı belirlenmiştir (Can, 1997: 196).

Bu sürece göre, yöneticiler astlarının istek ve davranışlarına uyum sağlayabilecek bir liderlik tavrını benimseyebilir. Ancak çağdaş dönemlerde, istenilen idarecilikte, üst istekleri astlara aktarmaktadır. Etkili olmak isteyen bir lider, üstler ve astlar arasında esneklik gösterebilecek birisi olmalıdır (Begeç, 1999: 35- 36).

1.4.15 Tam Aralıklı Liderlik Modeli (Full Range Leadership Model)

Son yirmi yılda, Bass ve Avolio'nun TAL (Tam Aralıklı Liderlik) modeli, kuruluşlardaki liderlik etkinliğini ve sonuçlarını anlama konusunda yeni bir paradigma olarak dikkat çekmeye başlamıştır. Bunun nedeni, organizasyonlarda liderler tarafından benimsenen liderlik stillerinin, çalışanların davranışlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesinde önemli olmasıdır (Gill vb., 2011; Sahoo vb., 2010; Qureshi vb., 2011). Buna göre, Qureshi ve diğerleri (2011), bir liderin öncelikli hedefinin izleyiciliği etkilemek olduğunu açıklamıştır. Ayrıca, takipçilerin gelişiminin ve takipçilerin performansının liderlik yöneticilerinin sergilediği tarzın hedeflenen sonuçları olduğu iddia edilmiştir (Bass ve Avolio, 1990; Dvir vb., 2002). Başka bir deyişle, liderler tarafından benimsenen liderlik stilleri, çalışanları liderlerin ihtiyaçlarını ve hedeflenen hedeflerini karşılayacak şekilde hareket etmeleri yönünde etkilemektedir.

Burns (1995) liderliği, takipçilere işi yaptırılmaları, yapmak istemedikleri halde yaptırma kabiliyeti olarak tanımlamıştır. Liderlerin bir grubun belirli bir yöne hareket etmesini etkileme becerisini içeren süreç olduğundan (Ekvall ve Ryhammar, 1998), liderler, takipçilerin katılımını sağlayacak şekilde hareket ederek duruma uygun şekilde takipçilerinin çalışmalarını veya çabalarını yönlendirir ve koordine etmektedirler (Fiedler, 1969; 1981). Buna dayanarak Fiedler, liderlerin eylemlerini veya davranışlarını bu nedenle takipçileri ortak bir hedefe ulaşmak için ikna edebilmekte veya zorlaya bilmekte olduğunu vurgulamıştır. Hedeflerine ulaşmada

liderler, takipçilerinin eşlik etmesi için bazen geçerli durumlara uyum sağlar; bu nedenle liderlerin hedefleri liderlik tarzını belirlemektedir (Fiedler, 1969).

Benzer çalışmalar sonucunda, çalışanları ve takipçilerinin liderlerinin istediği hedeflere ulaşmalarını etkileyebilecek farklı liderlik stilleri belirlemiştir. Bu liderlik stillerinden bazıları durumsal liderliği, karizmatik liderliğini, etkileşimci liderliği ve dönüşümsel liderliği içermektedir. House (1971), tarafından başlatılan ve sonrasında House ve Mitchel (1974) tarafından geliştirilen yol-amaç liderlik teorisinde, liderlik stillerinin veya liderlerin davranışlarının astları üzerindeki başarılı etkisinin, astlarının kişisel özelliklerine ve belirli çevresel faktörlere bağlı olduğu gösterilmeye çalışılmıştır. Fiedler'in (1969; 1981) etkin liderlik yaklaşımında, her durumda tek bir liderlik tarzının etkili olmayacağını da öne sürülmüştür. Çünkü, kurumların etki alanı, doğası ve hedefleri çeşitlilik gösterdiği gibi, istenen vizyon ve hedeflere ulaşmak için gerekli olan idealleri desteklemedeki zorlukların yanı sıra bir liderlik tarzı veya davranış modeli arayışı gelişmeye devam etmektedir (de Hoogh vb., 2005).

21. yüzyılda liderlik ihtiyaçlarını karşılamak için bir paradigma kayması arzusu, dönüşümsel liderlik, işlemsel liderlik ve laissez-faire (delege) liderlik stillerinin TAL modeline entegre edilmesine yol açmıştır (Bass ve Avolio, 1994). TAL modeli, Bass'ın dönüşümsel ve etkileşimsel (işlemsel) liderlik stilleriyle ilgili fikirlerinden uyarlayarak ortaya çıkmıştır. Burns (1978), her iki liderlik tarzını ayrı liderlik tarzı olarak görse de, Bass (1985,) her iki liderlik yapısının farklı liderlik stilleri yerine tamamlayıcı olduğunu öne sürmüştür (Lowe vb., 1996). Çünkü, bu liderlik tarzları birbirine karşıt liderlik tarzları olarak görülmez, etkililik tarafından birleştirilir ve kullanılmaktadır (Yukl, 2006). Sonuç olarak, bir lider, hem etkileşimci hem de dönüşümsel olabilir; Lowe ve arkadaşları (1996), iki liderlik stilinin bütünleşmesinin, kuruluşlar tarafından beklenen hedeflere ve hedeflere ulaşmakla bağlantılı olabileceğini öne sürmüşlerdir.

Dönüşümsel liderlik, Burns ve Bass tarafından gelecekteki başarının anahtarı olarak görülmüştür. Çünkü, takipçilerin ideallerini ve ahlaki değerlerinin daha fazlasını yapma konusunda motive etme ve ilham verme becerisine sahiptir (Bennet, 2009). Burns ve Bass görüşleri daha sonra üç önemli liderlik stilinden oluşan bir modelin gelişimine doğru yol açmıştır: dönüşümsel, işlemsel ve laissez-faire (delege)

liderlik stilleri (Lowe vb., 1996). Bununla birlikte, bazı araştırmacılardan kaynaklanan revizyonlar ve s¼rekli araştırmalara dayanarak, pasif/ çekingen liderlik terimi, delege liderliği yerine daha yararlı bulunmuştur (Avolio ve Bass, 2004; Bennett, 2009; Yukl, 2006).

Bununla birlikte, liderler astlarını etkilemekte farklı liderlik stilleri veya davranışları kullandıkları için Bass ve Avolio (1994), dönüşümsel liderlik teorisini işlemsel liderlik teorisi ile TAL modeline entegre etme ihtiyacını görmüşlerdir. TAL modelini oluştururken dönüşümsel liderlik, etkileşimci liderlik ve laissez-faire (delege) liderlik stillerinin bir araya getirilmesi yöneticilerin, takipçilerin kuruluşun hedeflerine ulaşma konusundaki tutumlarını ve inançlarını etkilemelerine yardımcı olabilecek bir liderlik modeline sahip olmak anlamına geliyordu (Bass, 1985; Burns, 1978; House, 1971; Kouzes ve Posner, 2007). TAL modeliyle ilgili literatürü etkin bir şekilde incelemek için aşağıda TAL modelinin ana bileşenleri hakkında kısa bir bilgi yer almaktadır.

1.4.15.1 Tam Aralıklı Liderlik Modeli'nde Liderlik Stilleri ve Davranışları

Bass ve Avolio'nun (1994; 2004) TAL modeli, üç ana liderlik tarzında, liderin davranışlarını karakterize eden dokuz faktörden oluşmaktadır: dönüşümsel liderlik stili, işlemsel (etkileşimci) liderlik stili ve pasif / çekingen liderlik stili (Bass ve Avolio, 2004).

Dönüşümcü liderlik. Dönüşümsellik, takipçilerini benimsemeleri, normla yüzleşmeleri ya da sorgulamaları, problemleri çözme yöntemleri oluşturma ve bireyselliklerini teşvik etmeleri için takipçileri teşvik etme konusunda ikna edici bir vizyon kullanarak, takipçilerini uyandırmak için dönüşümcü liderlik tarzını kullanan yöneticileri tanımlamaktadır. Dönüşümsel liderlik davranışları aşağıdaki unsurlardan oluşur: idealize edilmiş etki (atfedilmiş), idealize edilmiş davranışsal etki, bireysel değerlendirme, entelektüel stimülasyon ve ilham verici motivasyon (Bass ve Avolio, 1999; 2004).

a. İdealize Edilmiş Etki (Atfedilen). İdealize edilmiş etki (atfedilen), liderin işleyişinin, takipçilerinin ona güvenmesine, desteklenmesine ve hayran kalmasına neden olduğu dönüşümsel liderliğin duygusal yönünü ifade etmektedir. Ek olarak,

çalışanların lidere olan güvenleri nedeniyle önderin, gruba takipçilerinden daha fazla gurur ve bağlılık duyduğunu söyleyebiliriz (Bass ve Avolio, 1999; 2004).

b. İdealize Edilmiş Davranışsal Etki. Bass ve Avolio'ya (1994; 2004) göre, dönüşümsel liderliğin idealize edilmiş davranışsal etkisini benimseyen liderler, takipçileri için ona gösterilenden daha yüksek düzeyde etik ya da ahlaki davranış göstererek hizmet etmektedir. Liderler, güçlü değer duygusunu aşlamak ve astlarına kolektif bir örgütsel misyon uygulamakta bir nevi taahhütlerini vermek için sözlü takası kullanmaktadırlar (Bass ve Avolio, 1999; 2004).

c. İlham Verici Motivasyon. İlham verici motivasyon liderliği tarzında, dönüşümsel liderler, takipçileriyle kışkırtıcı iletişim kurmalarının yanı sıra kurumsal misyonları ve hedefleri vurgulayan zorlu bir çalışma ortamı sağlamaktadırlar. Liderlerin açıklayıcı kişiliğiyle birlikte örgütün hedefleri hakkındaki iyimserlikleri, takım ruhunu arttırmaya ve hem takım hem de organizasyonel ihtiyaçların karşılanmasına yardımcı olmaktadır (Bass, 1985; Bass ve Avolio, 1999; 2004).

d. Bireysel Değerlendirme. Bireysel değerlendirmeyi benimseyen dönüşümcü liderler, yaratıcı niteliklerini ve çeşitli yetenek kümelerini güçlendirmek için takipçileri ile kişisel, yakın ilişkiler kurarak bireyciliği desteklemektedirler. Güçlü yönlerini desteklerken liderler, takipçilerinin liderlik yeteneklerini geliştirmelerini teşvik etmektedirler. Bu tarzı benimseyen liderler, astlarının bireysel ihtiyaçlarını belirleme konusunda güçlü yetenekler gösterir, böylece her takipçi güçlü ve zayıf yönlerine, hızlarına veya öğrenme seviyelerine göre desteklenmektedir. Bu tarz liderlerin, takipçilerin yeteneklerini belirlemek için yüksek derecede bir kişisel gelişim veya kişisel yönelimi teşvik etmeleriyle beraber aynı zamanda gelişimi istenen bir sonuçta arttırmak için pozitif takviye kullanmak gereklidir (Bass ve Avolio, 1999; 2004).

e. Entelektüel Stimülasyon. Dönüşümsel bir liderin önemli bir yönü, takipçilerinin değerlerini ve inançlarını yeniden değerlendirmek için takipçilerini entelektüel olarak teşvik etme ve sorunları çözmek ve olası tehditleri tanımak için yeni mekanizmalar ortaya koymaktır. Bu liderler, takipçilerine daha yüksek performans seviyelerinde bir atmosfer ya da kültür yaratmak için yaratıcı ve yenilikçi olmaları için zorlarken, hatalara daha fazla tolerans göstermişlerdir. Son olarak, dönüşümcü liderler,

takipçilerini küçük düşürmezler, bunun yerine risk almayı ve yeniliği desteklemektedirler (Bass ve Avolio, 1999; 2004).

Etkileşimci liderlik. Etkileşimci liderler, astlarında istenen iş performansını yaratmak ya da görmek için hem ödül hem de ceza mekanizmalarını kullanmaktadırlar. İşlemsel liderlik tarzının iki temel davranış yönü vardır: şarta bağlı ödül ve sıradışı durum yönetimi- aktif (Bass ve Avolio, 1999; 2004).

Şarta bağlı ödül yönetimi. Etkileşimsel liderlikte, ödül, çalışanlara beklentileri ve hedefleri açıkça ifade edilip tanımlandıktan sonra olağanüstü iş performansını beklemek ve teşvik etmek için kullanılan pratik ve etkili bir araçtır (Bass ve Avolio, 1999; 2004).

Sıradışı durum yönetimi- aktif (management-by-exception). Liderler, hedefler ve beklentiler karşılanmadığında sıradışı yönetimi kullanarak, iyi ve düşük performans için organizasyonel standartlarda ceza mekanizmasına başvurmaktadır. Bu yöntemi tarzını benimseyen liderler, başarıları değil hataları izleyerek ve düzelterek izleyicinin performansının olumsuz yönüne daha fazla odaklanması eğilimindedir (Bass ve Avolio, 1999; 2004).

Pasif / Çekingen liderlik. Bu liderlik davranışı, liderlik sürecinin etkin olmayan ve pasif biçimlerinin bir düzenlemesi olan ve iki davranıştan oluşan TAL modelinin bir parçasını oluşturan üçüncü liderlik tarzıdır: sıradışı durum yönetimi- pasif ve laissez-faire (delege) (Bass ve Avolio, 1994; 2004).

Sıradışı yönetimi (pasif) davranış. Sıradışı yönetim (pasif) sergileyen liderler, izleyicilere karşı çok agresif olmayan bir yaklaşıma sahiptir. Çünkü, bu tarz liderler, çatışma veya düzeltici eylemlerden kaçınma eğilimindedirler. Ayrıca, liderler takipçileri ile “kırılmadığı takdirde düzeltmeyin” tutumu ile standartlar oluşturmaktadırlar (Bass ve Avolio, 1994; 2004).

Laissez-faire (delege) davranış. Bu tarzı benimseyen liderlerin, takipçilerini destekleme, izleme, yönetme, öğretme ve hatta disipline etmemesi nedeniyle "lider olmayan" olduğu kabul edilmektedir. Aslında bu tarz lider, takipçileriyle hiçbir etkileşim kurmaz ve katılım göstermemelerinin yanısıra, kendini geliştiremez ve

takipçileri iyileştirme arayışı için teşvik etmemektedirler (Bass ve Avolio, 1999; 2004).

Liderlik Çıktıları. Liderlik çıktıları, TAL modelinin dönüşümsel liderlik stilini, işlemsel liderlik stilini ve laissez-faire liderlik stilini bütünleştirmedeki benzersizliğine ek olarak, aynı zamanda üç liderlik sonucundan (ekstra çaba, liderlerin etkinliği ve tatmin (memnuniyet) algısı) oluşmaktadır. Modelin kendine özgü doğası, üç sonuç veya davranış ile üç liderlik stili veya davranışı arasında yakın bir ilişki olduğu gerçeğine dayanmaktadır (Bass ve Avolio, 1999; 2004).

Ekstra Çaba. Takipçilerinin liderlerinin liderlik tarzı nedeniyle gönüllü olarak gerekli veya beklenenden fazlasını yaptıkları zaman, araştırmacılar, izleyicilerin bu davranışlarını ekstra çaba olarak nitelendirmişlerdir. Her iş alanında ekstra çaba önemlidir; Ancak, çalışanların kriz durumunda veya çok zor durumlarda performans göstermesi beklenen ortamlarda özellikle önem taşımaktadır (Bass ve Avolio, 1999; 2004). Bass (1985), liderin, izleyicileri etkileyerek daha çok çaba göstermeleri için gereken davranışları anlama becerisinin etkili ve verimli sonuçlar üretmek için önemli olduğunu belirtmiştir.

Etkin Liderlik. TAL modeli içerisindeki liderlik etkinliği, takipçilerin, liderlerinin etkinliklerinin dört kritere dayalı olarak yararlılıklarını ya da başarılı olduklarını algıladıklarını açıklamaktadır: takipçilerin işle ilgili ihtiyaçlarını karşılamak, takipçilerin ihtiyaçlarını üst düzey yöneticilere sunmak, genel grup etkinliğine ulaşmak ve organizasyonel performansa katkıda bulunmak (Bass ve Avolio, 1999; 2004). Takipçilerin liderlerinin yeteneklerine ilişkin algılarının olumlu olması durumunda, takipçilerinin liderlerine hayran olmalarını ve liderliklerine saygı duymalarını, bu da değer veya inançlardaki yeni fikirleri ve değişiklikleri kabul etmelerini daha duyarlı hale getirmektedir (Hollander, 1995).

Tatmin Algısı. Tatmin, takipçilerin genel olarak liderleriyle ve onların sergiledikleri yönetim tarzlarına sahip oldukları genel memnuniyeti açıklamada kullanılmaktadır. Başka bir deyişle, memnuniyet, takipçilerinin liderlerince kabul edilip edilmediğini veya liderin tarzıyla beraber üretken bir ortam yaratıp yaratmadığını göstermektedir (Bass ve Avolio, 1999; 2004). Bazı çalışmalar, takipçilerinin liderlerinden ve liderlik tarzlarından memnun kalmaları durumunda

motivasyon ve bağlılığın önemli ölçüde arttığını göstermiştir (Locke, 1983; Romzek, 1990).

Sonuç olarak, Bass ve Avolio'nun (1994; 2004) TAL modeli, yöneticilerin organizasyonel hedeflere ulaşmada performansı geliştirmeleri ve takipçileri etkilemelerinde yöneticilere yardımcı olmak amacıyla belirlenen üç liderlik stili birleştirmektedir. Bass ve Avolio (2004), dönüşümsel liderlik, işlemsel liderlik ve pasif / çekingen (kaçınan) önderliğinde genel olarak temsil edilen dokuz özelliğin, üç liderlik stiline veya davranışının çalışanların ekstra çabalarını, çalışanların memnuniyetini ve liderlik algılarını etkileyebileceği sonucuna vardığını ileri sürmüşlerdir. Bu nedenle TAL modeli, takipçilerin örgütsel hedeflere ulaşma konusundaki bireysel ve kolektif performanslarını geliştirmedeki tutum ve inançlarını etkileme yönünde liderlin yeteneklerini arttırmaya yardımcı olmak için geliştirilmiştir.

1.4.16 Liderlik Yaklaşımlarının Gelişimi

Bilginin gelişmesiyle beraber, geçmişe nispeten daha donanımlı, çevreye daha fazla ilgi duyan, sosyal alanlarda kendilerini geliştiren ve liberal dünya görüşü ile dik duruş sergileyen insanlar ortaya çıkmıştır. Bu özelliklere sahip kişiler, kendilerini sanki bir yelpazeye dönüştüren, şekillendiren ve biçimlendiren eski tarz yönetim tarzlarının duvarlarını yıkmaya ve kendileri için girişimci, özgür ve dinamik bir dünya tasarlamaya çalışmışlardır (Çağlar, 2004: 101).

Tablo 4 Liderlik Yaklaşımlarının Gelişimi

Yaklaşım	Geçerli Olduğu Dönem	Yaklaşım Özeti
<i>Büyük Adamlar Teorisi.</i>	1950'nin önceleri.	Lider, sözde tarihin akışını belirler.
<i>Geleneksel veya Özellikler Yaklaşımı.</i>	1910 yılından 2. Dünya Savaşı'na kadar.	Liderlerin sahip oldukları genel ve ortak özellikler.
<i>Liderlik Yaklaşımları ve Davranışsal Yaklaşım.</i>	2. Dünya Savaşı'ndan 1960'lı yıllara kadar.	Liderlerin sergiledikleri davranışlar.
<i>Durumsal Yaklaşımı.</i>	1960 ve 1980. yıllar arası.	Sabit, herkese uygun, en iyi olabilecek bir lider yoktur.
<i>Ortaya Çıkan Yeni Liderlik Yaklaşımları.</i>	1980'li yıllardan günümüze kadar.	Çağdaş toplumun cevabı: Karizmatik Liderlik.

Kaynak: L. Yuan- Duan; Ya- Fu. Chang, 2006: 264; Akt: Aksel, 2008: 34.

1.5 LİDERLER VE YÖNETİCİLER

Birçok terimlerde yöneticiler ve liderler birbirlerinin yerine kullanılır; çünkü her ikisinin rolünde ve sorumluluklarında karar alma ve insanları yönetme yönleri bulunmaktadır. Bununla birlikte her ikisinin temelinde yatan ilkeleri kapsam ve algıda farklılıklar göstermektedir.

Kotter (1988), yönetimin modern organizasyonlardaki karmaşıklıklarla baş etmenin araçları olduğunu belirtmiştir. Yöneticilerin temel görevlerinin personel ve organizasyonu kapsadığını belirten Kotter, yöneticilerin işi denetleyip sonuçlarını izlediklerini ifade etmiştir. Yönetim ve liderliği ayrı terimler olarak tanımlayan Yukl (1994), yönetimi, kararlılık ve verimlilik yönelimi olarak nitelendirmiştir. Yöneticiler için en belirgin tema, bir eylem planı gerçekleştirmektir (Bolman ve Deal, 1997). Kontrol, uyumluluk ve uygunluk, yönetim işlevlerini karakterize eder.

Liderlik yöneticinin aksine, katılımcı ve işbirliğine dayalı faaliyetlerle karakterize edilmektedir (Kotter, 1988). Kotter, liderliği değişime yönelik bir araç olarak nitelendirmiştir. Öyle ki, Kotter'a göre, liderler örgütün yönünü belirlemektedir. Liderler ortak bir vizyon geliştirir ve iletişim kurar, geniş hedefler belirler ve örgütsel değişiklikler başlatırlar. Liderler, işbirliğinin, ekip çalışmasının ve ortak hedeflerin geliştirilmesinin değerini kabul ederler (Bolman ve Deal, 1997; Sergiovanni, 1992).

1.6 LİDERLİĞİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ

Liderlik performansla ilgilidir (Dvir vb., 2002; Engelen vb., 2015; Hmieleski ve Ensley, 2007; Rowold ve Heinitiz, 2007). İdris ve Ali (2008), de bu iddiayı, en iyi uygulama yönetiminin liderlik tarzı ve performans arasındaki aracı değişken olarak etkisini inceleyerek doğrulamışlardır. Bununla birlikte, yönetici ve performans ilişkilerini incelerken, performans üzerinde kurucu olan ve olmayan yöneticilerin ayrılıkta yaptıkları araştırmaları sonuçsuz kalmıştır (Daily ve Dalton, 1992; Jayaraman vb., 2000). Kurucu CEO'lar girişimciler gibi işlev görebilir ve kurucu olmayan CEO'lar daha belirgin bir yönetim stiline sahip olabilmektedirler (Daily ve Dalton, 1992). Kurucu özelliklere odaklanan araştırmalar, kurucunun insan sermayesinde hangi özelliklerin farklılık yarattığını ve başarılı bir girişimi başlatmak ve sürdürmek için önceki deneyimlerini eksik bir şekilde anlama ile sonuçlandığını öne sürmüşlerdir

(Sapienza ve Grimm, 1997; Westhead, 1995). Ayrıca, Jayaraman ve diğeri (2000), kurucu ve kurucu olmayan CEO'larla ilgili bir çalışma yapmış ve bulguları kuruluşun yaşının ve büyüklüğünün kurucu yönetimin etkilerine aracılık ettiğini göstermişlerdir. Organizasyon sahibi kurucuların, daha eski, daha gelişmiş kuruluşlara kıyasla genç işletmelerin stok performansı üzerinde daha büyük etkiye sahiptir. Bu nedenle, bir girişimcinin bir işletmedeki süresi iş performansını etkileyebilmektedir.

Bir örgütün sürdürülmesine yardımcı olan girişimcilerin liderlik stillerini anlamak, iş yaşam döngülerini ve girişimcilik çabalarını anlamak önemlidir. Beş yıldan fazla bir süreçte faaliyette olan bir organizasyonda ticari büyüme yaratmak için, liderlik stilleri arasında geçiş yapılması gerekebilmektedir (Swiercz ve Lydon, 2002). Performans ve liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi incelemek, bir kurucunun değişmez özelliklerinden yararlanarak geliştirilebilecek bir dizi liderlik becerisine odağı artırmaktadır. Bu nedenle önderler, liderlik ve performans arasındaki bu ilişkiyi anlamak için daha sağlam bir çerçeve yaratmalıdırlar. Swiercz ve Lydon (2002), girişimci bir CEO'nun bir organizasyonu başlangıçtan sürdürülebilir bir girişime taşımak için liderlik yetkinliklerini nasıl değiştirdiğine dair araştırmalarda, bu konuda liderlerin bir boşluğu olduğunu belirlemiştir. Liderlik tarzı, girişimcilerin kurucudan yönetici olana geçmek için gereken liderlik becerilerine sahip olmaması nedeniyle işletmenin başarısızlık oranlarını artırmaktadır. Ayrıca, dönüşümcü liderlik davranışlarına işletme kurucu olan CEO'ların, kurucu olmaya CEO'lara göre işletme performansı üzerinde daha büyük etkisi vardır (Ling vb., 2008). Ayrıca, Ling ve arkadaşları, daha uzun süre işletmeyle uğraşan CEO'ların, küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ) liderlik tarzını kullanarak önderlik etmede daha etkili olduğu sonucuna varmışlardır. Öne sürülen bu fikirde, CEO'ların etkinliğine dair sonuçlar elde edilsede, KOBİ'lerde görev yapan girişimci liderin etkinlik düzeyi ele alınmamıştır. Performans ve liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi netleştirmek için ek araştırmalara ihtiyaç vardır.

1.7 LİDERLİK TARZI

Liderlik tarzları bir liderden diğerine değişim göstermektedir. Çeşitli çalışmalar, lider tarzlarının birkaç farklı gruba ayrılabilirliğini göstermektedir. Likert (1961), liderlik tarzı için iki kategori belirler: çalışan odaklı ve işe yönelik. Çalışan odaklı

lider, genellikle takipçilerinin ihtiyaç ve duygularına karşı daha hassastır. Çalışan odaklı liderler destekleyici, yardımsever ve takipçilerinin refahı için endişe eden bir tavır sergilemektedir. Buna karşın, işe yönelik lider, ağırlıklı olarak üretim ve mesleki teknik konularla ilgilenirken, lider olarak rolü insan boyutlarına daha az ilgi göstermektedir.

Startle (1956), lider davranışlarını iki grupta belirlemiştir: düşünen ve yapı kurmaya odaklanan. Yüksek düzeyde düşünen liderler, astları ile olan ilişkide dostluk, karşılıklı ilgi, saygı hissi sergilemektedirler. Yapı kurma kategorisinde liderlerin davranışları, iyi tanımlanmış bir organizasyon, iletişim kanalları kurmayı gerektirmektedir.

Lippitt ve White (1960), beş temel liderlik tarzını tespit etmişler: otoriter, demokratik, rahat bırakıcı, katılımcı ve denetleyici.

- Otoriter Liderler - Genellikle tek karar mercileri olarak grup politikasını sürdürür. Övgü ve eleştiri kontrol mekanizmasını kullanarak faaliyetleri belirler.
- Demokratik Liderler - Grubu hedeflerine doğru yönlendirir. Bu tip lider, grup etkileşimi ve tartışmaya dayalı karar verme sürecini teşvik eder.
- Rahat Bırakıcı Liderler - Bu kategorideki liderler, grubun karar verme sürecinde tam bir özgürlük sağlar. Grup üyeleri serbestçe tartışmaya katılır ve grup etkileşimine dayalı kararlar alırlar.
- Katılımcı Liderler - Bu tarz liderler tartışmaya katılmakta ve tüm üyelerin eşit katılımını sağlamak için çalışmaktadırlar. Bu tarz demokratik liderlik tarzını yakından izler.
- Denetleyici Liderler – Bu kategorideki liderler, gruba aktif olarak katılmaz, yalnızca verilen görevi tamamlamak için faaliyetleri kontrol ederler.

Fielder (1967) liderlik geçerliliği teorisini "liderlik olasılığı" olarak tanımlamıştır. Fielder, çalışma gruplarının performans kriterini kullanarak, üç

değişkenin liderlik etkililiği açısından önem taşıdığını ileri sürmüştür: lider- üye ilişkileri, pozisyon gücü ve görev yapısı.

Lider- üye ilişkileri önemli bir faktör olarak gözükmektedir. Görev yapısı, belirli bir görevin üyeler tarafından programlanabileceği veya yapılabileceği düzeyini belirtmektedir. Bu faktörlerin içinde en önemlisi olarak belirmen, pozisyon gücüdür. Pozisyon gücü, bir pozisyonun liderin grubunu ve yönünü kabul etmesini sağlayan derecedir.

Bu üç faktör, liderin gruba dair bilgisi, görevle olan aşinalık, grubun homojenliği ve durumun olumluluğunu tanımlamak için benzer özellikleri kapsamaktadır. Fielder (1967), durumun, liderin grubuyla etkisini göstermesine imkan sağlayan derecesi olarak tanımlıyor.

Fiedler'in liderlik modelinde, üç durumsal değişken, Hersey ve Blanchard (1976) tarafından önerilen sekiz kombinasyonun başlangıcıdır diyebiliriz. Bir liderlik durumu, bu değişkenler üzerinde yüksekte düşüğe değiştiği için, sekiz kombinasyondan veya durumlardan birine uygun olacaktır. Liderlerin gruplarını etkilemesi için en elverişli durum üyeler tarafından sevildikleri durumdur. Öte yandan, liderler için en olumsuz durum üyeler tarafından beğenilmediği durumdur.

Tannenbaum ve Schmidt (1958), liderlik alanında baskın bir tarzın olmayabileceğini önermektedir. Görev ve ilişkiler yalnızca iki boyuttur ve liderlik tarzlarından biri değil, üstün merkezli liderlikten ikincil liderliğe kadar farklı tarzların bir devamıdır.

Blake ve Mouton (1964), üretim (görev) ve insanlar (ilişki) üzerinde odaklanan beş farklı liderlik tipinden oluşan bir yönetimsel liderlik tarzı geliştirdiler.

- Yoksullaştırılmış tip: Bu durumda yönetici kuruluştaki üyeliğini sürdürebilmek için minimum çabayı harcar.
- Yöneticinin dostça bir atmosfer oluşturarak oldukça tatmin edici bir ilişki geliştirdiği örgüt türü.

- Yöneticinin gayretini insan ilişkisinden ziyade ürün ya da hizmetin üretimi üzerine yoğunlaştırdığı görev türü.
- Yöneticinin takipçilerinin hem refahı hem de performansı ve ayrıca grup üretiminin üzerinde yoğunlaştığı orta yol tipi.
- Yöneticinin, güven, saygı, kişilerarası ilişkilerin tatmin edici şekilde, ve gerçek bir takım oluşturduğu ekip türü.

Hersey ve Blanchard (1976), üç boyutlu liderlik modellerini geliştirirken, bir dizi yönetim modelini inceleyerek bir entegrasyon süreci yoluyla yeni perspektifler sağlamıştır. Onların modeli öncelikle Fielder (1967) ve Reddin (1970) çalışmalarından alınmıştır. Fielder modelinde "görev" yerine "başlatma yapısı" kelimesini ve "ilişkiler" yerine "düşünce" kelimelerini koyarak Hersey ve Blanchard, "etkinlik" boyutu olarak adlandırılan üçüncü bir boyut geliştirmiştir.

Bununla birlikte, üç boyutlu modellerini açıklarken, Hersey ve Blanchard (1976), tüm durumlar için en iyi liderlik tarzının hiç olmadığını belirtmişlerdir. Her durum, belirli koşullar için en uygun liderlik davranışı veya stilini gerektiren benzersiz konuların bir kümesini sunmaktadır. Hersey ve Blanchard model kategorilerinde, görev ve ilişki değişkenlerine dayalı dört farklı durum veya kadran kullanılmaktadır. Bu dört kadrana dayanarak, dört adet ilgili liderlik tarzları geliştirilmiştir. Hersey ve Blanchard modeline göre, modellerinde dört kadrana karşılık gelen dört temel liderlik tarzları şunlardır:

Tablo 5 Hersey ve Blanchard'ın Dört Temel Liderlik Tarzı ve Onların Karşılıklı Kadranı

Kadran	Açıklama
<i>Kadran 1</i>	Yüksek görev odaklı, düşük insan ilişkisi- yönetici kararını verir ve karara uyulmaya zorlar;
<i>Kadran 2</i>	Yüksek görev odaklı, yüksek insan ilişkisi- yönetici kararlarını paylaşır ve önerilere izin verir;
<i>Kadran 3</i>	Düşük görev odaklı, yüksek insan ilişkisi- yönetici sorunları sunarak katılım sağlar, önerilerde bulunur ve bazen grubun karar vermesine izin verir;
<i>Kadran 4</i>	Düşük görev odaklı, düşük insan ilişkisi- yönetici astların tanımlanmış limitler içinde çalışmasına izin verir.

Tablo 6 Hersey ve Blanchard'ın Kadranları ve Etkili / Etkisiz Liderlik Stilleri

Kadran	Açıklama
<i>Kadran 1 (Yüksek görev odaklı / düşük insan ilişkisi)</i>	Etkili- Ne gerektiğini biliyor. Etkisiz- Başkalarına güvenmediği görülüyor.
<i>Kadran 2 (Yüksek görev odaklı / yüksek insan ilişkisi)</i>	Etkili- Grubun ihtiyaçlarını karşılar. Etkisiz- Çok fazla yapı başlatan.
<i>Kadran 3 (Düşük görev odaklı / yüksek insan ilişkisi)</i>	Etkili- Üyelere örgüt düzeyinde güvenin olması. Etkisiz- Çok fazla uyumla ilgilenen.
<i>Kadran 4 (Düşük görev odaklı / düşük insan ilişkisi)</i>	Etkili- Astların karar vermesine izin verir. Etkisiz- Başkalarına güvenmediği görülüyor.

1.8 GELENEKSEL LİDERLİK TEORİLERİ

Geleneksel veya klasik liderlik yaklaşımlarına dikkat edildiğinde, içeriğinde özellikler ve davranışlar liderlik yaklaşımlarının da yer aldığı görülmektedir. Bu teorinin içeriğinde olan liderlik tarzları ise şunlardır: bürokratik liderlik; otokratik liderlik; demokratik liderlik; serbestiyetçi liderlik. Aşağıdaki bölümlerde ise sırasıyla belirtilen liderlik tarzları hakkında bilgiler yer almaktadır.

1.8.1 Bürokratik Liderlik

Bürokratik lider, tüzük, yönerge ve yasalara sadık kalarak bireylerin davranışları dahilinde, farklı zamanlarda karar vermektedir. Kısaca bürokratik lider, kurallara göre karar veren lider olarak belirtilebilir. Halk dilinde bu tarza “Kırtasiyecilik” denilmektedir. Bürokrat liderler, bireylerin ihtiyaç ve dileklerini dinlemeye can atarlar (Dexter, 2009: 5).

1.8.2 Otokratik Liderlik

Otokratik lider, örgütte yetkileri ağırlıklı olarak elinde bulunduran ve genellikle tüm kararları veren kişidir (Bolden vb., 2003: 10). Otokratik liderin emri olmadan hiç kimse herhangi bir işlem yapamaz (Süngü ve Türk, 2004). Otokratik liderin cesur ve baskın bir karaktere sahiptir.

Otokratik lider, amaç ve hedeflerin planlanmasında ve strateji tespitlerinde bireylere söz hakkı tanımamaktadır. Böylelikle, kendisine tabi olunma ve sonsuz bir şekilde güvenilmesini istemektedir. Otokratik liderin başarılı olması için, onun sevilmesiyle şahsiyeti arasında bağ kurulabilecek şekilde elinde güç olan birisi olması gereklidir (Yörük vb., 2011: 105).

Otokratik liderlik tarzı daha çok aile baskısı görmüş bireylerde görülmektedir. Gelenekçi, büyüklerine karşı saygılı ve son kararı büyüklerinden alma gerekliliği duyan otokratik lider, toplum tarafından daha çok istenmektedir.

Bu tip liderler, yetki ve güçlerini kendi ellerinde bulundurur ve astların karar verme sürecine katılmalarına olanak sağlamazlar. Bu şekilde yönetilen örgütlerde karar alma ve verme süreci diğer örgütlere nazaran daha kısa sürede gerçekleşmesine karşın ast- üst ilişkileri yüksek düzeyde olmaz (Çoroğlu, 2003).

Otokratik liderlik tarzını benimseyen bireyler, tüm yetkileri ellerinde bulundurarak tüm kararları kendileri almaktadırlar. İşletmede amaç, hedef, strateji ve planlamanın hazırlanması ve yönetilmesinde astlara katılma imkanı tanınmamaktadır. Bu tarzı benimseyen liderin başarıya ulaşması için, akıllı davranış şekli göstermesi gerekmektedir (Davis ve Newstrom, 1993: 227).

Örgütte son sözü söyleyen otokratik liderler, genellikle merkezi güce sahiptirler ve çalışanları motive etmede genellikle baskıcı tavrını ve ödüllendirici yetkiyi kullanmaktadırlar. Otokratik liderler, iş ile ilgili meseleleri önceden belirler ve çalışanlara ileterek, onların işi nasıl yapacaklarını öğrenir.

Bireyleri yönetiminin dışında tutan otokratik liderlerden gelen talimat ve kararları bireyler sorgulamadan yapmak zorundalar. Çünkü, yetkinin tamamı otokratik liderin elinde toplanmaktadır (Eren, 2001:453). Denetim yapan lider, ödül, övgü veya ceza yöntemlerine başvurmaktadır.

Otokratik liderler grubun amaç ve hedeflerini, strateji ve politikasını birlemektedir. Karar alma ve güç kullanma yetkisi liderdedir. Otokratik liderler organizasyon eylemlerinden uzakta durmayı tercih eder ve önderliğinde bulunan

toplumun bilmesi ve uyması gereken kararları sınırlarıyla birlikte belirlemektedir (Ekici, 2006:60).

Otokratik liderler, örgüte dair strateji ve planlamayı belirlemekle beraber, grup yapısını ve görevleri düzenlemektedir. Bireyler ise düzenlenen bu yapıya uyarak görevleri yerine getirmektedirler. Otokratik lider, bireylerin doğru çalışıklarına inanmadığı halde, baskın liderlik tavrını daha çok gösterecektir (Tengilimoğlu, 2005:7).

Günümüzde askeri alanlarda daha çok görülen bu liderlik tarzının belirtilebilecek en önemli eksikliklerinden biri, liderin bireyleri önemsememesi ve egoist oluşudur (Ekici, 2006:61).

Otokratik liderler, bireylerin kendisine her zaman itaat etmelerini bekler. Böylelikle, liderliğini itici bir güç olarak sergilemektedir. Bu tarzla yönetilen işletmelerde tatminsiz olması oldukça yüksek bir ihtimaldir. Bireylere fazla baskı yapıldığından dolayı, çalışanların işe olan adaptasyonları engellenebilir (Ekici, 2006:61).

Otokratik liderliğin eksik yönlerinden biride fazlasıyla bencil davranması ve bireylerin hiss, inanç ve kararlarına saygı duymayarak ilgi göstermemesidir. Zamanla lidere karşı bireylerde kin, moral eksikliği, grup için anlaşmazlıklar ve zıtlaşmanın oluşması kaçınılmazdır.

1.8.3 Demokratik Liderlik

Bu liderlik tarzını benimseyen kişiler, bireylerle arasında olan ilişkiye önem vermektedir. Demokratik liderlik, neo-klasik dönemden ün kazanmış bir liderlik stildir. Bu tip liderler, görev sırasında bireyleride karar alma sürecine katarak kendi becerileriyle bağdaştırarak adaletli bir şekilde karar almaktadır. Demokratik liderler, iyi işleri tespit ettikleri zaman övgü ve ödül gibi yöntemlere başvurabilmektedir (Yörük vb., 2011: 105; Süngü ve Türk, 2004).

Örgütte bulunan bireyler, liderlerinden dengeyi sağlama, iş odaklı ve yardım edici tavırlar göstermeyi öğrenmektedirler. Bununla beraber bireyler, katılım

gösterdikleri karar süreçlerinde, örgütü yükseltebilecek kararlar sunabileceklerine inanmaktadırlar. Örgütteki bireyler, risk alır ve rahatça iletişim kurabilmektedirler.

Demokratik liderler, ast ve üst arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişkinin olmasına, bireylerin motivelelerini yüksek tutmaya ve yardımlaşabilecekleri bir ortamın kurulmasına vesile olabilmektedirler (Thompson,1998).

Demokratik liderlerin bulunduğu ortamlarda bireyler, liderlerini belirleyebilir ve destek verebilme haklarına sahiptirler.

Demokratik liderler, ekiple beraber karar almaya üstünlük vererek tartışmaya da müsaade etmektedir. Demokratik liderlik tarzını benimseyen kişinin olduğu toplumda, belirlenen iş hedeflerine ulaşılması kolaylıkla elde edilmektedir (Şimşek, 2005; Güney, 1997).

Demokratik liderler, çalışanlara karar alma sürecine katılmalarına özen göstermekte, onlara öncülük ve danışmanlık etmektedir. Demokratik liderlik tavrını benimseyen kişiler, çalışanlara gereken önemi vererek onlara kibarca yaklaşmaktadır. Krizin yaşanmadığı zamanlarda kararlarını, grubun istekleri doğrultusunda verir. Demokratik liderler, çalışanları yeni düşünce ve önerilerini sunmaları için teşvik etmektedir. Grup tarafından sunulan fikirleri kendi kararlarında yansıtmakta ve sorumluluklarını üstlenmektedir. Demokratik liderler, cezalandırma yönteminin yerine ödüllendirme yöntemini daha çok tercih etmektedir (Şahin vb., 2001; Şimşek vb., 2004).

Bu tarz liderler, yönetim gücünü takipçileri ile bölüşmektedir (Eren, 2001: 453).

Demokratik tavır sergileyen lider, çalışanlara övgü ve eleştiri yaptığı zaman kendisi de örgütün üyesi gibi davranmaktadır. Demokratik liderlik tarzının en belirgin örneklerinden biri, karar alınırken liderin varlığının kaçınılmaz olmasına rağmen, faaliyetlerin lider olmadan bile gerçekleşebileceğidir (Ekici, 2006: 62).

Demokratik lider, takipçilerini etkilemek için çok iyi yetenek sergilemektedirler. Bu liderlik tarzının temel felsefesi liderin, strateji ve projelerin tespiti zamanı takipçilerinininde düşünce ve önerilerinden yararlanmak istemesidir (Tengilimoğlu, 2005:8).

Demokratik stil, üçlüden oluşan duygusal zeka yeteneklerine dayalı stildir. Belirtilen duygusal zeka yetenekleri bunlardır: İşbirliği ve ekip çalışması, etkileme ve çatışma yönetimi. İletişim gücü iyi olan demokratik liderlerin, takipçilerin tarafından dinlenmelerinde yüksek düzeydedir ve bu nedenle, iletişim gücünün demokratik liderliğin temel gücü olduğunu diyebiliriz. Bu tarz liderler, işgörenlerle birlikte ekip olarak çalışmayı tercih ederek işbirlikçi tavırlarını ortaya koymaktadırlar. Grupta oluşabilecek herhangi bir çatışmaya karşıdırlar ve çatışma yerine ahenk oluşturarak zorlukların üstesinden birlikte gelmeyi tercih etmektedirler.

Liderlerin hangi yöne doğru yöneleceğinden kesin karar kılmaması ve yetenekli bireylerden yardım alınması gereken zamanlarda demokratik yaklaşım işe yaramaktadır. Demokratik yaklaşımın benimsenmesi, kuvvetli ve sağlam düşünceler ve düşünceler sonucunda uygulanacak olan işlerin nasıl uygulanacağını yapalimek için yeni düşünce ve fikirlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Goleman vb., 2011: 78).

Demokratik liderliğin sakıncalı taraflarından biri, liderin sadece bu yaklaşıma göre davranış sergilemesi sonucunda, tartışılan herhangi bir karar ve görüşlerde karışıklığın ortaya çıkabileceği ve tek çarenin tekrar bir araya gelerek ortak bir karar alınmasıdır. Bu tip durumlarda sürekli toplantılar düzenlemek sıkıcı ve bir o kadarda yorucu olabilir.

Karar alma süreçlerinde grubun istek ve görüşlerine uyarak çok önemli kararları almaktan vazgeçmekte demokratik liderliğin sakıncalı taraflarından biridir. Bu tip davranışlar sonucunda, alınan kararların yürütülmesi sırasında başarısızlık veya sendeleme riski kaçınılmaz olabilmektedir. Böyle bir durum oluşunca, grup içerisinde çatışmalar ortaya çıkabilmektedir (Goleman vb., 2011: 79).

1.8.4 Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı

Bu tarz liderler, buldukları konuma nazaran liderlikten yapmaktan çekinen ve aktif olmayan kişilerdir. Bunun sonucunda, liderin yönlendirme ve yönelme becerileri çok düşük düzeydedir.

Serbest bırakıcı lidere grup üyeleri tarafından duyulan gereksinimler zamanla azalmaktadır. Öndere duyulan gereksinimler azaldıkça üyeler, amaç, hedef ve

stratejilerin belirlenmesinde kendileri karar alabilmektedirler. Bu tarzı benimseyen önderle takipçileri arasında iletişim nadiren gerçekleşmektedir (Bass, 1990:20). Bunun gibi belirtiler liderlik vasıfları çok olmayan önderlerde görülmektedir (Karip,1998).

Serbest bırakıcı önderin sergilediği davranışların üyeler için faydaları da vardır. Belirtilmesi gereken faydalardan biri, üyelere sunulan amaca kendi becerileri vasıtasıyla ulaşmalarına serbestlik tanınması, üyelerin kendilerini özgür hissederek serbest davranmasıdır. Gerekliğinde grup dahilinde bireyler kendi aralarında gruplar kurarak düşünce alışverişinde bulunmalarına, yaranmış problemleri çözme ve uygun kararları almalarına da önderleri tarafından serbestlik verilmiştir (Yörük vb., 2011: 104).

Serbesiyetçi liderler, grupta üyelerin gereksinimlerini karşılamaktan ötrü emek sarf etmemekte, işleri üstlenmemekte, kararlarını ertelemek ve geri bildirimleri ilan etmemektedir (Northouse, 2011:179; Miksel ve Hoy, 2010: 396).

Bu tarz liderler, gerektiği zamanlarda düşünceleri istenildiğinde, düşüncesini beyan etmektedir. Önderin asıl işi üyelerin araç gereç, gereksinim ve para temin etmektedir. Bu tip liderlere, buldukları meslekte uzmanlık düzeyindeyse, organizasyonların ar-ge çalışmalarında yeterince bilgi düzeyine sahipler ise, bireylerin yeteneklerini ve tecrübelerini büyütme ve geliştirme kapasitesi varsa gerek duyulmaktadır (Eren, 1991:376).

Üyelere serbestlik tanıyan önderlikte, üyeler ortaya çıkan sorunlara çözüm bulmak için odaklanmışken, önder sadece fikrini belirtirken, temel işi kaynakları temin etmektir (Arun, 2008:11).

Aslında bakıldığında, bu liderlik tarzının olduğu örgütte, uygulamalarla alakalı kararları üyelerin önderlerine danışmadan alması, üyelerin düşüncelerini eyleme dönüştürme açısından faydalı olarak bilinmektedir. Bunun gerçekleşmesi için, üyelerin sorumluluktan çekinmemesi gerekmektedir. Eğer herhangi bir örgütte üyelerde kendilerine güvenme duygusu, bilgi düzeyleri ve iş paylaşımı becerileri yüksek düzeyde değilse, serbest bırakıcı liderlik tarzının söz konusu örgütte faydalı olmayacağı kesindir (Şahin vb., 2004: 659).

Bu tarz liderlikle üyeler arasında tatmin, güdülümü ve üyelerin performansları gibi meselelerde negatif bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz (Schlotz ve Rowold, 2009: 45). Söz konusu liderlik stilini benimseyen önderler, sorumluluk ve yetkilerini korumamakta, yetkiyi kullanma haklarınıysa tamamen takipçilerine vermektedir (Eren, 2008:457).

Serbest bırakıcı liderlerin önderlik yaptıkları gruplarda, üyeler arasında fikir karmaşıklığı, önderle üyeler arasında kopuk iletişim, uygulama üyelere bırakılığına göre düşük verimlilik gözlemlenmektedir. Bunlara karşılık olarak aynı grupların faydalı yönleri ise, üyelerin gelişimi, yaratıcılıklarını ortaya koymalarıdır (Ekici, 2006:63).

Tablo 7: Demokratik, Otoriter, Serbest Bırakıcı Liderlerin Özellikleri

<i>Demokratik Lider</i>	<i>Otoriter Lider</i>	<i>Serbesiyetçi Lider</i>
Stratejiler liderin yönlendirmesiyle, lider ve üyelerle tartışma sonucu karar belirlenir.	Stratejileri lider tespit eder ve kararı verir.	Önder stratejilerin belirlenmesinde çok az katılım göstermektedir ve sonucunda üyelere karar almalarında serbestlik tanınmaktadır.
Eylemler tartışılarak uygulanmaktadır. Grup üyeleri hedefe ulaşma yolunda fikirlerini sunar, lider gerektiğinde teknik destek olanaklar sürecini önermektedir.	Teknik ve eylemler güc sahibi olan lider tarafında sunulmaktadır. Sonuçları ise belirsizdir.	Lider tarafından farklı bilgiler edinilebilir. Görevi sonraki bölümlerinde ise lider bulunmamaktadır.
Üyeler beraber görevi yapmak istedikleri bireyi seçme hakkına sahiptirler. İşin uygulama süreci, görevin paylaşım düzeyi grup üyelerine bağlıdır .	Lider işleri ayarlar, görevi beraber yapacak kişileri kendisi belirler.	Lider göreve müdahil olmamaktadır.
Görevlere dayanarak objektif olarak ödül ve övme güçlerini kullanır. Örgütte üyeler tarafında görevi çok üstlenmemesi samimiyetle karşılanmaktadır.	Üyelerin yaptıkları işleri analiz ettikte bile yine kendisini en başarılı olarak görmektedir.	Öndere sorulmadığı zaman takipçileri hakkında değerlendirme yapmaz. Başarılı sonuçlanmış işleri düzeltme eylemine girmemektedir.

Kaynak: (T. Pınar ve O. Neslihan, 1997, S. 3).

1.8.5 Modern ve Post Modern Liderlik Teorileri

Çağdaş ve davranışsal yaklaşımları içermektedir. Son zamanlarda ortaya çıkan liderlik tarzları, modern ve post modern liderlik teorileri kapsamına girmektedir.

1.8.5.1 Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik

Dönüşümcü liderliği ilk defa Dawston, “İsyancı Liderlik” adlı eserinde belirtmiştir. Bu terim 1978'te J. McGregor Burns tarafından sistemli hale getirilmiştir. 1978 yılında J. M. Burns, liderlikle ilgili bir eserinde dönüştürücü liderlik tarzını belirtmiştir. Bunun üzerine, 1985 yılında Bass, dönüşümcü liderlik tanımını geliştirmiştir (Barbuto, 2005:26). Daha sonra Bass ve Avolio birlikte yaptıkları araştırmalarda değişime uğrayan çok faktörlü liderlik ölçeği , dönüştürücü liderlik tarzının gelişiminde büyük fayda sağlamıştır (Avolio vb., 1999:441).

Burns'e göre lider, üyelere motive ve göreve karşı sevgi oluşturan kişidir. Bu sebeple, günümüzde yeni fikirleri ortaya çıkaracak ve önceden oluşturulmamış sahaları oluşturabilecek lider, dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen kişidir. Dönüşümcü liderin öngörülü, geniş bakış açılı olması ve bakış açılarını çevresindekilerine kabul ettirmesi ona olan güveni artırmaktadır. Çünkü bu tip liderler, gelişim ve yenilikte uzmandır (Hickman,1997).

Dönüşümcü liderler, değişiklik yapma becerisi olan liderlerdir. Bu tarz liderler yeni alanlar oluşturarak, çevre koşullarına yanıt vermezler (Paradise ve Kirby, 1992:303; Bass ve Avolio, 1994:3).

Bu liderlik stilinin bireysel gelişimle yakından ilgili olduğunu belirtebiliriz. Bu yüzden üyelerin yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olmak önemini sunmaktadır (Çelik, 2000:145).

Dönüşümcü liderliğin gelişimine faydalı olan belirtileri ortaya çıkarmak için yapılan çalışmada, dönüşümcü liderin sergilediği tavırlar ele alınmıştır. Ele alınan tavırlar bunlardır: kişilere örnek olma, bakış açısı ve üyelere amaçları kabul ettirme (Podsakoff vb., 1990: 107-142).

Organizasyonlarda inovasyon ve dönüşümü temin eden üyeler, dönüşümcü

liderler olarak belirtilmektedir. İzleyicilerin ihtiyaç, değer ve inançlarını farklılaştıranda insanlardır (Koçel,2003). Dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen kişiler, grup için olumlu olacağına inandıkları herhangi bir fikri izleyicilerin de asimile etmelerini sağlar ve ilerleyen zamanlarla ilgili farklı görüş açlarına sahip olmaktadır (Ergeneli, 2006:235).

Dönüşümcü liderlik tarzı modern liderlik tarzlarından birisidir ve önderler izleyiciler arasında psikolojik yakınlık aracılığıyla izleyicilerden beklenenlerden daha fazlası yapılması istenmesidir. Bu tarz lider, izleyicilerin tutum, değer ve davranışlarında dönüşüme gidebilecek liderlik tipidir.

Dönüşümcü liderler, izleyicilerin girişimci ve yeniliğe açık olmalarını temin ederek dönüşümlere temel atmış olurlar (Kaygın, 2011:5).

Transformasyonel liderlik olarakta bilinen dönüşümcü liderlik, geleceğe odaklanmış yönetim tarzının kullanan, izleyicilerin durumlara oluşan yeni bir hedef olarak bakmalarını sağlayan, izleyicilere kendi şahsi amaçlarından çok grubun amaçlarına değer vermelerini sağlayan, grupta gerekli yenilikler ve revizeyi uygulayan, yüksek verimliliğe ulaşmak için yeni tezler ortaya çıkaran liderlik tarzıdır (Schermerhorn vb., 1995; Koçel,2001).

Söz konusu liderlerin vizyonu, şahsi düşünce ve karizmayı kapsadığını görmekteyiz. Transformasyonel liderler, organizasyonun vizyon ve misyonunu önceden düşünen, üyelerin istek ve arzularını tam olarak karşılayan liderlik stilidir (Bass, 1990: 21). Bu tarz önderler, izleyicilerin gelişmesi ve sorularına cevaplar bulmalarını sağlamaktadırlar (Barling vb., 1996:827).

Bu tarzı benimseyen liderler, bulunduğu durumla yetinmeyip, farklılaşmaya yönelmektedir (Kanungo ve Conger, 1987:639). İzleyiciler, lider farklılaşmaya gittikçe onunla özdeşleşir, önderlerinin düşünce ve fikirlerinden yararlanır ve fikirlerini uygulayabilmek için gereken güdülemeyi liderlerinde hissederler. Söz konusu liderler, izleyicilerinin gereksinim, umut ve değerlerini analiz ederek onların duygu ve davranışlarının farklılaşmasına çabalamaktadırlar (Howell ve Shamir, 1999:272). İzleyiciler liderlerine güvenmekte, hayranlık duymakta, saygılı ve bağlılık göstermektedirler (Barbuto, 2005:26). Dönüşümcü liderin bulunduğu grupta

izleyicilerin beklenenlerin üzerinde verimlilik göstermeleri önem taşımaktadır. Sebepiyse izleyicilerin izleyicilerin o yönde liderleri tarafından güdülenmeleridir (Bass, 1998; Yukl, 1989: 251- 289).

Liderlikle ilgili literatüre dikkat edildiğinde, 1980'li yıllardan sonra önem verilen liderlik stilinin dönüşümcü liderlik stili olduğunu görmekteyiz. Bu tarz liderlerin ortaya çıkmasında, günümüz rekabetçi ortamın oluşması, globalleşme ve ortaya çıkan yeni yönetim tarzlarının etkisi yüksek olmuştur. Diğer taraftan dönüştürü olmanın öndere nasıl faydalar yarattığı ve önderliği memnun ve etkili kılabilecek nedenlerin ortaya çıkarılmasıyla ilgili çalışmalar yapılmaktadır (Seymen ve Bolat, 2003:62).

Dönüşümcü liderler grup üyeleri için örnek olacak şekilde istikrarlı davranış sergilemektedir. Lider, çevresindekiler tarafından kendisine güven hissi duyulan ve sayılan kişidir. Transformasyonel lider, kendinde bulundurduğu değerleri gündeme getirerek, değerlerinin haklılık düzeyinin yüksek olduğu fikrini öne sürmektedir. Bu tarz liderler, takipçilerine hedeflere bağlı olmanın ne kadar mühim olduğunu ve alınan kararların sonuçlarını sunmaktadır. Tüm bu uğraşların sonuçların alınmaya başladığında, izleyiciler önderlerini kendilerine idol olarak görmeye başlar ve ona benzemekten ötrü uğraşmaktadırlar. Hatta, amaç ve bakış açılarında bile izleyiciler kendilerini lideriyle aynı düşüncede olarak görmeye başlayacaklardır (Okan ve Demir, 2008: 76).

Dönüşümcü liderliğin klasik liderlik tarzlarından farkı, izleyicilere odaklanmış olmasıdır. Bu tip liderler, izleyicileriyle iyi iletişim kurarak onlara güvenmektedirler.

Önderler, hedeflere ulaşma doğrultusunda izleyicilerin işleri anlayabilecekleri tarzda söylemektedirler. Söz konusu liderlik tarzında önderler, dönüşüm yapılmasını belirtmekte ve buna sebep olmak için çabalarını sarfetmektedirler. Liderler bu tarzda yönetim şeklinde, yetenek ve tecrübelerini hedeflere ulaşmak ve pılanlanan eylemler için harcamaktadırlar (Şimşek, 2006:27).

Dönüşümcü lider, izleyicilerinin girişim, güdüleme ve desteklerine değer vererek, izleyicilerine uygun olarak belirlediği statü değişikliklerini hayata geçirmektedir.

Lunenburg, birçok önderin tavırları transformasyonel liderliğin unsuru olarak bilinmektedir diye fikir beyan etmiştir (Lunenburg, 2003, aktaran: Şimşek,2006: 27).

Dönüşümsel liderlik, özgürlük, beraberlik ve adalet gibi geniş alanı belirten ortak konular ile ilgilidir. Dönüşümcü liderler hedefler doğrultusunda ilerlerken, izleyicilerinin emek ve becerilerini geliştirmek uğraş göstermektedirler. Hedefler ortak olunca, hem lider hem de izleyiciler için grubun hedeflerine kolaylıkla ulaşmasında imkan yaranacaktır. Bu tarz liderlikte, grup üyelerinin benimsedikleri inanç, değer, tutum ve tavırları zamanla başkalarını düşünecek yani, alturistik inanç, değer, tutum ve tavırlara dönüştüğünü söyleyebiliriz (Staratt, 1995:110).

Liderlerde motivasyon duygusu, bakış açısı, şahsi fikirler ve etki anlamlarında zamanla değişimler gözlemlenmektedir. Bu değişiklikler ortaya çıkmalarında bazen üyelerinde etkisi olduğunu belirtebiliriz.

Dönüşümcü liderlerde günümüz şartları ve gelişmelere uygun değişikliklere yöneldiklerini görmekteyiz. Bu tarz önderler, kendilerine ve belirlenen hedeflere sadık kalacak üyeleri etrafında birleştirmekle beraber, onların görev sırasında gelişmelerini amaçlamaktadırlar. İşler yanlış gittiği zaman, görevi yarım bırakmadan yeni fikirler üretmeye çalışırlar. Bu tarz liderler, başarısızlıkla yüzleştikleri zaman, bu başarısızlığın kendileri için gelişim şansı oldukları düşüncesindedirler. Kısaca, dönüşümcü liderler, sürekli değişim hakkında düşünerek yeni fikirler üretmeye çalışan ve girişimci kimliğini ortaya çıkaran bireylerdir (Tengilimoğlu, 2005:6).

Dönüştürücü liderlikle ilgili yapılan yaklaşım ve araştırmalar sonucu, bu liderliğin başarılı olmalarındaki temel sebeplerinden buldukları durumlara şartlara ayak uydurmaları ve iletişim becerileri olarak görülmektedir (Çelik,2000: 146).

Dönüşümcü liderlikte başarılı olmanın birkaç yolu bulunmaktadır. Belkide dönüşümcü liderler üyelerin gözünde karizmatik lider olarak görünmektedirler. Bu tip liderler, entelektüelli ve duygusallığı yüksek düzeyde olan üyelere yönelmektedirler (Bass, 1990:21).

Bu liderlik, son yıllarda dikkati üzerine toplayabilen liderlik tarzlarından biridir. Transformasyonel liderl, üyelerde üst düzeyde önem kazanmış, bireyler tarafından

ilgili ve çağdaş yönetim tarzı benimsemektedirler (Kececioğlu, 1998:27).

Araştırmacılar tarafından dönüşümcü liderlik, ortaya çıktığı andan itibaren önemli liderlik tarzı olarak ele alınmış ve incelenmiştir. Bu tip liderler, üyelerin beklediklerinden daha yüksek performans ortaya koymalarına temin ederek, üyelerin davranışlarında etkilemektedirler (Podsakoff vb., 1990:190).

Değişiklik hayatta olduğu gibi önderlikte de görülmektedir. Globalleşme, uzay çağı, bilgisayar çağı gibi farklı isimlerle bulunduğumuz çağ adlandırılmaktadır. Bu yüzden, liderlik konusu açıldığı zaman günümüzde artık ilk dönüşümcü liderlik akıla geliyor diyebiliriz (Ekici, 2006:133).

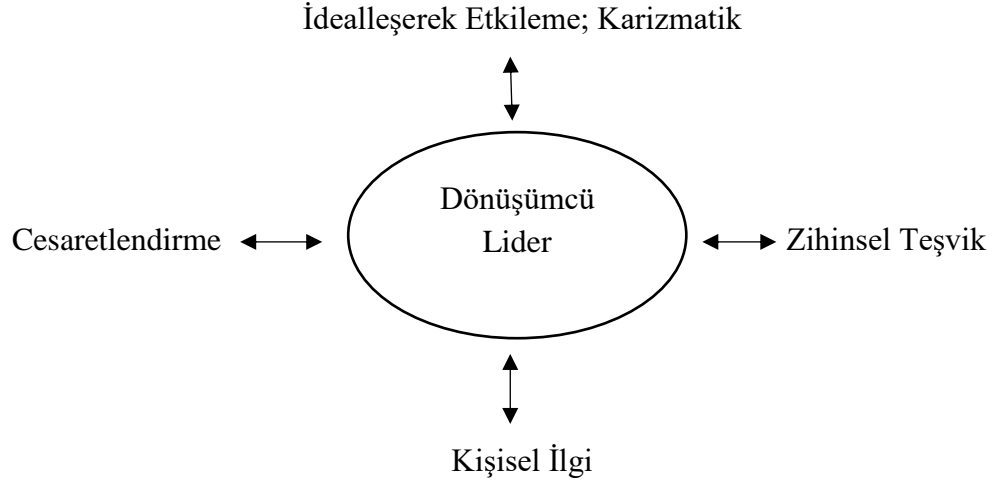
Bu tarz liderler teknik beceri ve zekalarından doğan bakış açılarını geliştirmektedirler. Üyeleri hedefler konusunda cesaretlendirir, onlara inanır, vizyonerlik tarzı seçer, grupsal değerleri korur ve belirsiz herhangi bir durumla uğraşmaktan kaçınmamaktadır (Ekici, 2006:134).

Transformasyonel liderler, üyelere kişisel ilgi çekmelerine olanak sağlar, örgüte bağlı kalmalarını sağlar, onların bilgi düzeylerini geliştirmekle uğraşır, üyelerin gelişim ve farklılaşmalarını sağlamaktadırlar (Ekici, 2006:135).

Aşağıda yer alan şekilde liderle üyeler arasında entelektüellik bakımından cesaretlendirme ve kişisel ilgi, onların bir birilerine yaklaşmasına neden olmaktadır (Kaygın, 2011:75).

Şekilde belirtilen zihinsel cesaretlendirme, üyelerin yaklaşımlarını test etmeye hazır duruma getirmek için, onların düşüncelerini cesaretlendirmeleridir. Diğerinde ise kişisel ilgiden kasıt, üyelerin düşünce, istek ve duygularını analiz etmektir. Önderle üyenin görüşleri çoğu zaman farklı olacağından dolayı, üyeler liderleri tarafından eleştirilmemelidir (Kaygın, 2011:77).

Bu tarzı benimseyen liderler, izleyicilerin inanç, değer, gereksinim ve algılarının değiştirilmesinde çaba göstererek, onların tavır ve davranışlarına bu değişikliklerinin yansımalarını hedeflemektedirler. Dönüşümcü liderler, öngördükleri meseleleri bireylere paylaşarak, bu doğrultuda gelişmelerini önerirken, onlara gerekli desteği sunmaktan kaçınmamaktadır (Bass ve Yammarino, 1990).



Şekil 5: Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri. Kaynak: (Kaygın, 2011: 75).

Dönüşümcü lider, görev aldıkları ortama heyecan katmaktadırlar. Üyelerle güçlü bağ kurarlar, örgütün kültürünü değişimler yapabilmektedirler (Ekici, 2006:135).

Transformasyonel liderin yaranmasında önemli sebepler vardır. Geçmişe nazaran bugün varolan değişiklikler ve gelişmeler bu lidere olan ihtiyacı gösteren sebeplerdendir. Günümüzde ortaya çıkan sorunlarla baş edebilmek için, sorunlara ayak uyduracak ve çıkış yolunu bulabilecek değişimler üreten, dönüşümcü liderlik tarzıdır. (Demirci, 1998:81).

Dönüştürücü liderler, çalışanları örgütsel hedefleri kendi hedeflerinden daha önemli görmeli yolunda güdülemektedir. Bu tarz lider, izleyicileri doğru ve yanlışları konusunda bilgilendiren ve bilgi düzeylerinin gelişmelerini sağlamaktadırlar. Transformasyonel liderliğin takipçileri tarafından karizmatik lider olarak algılanabilmesini belirlemiştik. Bu liderliği karizmatik liderlikten ayıran önemli hususlardan birisi, karizmayla birlikte etki de oluşturduğudur. Yani, karizmatik olarak gözüktüğüne rağmen, dönüşüm sürecinden takipçileri olmadan eksik kalan bir liderliktir (Yavuz,2009).

Quinn ve Mintzberg göre, herhangi bir resim kesildiği zaman, ortaya çıkan her bir parça resimden bir şey yansıtıken, parçalanmış hologramsa, her bir parça tümü ifade etmektedir. Yani, ortak hedef paylaşıldığında, her bir birey bu hedefi görecektir ve bu doğrultuda hareket edecektir. Dönüşümcü liderler de, vizyonu tek başlarına değil, ortak alınmış bir karar ile, tartışarak oluşturulmalıdır (Demireci, 1998: 97).

1.8.5.2 Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Bu tip liderler, izleyicilerin geçmişten beri sürdürdükleri faaliyetlerin faydalı olma ya da daha da iyileştirilmesi doğrultusunda görev almaktadır. Etkileşimci liderlerin, izleyicilere ödül olarak mevki, yetki verdikleri bilinmektedir. İzleyicilerin girişimcilik düzeyleri ise aşağı düzeyde kalmaktadır (Eren, 2001: 457).

Transaksiyonel liderlik ele alındığında, onun gelenekçi liderlik yapısını benimsediğini söyleyebiliriz. Söz konusu liderler, eskiden var olan faydalı gelenekleri sürdürme ve takip eden nesillere aktarma düşüncesindedirler. Dönüşümcü liderlik, inovasyonu benimseyen örgütlerde etkiliyken, etkileşimci liderler tasarruf yapan ve statik büyümeyi hedefleyen organizasyonlarda etkili olduğu denilebilir (Tengilimoğlu, 2005:6).

Etkileşimci liderlik, hedeflere ulaşmaya karşılık kendi gereksinimlerinin karşılanmasıyla beraber, bireyleri motive ederek, eskide olan pozitif olaylara değer veren liderlik tarzıdır.

Transaksiyonel liderlikte bilinen işlerin daha tutarlı bir şekilde yapılması amaçlanmaktadır. Transformasyonel liderlikte ise, değişime ve geleceğe odaklanılmaktadır (Eren, 1998).

Etkileşimci liderlerle izleyiciler arasında olan ilişki, bazı şartlara dayanarak devam etmektedir. Söz konusu liderler, bireylere yapacakları işi tanımlarken, onları hedefler doğrultusunda güdüler ve stratejileri kurallarına uygun şekilde uygulamaktadırlar (Keskin, Eren ve Ceylan, 2005).

Transaksiyonel liderlikte, izleyicilere açık şekilde yapılması şart olan işler ve görev tamamlandıktan sonra alacakları ödüller bildirilmektedir. Bu yaklaşımda lider, izleyicinin ilgisini çekmek için onları tatmin etmeye çalışmaktadır (Okan ve Demir, 2008: 73). Etkileşimci liderler, hediye ve ödüller aracılığıyla izleyicilerin kendilerini itaat etmelerini ve onu izlemelerini, görev odaklanarak kurallara uymalarını amaçlamaktadır. Etkileşimci lider, bireylerin gereksinimlerine dayanan olarak bir ilişki kurmaktadır. Takipçiler, önderlerine sadık kalacakları sürece kendilerine faydalı olacağını farkındadırlar (İşcan, 2006:165).

Bu tarzı benimseyen liderler, hedefe ulaşma konusunda izleyicilere faydalı olmakta ve görev tamamlandıktan sonra ödülleri takdim etmektedirler. Tam tersi, hedef gerçekleşmediği zaman ise, izleyicilerden beklenen performanstan daha fazlasını uygulamaları için yine ödüllere başvurulmaktadır (Şimşek, 2006:27).

Transaksiyonel liderlikte, liderle takipçiler arasındaki bağ, uzlaşıcı gereksinimlerle elde edilmektedir. Bu tarz liderlikte izleyiciler, talepleri ve gereksinimleri karşılığında verimlilik sergilerken, önderleri hedef ve taleplerde verimlidir. Bu liderliğin takipçiler açısından faydasız yönlerinden biri ise, onların performans iyileştirmelerinin uzun süreli düşünülmemesidir (Coetsier, Van Geit, Lievens,1997).

Tablo 8: Transformasyonel ve Transaksiyonel Liderliğin Karşılaştırılması

	Tranformasyonel	Transaksiyonel
<i>Zaman Yönelimi</i>	Uzun süreli, ileriye dönük	Kısa süreli, bulunduğu zaman
<i>Uyumluluk Sistemi</i>	Hedef ve amaç	Yönetme ve kurallar
<i>İletişim</i>	Çok yönlü, kapsamlı	Dikey şekilde
<i>Odaklanma</i>	Müşteri	Finansal amaç
<i>Ödül</i>	İçsel, kişisel	Dışsal, Örgütsel
<i>Gücün Kaynağı</i>	İzleyiciler	Konumu
<i>Kararlar</i>	Katılımcı	Merkezi
<i>İşgören</i>	Geliştirilir	Sıradan biri
<i>Bağlılık</i>	Rasyonel	Talimat
<i>Değişime Karşı Tavrı</i>	Kaçınmaz	Kaçınır
<i>Yönlendirme</i>	Vizyon	Kazanç
<i>Denetleme</i>	Özdenetim	Fazla uyumluluk
<i>Görüş Açısı</i>	Dışsal	İçsel
<i>İşin Tasarlanması</i>	Örgütsel	Şahsi

Kaynak : (Çelik,2000:156).

1.8.6 Hümanist Liderlik

Hümanist liderler, babacan davranışlar sergilemektedirler. Bu liderlik tarzında izleyicilere korumacı gibi davranılır ve ödüllendirmeye sıkça başvurulmaktadır. Bu tarz liderler, zleyicilerin duygusal yönlendirme yaparak motive olmalarını sağlayarak, izleyicilerini seven bir liderdir. Hümanist lider, gerekmediği sürece cezalandırma mekanizmasına başvurmamaktadır (Deliveli,2010:15). Bu tarzı benimseyen liderler,

sergilediği davranış ve tutumlarını gözden geçirir ve bireylere karşı candan, açık ve şeffaf davranış sergilemektedir (Kisson,2005).

1.8.7 Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderler, bireylerin amaç, gereksinim ve değerlerinde değişiklik meydana getiren engellere ve kişisel çekincelerine bakmayarak, bireylerin beklenenden daha fazla performans sergilemeleri için, bireyleri motive eden ve güdüleyen liderlerdir (Bakan,2008:6). Bu tarz liderler, organizasyonun bireylerini arkasında toplamakta ve yüksek düzeyde etkinlik yapma becerilerine sahiptirler. Karizmatik liderler, karar verme sürecini kendileri yapar ve verdikleri kararlar bireyler tarafından talimat olarak kabul edilmektedir. Söz konusu liderler, takipçilerinin güvenliliklerini temin ederek, onların gelişmelerine olanak sağlamaktadırlar.

Karizmatik liderlik teorisi ilk defa 1947 yılında Max Weber tarafından yorumlanmıştır (Fiol vb., 1999:450). Zaman ilerledikçe birçok araştırmacılar, bu liderlik teorisiyle ilgili çalışmalar yapmıştır. 1980'lere kadar karizmatik liderliğin tanımı, toplumsal, dinsel veya politik etkileri taşıyan liderlik olarak tanımlanmıştır. 1980'lerden sonra, bu teori, anlaşılması zor terim gibi incelenmiş ve günümüzde bile bu konuyla ilgili araştırmalar devam etmektedir.

Karizma kelimesi çekiliği belirtmektedir. Bu liderlikte, izleyiciler önderlerini kendilerine bir nevi idol olarak görmektedirler. Bu tarz liderler, yetenek ve becerileriyle izleyicilerini arkalarından sürüklemektedirler (Koçel, 2001:483). Bunun için karizmatik liderler kendilerinde birkaç nitelik bulundurmaktadırlar. Söz konusu niteliklerden bazıları bunlardır: hayatta olmalarıyla bireyler gıpta oluşturma, enerjili, hevesli ve coşkulu tavırlar sergileme, bireylerde merak uyandıran bakış açıları barındırmaları (Carel vb., 1997:469).

Genel olarak, bu tür bir liderin insanları istenenden daha fazla motive etme kabiliyetine sahip olduğu söylenebilir (Tengilimoğlu,2005: 7).

Karizmatik liderlikle ilgili ortaya çıkan yeni kuramlarda, bireyleri için kendisine fedaedebilecek, problemleri kısa sürede ortadan kaldırdıkları, ahlaki standartlarının yüksek düzeyde olmaları ve bireylere örnek oldukları söylenilmektedir. Bu tarz

liderler, ilk başta ortaya çıkabilecek problemleri öngörmekte ve bu doğrultuda önlemler almaktadırlar. Yaptıkları görev sırasında bireyleri tarafından kendilerine sevgi ve saygı duyulmasını, önemli kılınması sağlar ve bireylerin değer ve taleplerine uygun davranış tarzı ortaya koymaktadırlar (Şimşek,2006: 26).

Araştırmacılar, son zamanlarda liderlik teorileriyle yapılan araştırmalar arasında, karizmatik liderlik teorisinde yoğunlaşmışlardır. Karizmatik liderliğin gücünün ve bireylere hükmetme becerilerinin çok olduğuna inanılmaktadır. Bu tarz liderler, yetenekleri vasıtasıyla bireyleri etkilemektedirler. Bireylere idol olarak görünme, onlara güven verme ve onları güdüleme becerileri, şahsi kabiliyetleri karizmatik liderlerde bulunan niteliklerdir (Şimşek, 2006: 25).

Den Hartog ve arkadaşları 1999 yılında toplam 62 ülkede yaptıkları çalışmada, karizmatik liderliğin en uygun liderlik tarzı olduğu vurgulanırken, onların karar almalarının, sergiledikleri duygusal davranışların, etkililik, merhametlilik ve aldıkları risk düzeylerinin buldukları kültürlerde benzerlik oluşturduğunu belirtmişlerdir.

Fikret Paşa ve Aycan'ın Türkiye'de 2003 yılında yaptıkları çalışmada karizmatik liderlik stilinin birinci sırada tercih edildiği görülmüştür (Şimşek,2006:26).

Karizmatik liderliği benimseyen kişi, gerektiği anda karizmasını güç olarak kullanarak bireyleri etkilemektedir. Günümüzde birçok alanlarda karizmasıyla insanları etrafına toplayabilen kişiler vardır. Bu stildeki kişiler, güçlerini nasıl ve ne zaman kullanacaklarını, nasıl davranış sergileyeceklerini iyi bilmektedirler (Ekici, 2006:63).

Bu tarz liderler, bireyler tarafından, çıkılmaz bir ortamda olduklarında onun sergilediği olağanüste yeteneklerle durumu iyileştirdiğine inanılmaktadır. Karizmatik liderlerde kendilerine olan özgüvenleri yüksek düzeydedir. Bunun yanısıra, cesur, güçlü bireysel yetenekler ve kabiliyetler bulundurmaktadırlar (Sünbül ve Çelik, 2008:52).

Bu tarz liderler, izleyicilerin gereksinim ve amaçlarında farklılıklar ortaya çıkaran, örgütsel strateji, planlama ve motivasyonda başarılilik gösteren, izleyicilerin birlikte başarabilecekleri hedefleri seçen, bireyleri güdüleyen be dönüşüm tarzı

yaratılan, onlarda duygusallığı oluşturan, engellere bakmaksızın çalışmalara devam etmek için cesaretlendiren davranışlar sergilemektedirler (Paksoy,2002).

Karizmatik liderler kendilerinde bir takım özellikler taşımaktadır. Söz konusu özellikler bunlardır: izleyiciler, önderlerinin görüş ve fikirlerine inanmaktadırlar, ona karşı sevgi beslerler, onu koşulsuz kabul ederler, önderin başarılı olma hissi yüksektir (Demirci, 1998:147).

1.8.8 Stratejik Liderlik

Robinson ve Pearce'ın düşüncelerine göre stratejik liderlik, dönüşümü benimseyerek ve ona uyum sağlayarak, bu doğrultuda örgütsel stratejileri geliştirmek ve bireylerle iyi iletişim yaratma durumudur (Besler, 2004:18).

Stratejik liderlik, ileriye dönük vizyon sergileyerek strateji belirleme, gelecek zamanları gözden geçirme, örgütsel geleceği hedefleme, şeffaflık ortaya koyma ve görevi yapacağı bireylerle birlikte çalışabilmek yeteneğidir (Hitt ve İreland, 1999).

Stratejik liderler, grup üyelerine uyumlu görevler belirlemede, değişimi daha da alevlendiren kişilik sergilemekte ve belirlenen durumların devamlılığını temin etmektedirler (Thomas vb., 2004:57).

Tablo 9: Stratejik Liderlik Çalışmaları

20. Yüzyıldaki Çalışmalar	21. Yüzyıldaki Çalışmalar
İşgörenin gelişimi önemsenildi	Devamlı gelişime yatırım yapılmaktadır
Yerel düşünülüyor	Global düşünülüyor
Hedef odaklıydı	Süreç ve hedef odaklı
Büyük lider gibi hizmet verildi	Örgütün bireyi gibi davranış sergiler
Yaratıcılık olgusuna rehberlik etti	Yaratıcılığa serbestlik verir
Hiyerarşiye göre iş yürüttü	İletişime uyumlu görev yapar
Sevgi ve saygı istedi	Sevgi ve saygıyı kazanmak yönündedir
Dışsal değişime tepki Verdi	Çevresel değişimi tahmin eder

Kaynak: (Besler, 2004: 19).

Bu yönetim tarzı, değişim ve değişimlere ayak uydurma bağlamında liderlikte öneme sahiptir. Çağdaş yönetimde, ortaya konulacak ve geliştirilecek stratejileri iyi belirleyen öndere ihtiyaç vardır (Ekici, 2006:128).

Stratejik liderlik tarzını benimseyen kişiler, aldıkları ve güdüledikleri stratejilerle dikkatleri çekmektedirler. Aldıkları stratejilerin etkinlik düzeyine göre verimlilik sağlamak ve alınan kararların sorumluluklarını taşımaktadırlar (Ekici,2006:129).

Bu tarz liderlerin benimsemeleri gereken özelliklerden bazıları şunlardır:

- * Uzman
- * Enerji ve zamanlayıcılığı iyi düzeyde
- * İyi düzeyde siyasetçi
- * Bilgi düzeyine yüksek derece sahip olma (Demirci,1998:152).

Stratejik liderlik, cesur ve girişken tavır sergilemek, sonuç odaklı, vizyonlu, soğukkanlı ve dinleme becerisi olan, yanlışlarda örnek alan, samimi, gelişimi güdüleyen ve sıcakkanlı olarak nitelendirilmektedir (Çağlar,2019:204).

1.8.9 Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik, örgütün bir bölümü veya tamamı için güvenilir, çekici ve gerçekçi bir vizyon yaratma ve ifade edebilme olarak tanımlanabilir. Analizleri iyi yapmak, hedef doğrultusunda görevleri belirlemek bireylerin verimli olmalarına olanak sağlamaktadır. Ortak amaçlar doğrultusunda birlikte çalışmak bireyleri birbirlerine bağlamaktadır. Böyle durumlar oldukça bireyler işlerini özenle yapmaktadırlar. Bu tarz liderlikte önder, hedefleri ve gidilen yönü belirler, amma hedef doğrultusunda yapılacak işleri belirmemektedir. Vizyoner liderler, bireyleri inovasyon için teşvik etmektedirler. Vizyoner lider, değerli gördükleri bireyleri her zaman ellerinde tutmaya çalışmaktadırlar (Robbins, 2000: 144)..

Bu tarz liderliğin olduğu örgütte strateji ve hedeflere katılım üst düzeydedir. Vizyoner liderlik, klasik modellerden biri olup, en sık alınan teorilerdendir. Bireyler örgüt hedeflerine ulaşmada gereksinimlerine uygun olduklarını düşünürlerse daha verimli olacaklardır. Bu doğrultuda vizyoner lider, grup hedeflerinin daha büyük olduğunu bireylere aktararak, devamlı yapılan işlere ise katkılarını sunmaktadırlar. Bu

tarzı benimseyen kişi, doğru bulduğu hedefi belirler ve bu hedefi izleyicilerin kendi amaçlarına uygun hale getirmektedir. Bireylere belirlediği hedefler doğrultusunda yön vererek, görevlerini yapmalarına yardımcı olmaktadır (Robbins, 2000: 145).

Bu tarz liderliği şu şekilde de açıklayabiliriz: Golf sopasını dört elle kullanması mantıklı bir davranıştır. Tek hamlede topu deliöe atmasa bile zamanla bunun işe yarayacağını diyebiliriz (Goleman vb., 2011:69).

Vizyoner liderlerin gücü, oluşturdukları vizyonun ne ve nasıl olduğuna bağlıdır. Çağdaş yönetimlerde, önderde aranan özelliklerden biri de onun vizyon oluşturmasıdır (Ekici, 2006:138).

Önderlere vizyonu geliştirmelerinde yardımcı dokunabilecek faaliyetler:

- * Başka örgüt veya ülkeleri incelemek (gezmek)
- * Dışsal etkenleri izleyerek sonuçlar çıkarma
- * Ekonomik gelişmeleri takip etme
- * Bilimsel değişiklikleri takip etme
- * Geçmişte yaşanmış olayları inceleyerek sonuçlar üretme
- * Önemli felsefeci ve bilim adamlarının araştırmalarını takip etme
- * Sanatsal ve kültürel konularla ilgilenme
- * Gelecekle ilgili geliştirmeleri takip etmek.

Vizyoner liderlik tarzını benimseyen bir yönetici, yaşanmış olay ve durumları liderliğin diğer stillerinden daha farklı bir şekilde analiz ederek yorumlamaktadır. Bu tarz liderler, gelecekte yaşanacakları öngören, olacakları okuyabilen bir tarza sahiptir (Çelik,2000:168).

Vizyoner liderliğin grubun geleceğe dayalı bir vizyon üretmesi, bu tarzın örgüt için öneminin çok olduğunu göstermektedir. Vizyonun doğru ve tutarlı olması için, geçmişte yaşananlarında gözlemlenerek anlaşılması gerekmektedir. Vizyoner liderler

de geçmişte yaşananları belirlemek ve örgüt açısından faydalı ve faydasız yönlerini tespit etmek için görev almaktadırlar (Çelik, 2000:166).

Bu tarz liderler geleceği farklı şekilde gözlemler, ortaya çıkacağını düşündükleri olayları analiz ederler. Oluşturduğu vizyonu ve yaptığı analizleri grubun her departmanına ulaştırmaktadır. Düşündüklerini başkalarının da izlemesini istemektedir. Ortaya çıkardığı vizyon bireyleri coşkulandırmaktadır. Belirlenen vizyona giden yolda bireyler heyecanlı tavır sergilerler. Çünkü bu doğrultuda onların çıkarları olduklarının farkındalar. Vizyoner liderler, belirledikleri vizyonları bireyleri etrafında birleştirmektedirler. Bu durumda bireylerin önderlerinin peşlerinden değil, belirlenen vizyonun peşinden gittiklerini söyleyebiliriz (Çelik,2000:171).

1.8.10 Hizmetkar Liderlik

Anlayışlı ve iyi dinleyici olma, bireylerle empati kurma, iknaetme kabiliyetlerinin çok olması, izleyicilerin gelişmelerine faydalı olmaları, beraberlik kurma, bilinçli olarak davranış gösterme ve vizyonu tasarlamak hizmetkar lideliğin özellikleridir (Stone ve Russell, 2002:146).

Bu tarz liderlikte önderi, şahsi çıkarlar memnun etmemektedir (Grenleaf,1997).

Hizmetkar lidelerin hedefleri, her bir iyi liderin yerini doldurabilecek yeni liderler yetiştirmedi. Bu tarz liderlerde makam sevdası olmadığından dolayı, görevlerinden kolaylıkla vazgeçebilmekte ve bireylere sürekli bışeyler katmaya çalışmaktadırlar. Söz konusu liderler, görevini devredebilecek biri ortaya çıkana kadar görevini yapmayı tercih eder ve belirtilen birey ortaya çıktığında makamlarını hemen bırakırlar. Yerlerini devretmelerini için ortaya çıkan yeni liderler belirli kriterler talep etmemektedirler (Hesselbein vb., 2000:315).

1.8.11 Etik Liderlik

Etik liderlik, üyelerarası ilişkileri ve üyelerin davranışlarını yönlendiren ve yöneten liderlik tarzıdır. Söz konusu liderler, çift yönlü iletişim sağlamakta, üyeleri teşvik ederek ödüllendirme mekanizmasını kullanmakta ve karar alma durumlarında yol göstermektedirler (Brown vb.,2005:120).

Etik liderlik tarzını benimseyen kişiler, görevi gerçekleştiren bireylerin diğer bireylerle ahlaki kurallar çerçevesinde iyi iletişim kurmalarını, ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmasının çalıştığına bilincinde davranış göstermelerini amaçlamaktadırlar (Mayer vb., 2009:1).

Etik liderliğin kendisinde taşıdığı özelliklerden bazıları bunlardır: teşvikedici, toplum ve birey odaklı, dürüst, etik ve doğru karakter sergileme, etik, sorumluluk ve yetki verebilen, motivasyon oluşturabilecek güce sahip (Resick vb., 2006:346).

1.8.12 Otantik Liderlik

Otantik liderler, buldukları konumdan tatmin olan, bireylere liderlik etmeyi seven, dürüst, merhametli duygularıyla davranış sergileyen, toplumun hedeflerinden memnun kalan, kişiliğinden ödün vermeyen bir tarz sergilemektedirler (Ünnü ve Kesken, 2011:107).

Söz konusu liderlerin kendilerine güvenleri tamdır. Otantik liderler iyimser, dürüst ve dirençli tavırlar sergilemekle beraber geleceğe dayalı pozitif düşünce üretir ve gelişim ve değişimleri hedeflemektedirler (Avolio ve Luthans ,2003: 244).

1.8.13 Eğitici (Eğitimsel) Liderlik

Bu tarz liderler, bireyleri geliştirmeyi amaçlamaktadır. Takipçilerinin var olan potansiyellerine güven duymakta ve beklenenden daha iyi performans sergilemelerini istediğini belirtmektedir. Eğitici liderlik bazında gelişen bireyler sayesinde örgüt daha da verimli olabilmektedir. Olumsuz yönlerden biri ise günümüz rekabet ortamında gelişen ve iyi eğitilen çalışanların elde zor tutulmasıdır. Bunu önlemek için, örgüte sadık olacak ve bağlı kalabilecek bireylerin geliştirmektir (Gooleman vb. , 2011:72).

Eğitimsel liderler, grup üyelerine yapılacak işlerden ziyade zaman zaman onları daha zor işlerde görevlendirir. İşin zorlaşmasına rağmen bu gibi durumlar bireylerde olumlu etki yaratmaktadır. Çünkü çalışanlar var olan potansiyellerinden üstünde bir başarı yakaladıkları zaman tatmin olmaktadır. Başarısız bir durum olduğu zamanda

ise eğitici liderler, bundan ders çıkarmayı ve bireylere bu gibi durumlarını faydalı olacağına inanmaktadırlar.

Söz konusu eğitici liderler, daha çok sorumlu davranış göstermeli, sadece görevine değil, bununla birlikte politik, sosyal ve kültürel değişikliklerle de ilgili bir tavır benimsemelidir (Çelik,2000:159).

1.9 İDARECİLERİN LİDERLİK STİLLERİNİN ÜYELER TARAFINDAN NASIL ALGILANDIĞINA DAİR YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Bu bölümde liderlik stillerini belirlemeye yönelik yapılmış birkaç çalışma yer almaktadır. Yapılan çalışmalardan bazıları aşağıda yer almaktadır.

Çalman ve Tagraf (2009), Gaziantep'te bulunan ihracat yapan şirketlerdeki liderlik tarzlarını ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Yapılan çalışma sonucunda, işletmelerde elde edilen başarı düzeyinin liderlerin tarzlarından kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra, yöneticilerin %85'i demokratik, %15'i ise otokratik liderlik tarzını benimsedikleri ve demokratik liderlerin buldukları işletmelerin diğerlerinden daha başarılı olduğu sonucuna varılmıştır.

Diğer bir araştırma ise, K.K.T.C'de bulunan devlet bankalarda sergilenen liderlik tarzlarını ortaya çıkarmak için yapılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda, bahsedilen işletmelerde, demokratik liderlik stiline daha ağır bastığı sonucuna varılmıştır (Şafaklı,2005: 131- 144).

Diğer bir çalışma ise Kahramanmaraş'ta tekstil alanında faaliyet gösteren işletmelerde gerçekleştirilmiş ve görev alan bayan çalışanlara önderlik yapanların liderlik tarzları belirlemeye çalışılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda, bayan çalışanların liderlerini otokratik liderler olarak algıladıkları sonucuna varılmıştır (Bakan vb, 2013:1).

Bir başka çalışmada ise, şirket yöneticilerinin, çocukluktan itibaren buldukları çevresel yapının sergiledikleri liderlik tarzına olan katkılarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Çocukluklarında baskın ebeveynlere ve öğretmenlere sahip olan

liderlerin otokratik tarzı benimsedikleri ve yaşları arttıkça otokratik liderlik tarzını daha da benimsedikleri sonucuna varılmıştır (Özmen, Taş ve İbicioğlu, 2009).

Diğer bir çalışmada ise İzmir'de bulunan üç üniversitenin mühendislik ve iktisadi ve idari bilimlerinde eğitim alan öğrencilerin liderlik tarzları tespit etmek amaç edilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda öğrencilerin, üniversite tipi, sınıf ve cinsiyetlerinin liderlik tarzlarıyla ilişkisi gözlemlenirken, maddi durumlarının liderlik stilleri arasında olumlu ilişkisi tespit edilmemiştir (Demir vb., 2010:130).

Bir diğer çalışmada, Türkiye'de farklı yerlerde görev yapan belediye başkanlarının sergiledikleri liderlik tarzları ve bu tarzları etkileyen unsurların belirlenmesi amaç edilmiştir. İncelemeler sonucunda, Türkiye'de görev yapan belediye başkanlarının sergiledikleri liderlik tarzlarına siyasetle uğraştıkları sürenin, yaş unsurunun, buldukları şehrin ve üyesi olduğu partinin etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Belediye başkanlarının çoğunun demokratik liderlik tarzı benimsemeye çalıştığı, bunun yanı sıra serbesiyetçi ve otoriter liderlik tarzlarını sergileyenlerin az olmadığı sonucuna varılmıştır (Yörük vb, 2011:1).

Bir sonraki çalışmada, Türkiye'de bulunan ve ilköğretim programlarının görüldüğü okullarda görevli olan yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarına ve bu tarza etki eden unsurların belirlenmesi amaç edinmiştir. Çalışma sırasında, Türkiye'nin dokuz ilinden bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 788 öğretmene ulaşılmış ve 59 maddeden oluşan bir test yapılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenleri yöneten önderlerin, dönüşümcü ve demokratik liderlik tarzını benimsedikleri sonucuna varılmıştır. Sonuca ulaşırken öğretmenlerin düşüncelerinde cinsiyetin etkisi olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bir diğer sonuç ise, önderin sergilediği liderlik tarzının, onun görevini yaptığı süreyle etkili olurken, onları değerlendiren öğretmenlerin ise branş ve mezuniyet durumlarının önderlerini değerlendirmelerinde etkisi olmadığı sonucudur (Taş vb., 2007: 85).

Aşağıda Türkiye dışında yapılan liderlikle ilgili birkaç çalışma yer almaktadır.

Nsubuga (2008) tarafından Uganda'da orta okullarda yapılan çalışmada, önderlik stilleri araştırılmış ve genç öğretmenlerin otokratik liderlik tarzı benimseyerek agresif,

tecrübeli öğretmenlerin ise demokratik tarzı benimseyerek olgun davrandıkları sonucuna varılmıştır.

Diğer bir çalışma ise, Florida Üniversitesinden E. Salas ve arkadaşları (2000) tarafından yapılmış ve bireyler üzerinde demokratik liderliğin etkisinin otokratik liderlik tarzında olan etkiden daha fazla tatmin duygusu ortaya çıkardığı sonucuna varılmıştır.

S. Moh'd Futa ve A. Lutfi Al- Khasawneh (2012) tarafından Ürdün'ün kuzeyinde bulunan 3 devlet üniversitesinden toplamda 570 öğrencinin katılımıyla, akademik personellerin sergiledikleri liderlik stillerinin öğrencilerin davranışları üzerinde etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. İncelemeler sonucunda, öğrencilerin davranışlarını etkileyen liderlik stilinin, demokratik liderlik stili olduğu tespit edilmiştir.

Albert Puni ve arkadaşları (2014) tarafından Gana'da bulunan iki bankada yapılan çalışmada, liderlerin sergiledikleri otokratik, sebest bırakıcı ve demokratik tarzların mali yapılarla etkisi olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sırasında liderlik tarzları bağımsız, mali yapılar ise bağımlı değişken olarak belirlenmiş ve bu değişkenlerin birbirini yüksek düzeyde etkilemediği sonucu elde edilirken, etki düzeyinin demokratik liderlikte diğerlerine nazaran daha çok olduğu sonucuna varılmıştır.

Kanada'da Nadeem Bhatti ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan bir çalışmada, kamu okulları ve özel sektörde görev yapan öğretmenlere 23 soruluk anket yöneltilerek, demokratik ve otokratik liderliğin iş tatmini üzerinde etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Anketler yapıldıktan sonra, “ANOVA”, “Regresyon”, “Korelasyon” ve “t Testi” analizleri yapılarak liderlik tarzıyla iş tatmini arasında pozitif etki olduğu gözlemlenirken, özel sektörde çalışan öğretmenlerin iş tatminin kamu okullarında çalışan öğretmenlerin iş tatmininden daha az olduğu sonucuna varılmıştır.

M. L. Voon ve arkadaşları (2011) tarafından Malezya'da 200 gönüllünün katılımıyla, özel sektörlerde iş tatminiyle liderlik tarzlarının etkisini araştırmaya çalışmışlardır. Çalışmada, etkileşimci ve transformasyonel liderliğin direkt iş tatmini

üzerinde etkili olduğunu sonucu elde edilirken, bu etki düzeyinin dönüştürücü liderlikte daha etkili olduğu tespit edilmiştir.



İKİNCİ BÖLÜM

2. AZERBAYCAN VE TÜRKİYE İŞLETME YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, çalışmanın araştırma kısmında yapılan uygulamalarla ilgiler bilgiler yer almaktadır.

2.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların işyerlerindeki verimlilikleri ve işyerlerinden ayrılma niyetleri gibi örgütlerin bütünü için hayati önem taşıyan konularda etkin bir unsur olması sebebiyle yönetim bilimi içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Literatüre göz atıldığında, örgütsel bağlılığın özellikle 70'li yıllardan itibaren son kırk yıldır dünya çapında pek çok araştırmacı tarafından bağımlı veya bağımsız değişken olarak ele alınarak çeşitli örgütsel değişkenler ile birlikte incelendiği görülmektedir.

Liderlik kavramı ise yönetim bilimi içerisinde popülaritesini tüm zamanlarda korumuş bir kavram olmuştur. Lider davranışı konusunda ortaya konan ilk yaklaşımlardan günümüze en doğru lider davranış tarzını bulmaya yönelik binlerce çalışma yapılmış ve bunun paralelinde farklı liderlik tanımlamaları ve davranış boyutları geliştirilmiştir. Yöneticilerin liderlik nitelikleri ve paralelinde astlarına yansıttıkları lider tipleri de yine pek çok değişken ile incelenmiş ve pek çok sonuca ulaşılmıştır.

Tüm bu çalışmalar incelendiğinde, özellikle çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranış tipleri arasındaki ilişkiyi irdeleyen araştırma sayısının diğerlerine oranla oldukça az sayıda olduğu dikkat çekmektedir. Bu bağlamda; temel lider davranış tiplerinin örgütü oluşturan ve örgüt için en değerli faktör olan bireyler üzerinde doğrudan etkili olup olmadığı, etkili ise ne derecede etkili olduğu; aynı zamanda liderin benimsediği davranış boyutları ile bu davranışlar sonucunda oluşan liderlik çıktıları arasındaki bağlantıları irdelemek; iki farklı ülke arasında liderlik tarzlarının iş sonuçlarına olan etkilerinin yakınlık derecesini bulmak ve farklılıkları ortaya çıkarmak bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

2.2 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Araştırma sırasında veri toplama tekniği olarak, anket kullanılmıştır. Araştırma kapsamında bir anket formu kullanılmıştır. Bu anket formu çalışanlara yöneliktir. Azerbaycan'da 10.01.2018 – 15.02.2018 ve 01.08.2018 – 15.09.2018 tarihleri arasında 312, Türkiye'de ise 01.03.2018 – 01.07.2018 tarihleri arasında 334, toplamda 646 anket yapılarak bir çalışma başlatılmış ve ölçeklerin güvenilirliklerinde bir sorun olup olmadığı incelenmiştir. Ölçeklerin güvenilirlikleri bulgulandıktan sonra ise araştırmaya devam edilmiştir. Çalışmaya ilişkin güvenilirlik bulguları bölümün ilerleyen kısımlarında özetlenmektedir.

2.3 ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİ

Araştırmadaki veriler farklı sektör ve farklı meslek gruplarından ve iki farklı ülkedeki toplam 35 farklı organizasyondan toplam 646 (Azerbaycan 312; Türkiye 334) çalışandan toplanmıştır. Çalışanlardan yöneticilerinin bireylere ve örgüte gösterdikleri davranışları yönünden ve bu davranışlar sonucunda bireylerde oluşan algıları değerlendirmeyi içeren bir anket doldurmaları istenmiştir.

Araştırma yapılan kuruluşlar kamu hizmeti, perakende, kimya, inşaat, medya ve gıda sektörlerinde faaliyet göstermektedir.

2.4 ARAŞTIRMA ÖLÇEKLERİ

Araştırmada farklı liderlik ölçekleri kullanılmıştır.

2.4.1 Lider Davranışı Betimleme Ölçeği

Liderlik davranışları için Lider Davranış Betimleme Ölçeği XII kullanılmıştır (Stogdill, 1963). Bu ölçek bu araştırmanın üzerine dayandığı yol amaç kuramını temsil etmek anlamında en başarılı ölçek olarak tartışılmıştır (House, 1996). Ölçek 20 maddelik, iki boyutlu ölçektir. İşe ve ilişkiye yönelik liderlik davranışlarını içermektedir. Ölçekte katılımcılara bir takım liderlik davranışları tanımlanmakta ve 1- hiçbir zaman, 5- her zaman aralığındaki bir likert ölçeğinde yöneticilerin ne sıklıkta

tanımlanan davranışları gösterdiklerini değerlendirmektedirler. Ölçek tezin ekler bölümünde yer almaktadır.

2.4.2 Liderlik Çıktıları Ölçeği

Liderlik çıktıları 9 maddeden ve üç boyuttan oluşan ölçektir (Bass ve Avolio, 1999). Ekstra çaba, etkin liderlik ve tatminedici liderlik olarak liderlik çıktılarını içermektedir. Ölçekte katılımcılara bir takım liderlik çıktıları tanımlanmakta ve 1- hiçbir zaman, 5- her zaman aralığındaki bir ölçekte yöneticilerin ne sıklıkta tanımlanan çıktılarını gösterdiklerini değerlendirmektedirler. Ölçek tezin ekler bölümünde yer almaktadır.

2.4.3 Ölçek Güvenilirlikleri

Araştırmada veriler uzun bir aşama sürecinde toplanmıştır. İlk aşamada Azerbaycan'dan toplanılmaya başlanılmıştır. İkinci aşamada ise Türkiye'den veri toplanılmaya başlanılmıştır. Toplamda 646 (Azerbaycan 312; Türkiye 334) veri toplanıldıktan sonra, bu verilerin güvenilirlik analizi yapılarak ölçeklerin güvenilirlik değerleri test edilmiştir.

Ölçeklerin güvenilirliğini tespit etmek için Cronbach's Alpha analizi kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, araştırmada kullanılan ölçeklerin hepsinin güvenilirlik düzeyleri kabul edilir düzeydedir. Tablo 10'da hem Azerbaycan hem de Türkiye'de yapılan anket sonuçlarına Cronbach's Alpha değerleri yer almaktadır.

Tablo 10 Araştırmada Elde Edilen Ölçek Güvenilirlikleri

Azerbaycan		Türkiye	
Ölçekler	Güvenirlilik Katsayısı (α)	Ölçekler	Güvenirlilik Katsayısı (α)
Liderlik Davranışı Belirtme Ölçeği	.93	Liderlik Davranışı Belirtme Ölçeği	.87
Liderlik Çıktıları Ölçeği	.90	Liderlik Çıktıları Ölçeği	.91

Azerbaycan'da yapılan anket sonucunda liderlik davranışları ölçeğinde güvenilirlik değeri $\alpha=.93$, liderlik çıktıları ölçeğinin güvenilirlik değeri ise $\alpha=.90$ olarak bulgulanmıştır.

Azerbaycan'da yapılan anket sonucuna uygulanan analizde elde edilen güvenilirlik katsayısının genel olarak kabul gören alt kısım güvenilirlik katsayısından ($\alpha=.70$) yüksek olduğundan dolayı ölçeklerin güvenilir olduğu kanaatine varılmıştır.

Türkiye'de yapılan anket sonucunda liderlik davranışları ölçeğinde güvenilirlik değeri $\alpha=.87$, liderlik çıktılar ölçeğinin güvenilirlik değeri ise $\alpha=.91$ olarak bulunmuştur.

Türkiye'de yapılan anket sonucuna uygulanan analizde elde edilen güvenilirlik katsayısının genel olarak kabul gören alt kısım güvenilirlik katsayısından ($\alpha=.70$) yüksek olduğundan dolayı ölçeklerin güvenilir olduğu kanaatine varılmıştır.

2.5 KAVRAM GEÇERLİLİĞİ

Bu bölümde yapılan faktör analizine ait bilgiler yer almaktadır. İlk olarak iki ölçeğe ait verilere ayrı ayrılıkta açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 11 ve 12'de açıklayıcı faktör analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 11 Lider Davranışı Belirtme Ölçeğinin Faktör Analizine Uygunluğunun İncelenmesi

KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) Örneklem Ölçüm Yeterliliği	0.891	
Bartlett Testi	Ki-Kare Değeri	5464.109
	P	.000

Tablo 11'de elde edilen bulgulara göre, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı 0,891 olduğundan dolayı, açıklayıcı faktör analizi için gerekli olan örneklem yeterliliğinin mükemmel ve araştırmada sırasındaki örnek büyüklüğünün yeterli olduğunu olduğu kanaatine varılmıştır. Bartlett tarafından geliştirilen küresellik (sphericity) testi sayesinde ana kütle bütünlüğü test edilerek, bu kütle faktör analizine uygun olup olmadığı sonucuna varılmaktadır. Faktör analizinde değişkenler arasında yüksek korelasyon ilişkisi aranmaktadır ve bu doğrultuda ana kütle arasında yer alan değişkenlerin arasında anlamlı ilişkiyi tespit etmek için Bartlett testi yapılmaktadır. Yine Tablo 11'e göre, Bartlett testi sonuçlarına bakıldığında; Ki-Kare Değeri: 5464,109 ; $p = 0.000 < 0.05$ olduğu tespit edilmiştir ve ölçeğe ilişkin alınan bu sonuçlardan sonra, "Lider Davranışı Betimleme Ölçeği"nin faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 12 Liderlik Çıktıları Ölçeğinin Faktör Analizine Uygunluğunun İncelenmesi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Yeterliliği	0.914	
Bartlett Testi	Ki-Kare Değeri	2879.707
	P	.000

Tablo 12'de elde edilen bulgulara göre, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı 0,914 olduğundan dolayı, açıklayıcı faktör analizi için gerekli olan örneklem yeterliliğinin mükemmel ve araştırmada sırasındaki örnek büyüklüğünün yeterli olduğunu söyleyebiliriz. Yine Tablo 12'ye göre, Bartlett testi sonuçlarına bakıldığında; Ki-Kare Değeri: 2879,707 ; $p = 0.000 < 0.05$ olduğu bulgulanmıştır ve ölçeğe ilişkin alınan bu sonuçlardan sonra, “Liderlik Çıktıları Ölçeği”nin faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir.

Ölçeklerin faktör analizine uygunluğu tespit edildikten sonra, ölçeklerin faktörlere bölünmesi analizine geçilmiştir. Tablo 13 ve tablo 14'te iki ölçeğin de faktörlere bölünmesi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 13 Liderlik Davranışı Betimleme Ölçeğinin Faktörlere Bölünmesi

	Faktörler	
	1	2
<i>Faktör -1: İşe Yönelik Liderlik Davranışı Betimleme</i>		
Grubun desteğini alarak düşüncelerini dener.	,817	
Grup üyelerini çeşitli işlere atar.	,790	
Grubun önerilerini işleme alır.	,705	
Kimseye danışmadan karar verir.	,686	
Grup üyelerinin kendisinden ne beklediğini bilmelerini sağlar.	,659	
Grup üyelerinin kişisel faydasını gözetir.	,650	
Yapılacak işler için takvim belirler.	,647	
Kanaat ve tutumlarını gruba açıklar.	,631	
Arkadaş gibidir ve ulaşılabilir.	,531	
Değişiklikler yapmaya isteklidir.	,523	
<i>Faktör -2: İlişkiye Yönelik Liderlik Davranışı Betimleme</i>		
Performans standartlarını ısrarla takip eder.		,679
Grup üyelerinden kurallara ve prosedürlere uymalarını ister.		,677
Grup üyelerinin yöneticinin işini anladığından emin olur.		,644
Yapacağı değişiklikleri önceden bildirir.		,602
Standart prosedürlerin kullanımı teşvik eder.		,599
Hareketlerinin sebeplerini açıklamayı reddeder.		,567
Ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına karar verir.		,494
Grup üyelerinin, grup üyesi olmaktan memnun olacağı çok az şey yapar.		,412
Bütün grup üyelerine kendi eşiti gibi davranır.		,409
Astlarına karşı açık değildir.		,306
Extraction Method:Principal Component Analysis. Rotation Method:Varimax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 3 iterations.		

Tablo 13'te belirtildiği gibi liderlik davranışları ölçeğe iki faktöre: işe ve ilişkiye yönelik olarak ikiye bölünmüştür.

Tablo 14 Liderlik Çıktıları Ölçeğinin Faktörlere Bölünmesi

	Faktörler		
	1	2	3
<i>Faktör -1: Etkin Liderlik</i>			
Örgütsel ihtiyaçların karşılanmasında etkin davranır.	,840		
Bizi üst yönetime doğru ve gerektiği gibi takdim eder.	,728		
Çalışanlarına etkili bir şekilde liderlik eder.	,632		
"Daha fazla" çalışma isteğimi artırır.	,567		
<i>Faktör -2: Ekstra Çaba</i>			
Birlikte çalışırken bizi memnun etmeye çalışır.		,818	
Başarma arzumu artırmaya çalışır.		,638	
Liderlik tarzından memnunum.		,572	
<i>Faktör -3: Tatmin</i>			
İş ile ilgili ihtiyaçlarımın giderilmesinde gerekeni yapar.			,768
Yaklaşımıyla, benim yapmak istediğimden daha fazlasını yapmamı sağlar.			,696
Extraction Method:Principal Component Analysis. Rotation Method:Varimax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 3 iterations.			

Tablo 14'te belirtildiği gibi liderlik çıktıları ölçeği üç faktöre: ekstra çaba, etkin lider ve tatmin olmakla üçe bölünmüştür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde analiz sürecinde elde edilen bulgular ve bu bulgulara uygulanan açıklayıcı ve tanımlayıcı istatistiklerle beraber yapılan birçok analizler yer almaktadır.

3. ANALİZLER VE BULGULAR

Araştırmada görgül olarak bir kuramsal model test edilmiştir. Araştırmaların temel önermeleri farklı bağımsız değişkenler için test edilmiş daha sonra ise, yine bu araştırmanın kuramsal çerçevesi ile ilişkili olarak bu değerlerin görev ve ilişki yönelişi liderlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu bölümde bu modellerin nasıl oluşturulduğu ayrıntıları ile açıklanacaktır.

Araştırmada önerilerden, kuramsal çerçeveden ve kuramsal modelden de anlaşıldığı gibi bu araştırmanın bağımsız değişkeni lider davranışları, bağımlı değişkeni iş liderlik çıktıları olarak ortaya çıkmaktadır.

Baron ve Kenny'e (1986) göre bir aracılık etkisinin varlığından bahsedebilmemiz için dört temel şartın yerine gelmesi gerekmektedir. İlk olarak bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni tahmin etmesi gerekmektedir. Eğer biçimleyici etkiye yapılan aracılıktan bahsediliyorsa, istatistiksel olarak burada modelin bağımlı değişkeni liderlik çıktıları değişkeni olmaktadır. Bu araştırma modeli bazında ise ilk dikkat edilmesi gereken liderlik çıktıları değişkenlerin önemliliği olacaktır. Bu konuda benzer önermeler ile yola çıkmış diğer bir takım araştırmalarda benzer yöntemi izlemişlerdir (Miller ve Krosnick, 2000). İkinci olarak ise bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesi gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Araştırmaya uyarıldığında ise, lider davranışları değişkeninin liderlik çıktıları değişkenini etkilemesi gerekmektedir.

Üçüncü olarak ise aracı değişkenlerin, bağımlı olan değişkenler üzerinde bir etki bulundurması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Araştırmaya bakıldığında, aracılık etkisinin söz konusu olabilmesi için, görev ve ilişki yönelişi lider davranışları bağımsız değişkenlerin bağımlı olan liderlik çıktıları etkilemesi beklenmektedir. Son olarak ise aracı değişken kontrol edildiği zaman bağımsız değişkenin bağımlı değişkene olan etkisinin ya kaybolması ya da önemli ölçüde azalması gerekmektedir.

(Baron ve Kenny, 1986). Bu araştırma için ise görev yönelişli liderlik davranışı ve ilişki yönelişli liderlik davranışı kavramları modele dahil olduğunda ise, daha önce önemli olan bir liderlik çıktıları değişkeninin etkisinde bir azalma olması veya kaybolması beklenmektedir.

Analize geçmeden önce ilk olarak çoklu bağlantı (multicollinearity) probleminden kaçınmak ve liderlik çıktıları değişkeninin yorumlanabilirliğini sağlamak için (Aiken and West, 1991) modeldeki bağımsız değişken olan liderlik davranışları ortalama merkezlendirilmiştir. Bu bağımsız değişkenin ortalama değerleri hesaplanmış ve daha sonra bu hesaplanan ortalama değerleri değişkenlerden çıkarılmıştır.

Analizde ise Aiken ve West (1991) ve Baron ve Kenny (1986) de biçimleyici ve aracı değişkenler için tartışılan kuramsal temeller esas alınarak ilk önce korelasyon, daha sonra ise çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

Araştırma modelinde bulunan ‐Liderlik Davranışları Betimleme‐ ölçeği bağımsız değişken olarak ‐Regresyon‐ analiz modeline dahil edilmiştir.

Araştırma modelinde bulunan ‐Liderlik Çıktıları‐ ölçeği bağımlı değişken olarak ‐Regresyon‐ analiz modeline dahil edilmiştir.

Araştırmadaki analizler SPSS programı kullanılarak yapılmıştır.

3.1 TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Bu bölümde araştırma sırasında elde edilen bilgilere ait tanımlayıcı istatistik bilgiler yer almaktadır.

3.1.1 Katılımcılara Ait İstatistikler

Yapılan araştırma sırasında katılımcılardan onlara ait demografik bilgiler sorulmuştur. Anket aracılığıyla katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi ve yaptıkları işte olan tecrübeleri hakkında bilgiler elde edilmiştir. Tablo 12'de katılımcıların cinsiyet, medeni durumları, yaş, eğitim düzeyi ve iş tecrübeleri hakkında bilgiler yer almaktadır.

Tablo 15 Veri Bilgileri

		Azerbaycan		Türkiye	
		N	%	N	%
Cinsiyet	Kadın	157	50,3	126	37,7
	Erkek	155	49,7	208	62,3
	Toplam	312	100,0	334	100,0
Medeni Durum	Evli	220	70,5	148	44,3
	Bekar	92	29,5	186	55,7
	Toplam	312	100,0	334	100,0
Yaş	30'dan küçük	98	31,4	168	50,3
	31-40	162	52	112	33,6
	41-50	24	7,7	40	12
	51 ve üzeri	28	8,9	14	4,2
	Toplam	312	100	334	100
Eğitim Düzeyi	İlk-orta okul	14	4,5	10	3,0
	Lise	54	17,3	84	25,1
	Üniversite	228	73,1	212	63,5
	Y.lisans & doktora	16	5,1	28	8,4
	Toplam	312	100,0	334	100,0
Tecrübe	1-5 yıl	150	48,1	202	60,5
	6-15 yıl	128	41	88	26,3
	16 ve üzeri	34	2,8	44	13,2
	Toplam	312	100	334	100

Tablodanda görüldüğü üzere geçersiz veri yoktur. Tüm veriler geçerlidir. Azerbaycan'da 312 katılımcı, Türkiye'de ise 334 katılımcının iştiraki ile toplamda 664 anket veri bilgileri toplanmıştır.

Tablo 15'te belirtildiği gibi, Azerbaycan'daki katılımcıların yüzde 50,3'ü kadınlardan ve yüzde 49,7'si erkeklerden oluşmaktadır. Toplam Azerbaycan'daki kadın katılımcı sayısı 157, erkek katılımcı sayısı ise 155 olarak gözükmemektedir. Türkiye'de ise katılımcıların yüzde 37,7'si kadınlardan, yüzde 62,3'ü ise erkeklerden oluşmaktadır. Türkiye'deki kadın katılımcı sayısı 126, erkek katılımcı sayısı ise 208 kişidir. Katılımcıların medeni durumları hakkında bilgiler bakıldığında Azerbaycan'da yapılan ankette katılımcıların yüzde 70,5'i evli, yüzde 29,5'i ise bekarıdır. Bu katılımcılardan evli olanların sayısı 220, bekar olanlar ise 92 kişidir. Türkiye'de yapılan ankette katılımcıların yüzde 44,3'ü evli, yüzde 55,7'si ise bekarıdır. Evli olanların toplam sayısı 148, bekar olanlar ise 186 olarak gözükmemektedir.

Tablo 15'te katılımcıların yaş ortalamaları hakkında da bilgiler yer almaktadır. Azerbaycan'da yapılan anket çalışması sonucunda, soruları cevaplayan 98 kişi 30 yaştan küçük ve toplamın 31,4 %'ni kapsamaktadır. 30-35 yaş aralığında ise 100 kişi

vardır ve toplam sıklığın 32,1 %'ni kapsamaktadır. 36-40 yaş aralığında 62 katılımcı bulunmaktadır ve toplamın 19,9 %'ni teşkil etmektedir. 41-45 yaş aralığında 18 kişi vardır ve toplamın 5,8 %'ni , 46-50 yaş aralığında ise 6 katılımcı bulunmaktadır ve toplamın 1,9 %'ni kapsamaktadır. 51-55 yaş aralığında da 6 katılımcı vardır ve 1,9 % olarak gözükmektedir. 56-60 yaş aralığında toplam 16 katılımcı gözükmektedir ve toplamın yüzde 5,1'ni, 61 ve daha fazla yaşa sahip olan katılımcı sayısı ise 6 kişidir ve toplamın yüzde 1,9'nu kapsamaktadır.

Türkiye'de yapılan anket çalışması sonucunda, soruları cevaplayan 168 katılımcı 30 yaştan küçük ve toplamın 50,3 %'ni kapsamaktadır. 30-35 yaş aralığında ise 80 kişi vardır ve toplam sıklığın 24,0 %'ni kapsamaktadır. 36-40 yaş aralığında 32 katılımcı bulunmaktadır ve toplamın 9,6 %'ni teşkil etmektedir. 41-45 yaş aralığında 30 kişi vardır ve toplamın 9,0 %'ni , 46-50 yaş aralığında ise 10 katılımcı bulunmaktadır ve toplamın 3,0 %'ni kapsamaktadır. 51-55 yaş aralığında da 6 katılımcı vardır ve 1,8 % olarak gözükmektedir. 56-60 yaş aralığında toplam 4 katılımcı gözükmektedir ve toplamın yüzde 1,2'ni, 61 ve daha fazla yaşa sahip olan katılımcı sayısı ise 4 kişidir ve toplamın yüzde 1,2'ni kapsamaktadır.

Katılımcıların eğitim düzeyleri hakkında bilgilere bakıldığında Azerbaycan'daki katılımcıların yüzde 4,5'nin eğitim düzeyi ilk-orta okuldur ve 14 katılımcıdan, yüzde 17,3'ünün eğitim düzeyi lise olarak gözlemlenmiştir ve 54 katılımcıdan, yüzde 73,1'inin eğitim düzeyi üniversitedir ve 228 katılımcıdan, yüzde 5,1'nin eğitim düzeyi ise yüksek lisans veya doktora olarak gözükmektedir ve 16 katılımcıdan oluşmaktadır

Türkiye'deki katılımcıların yüzde 3,0'nun eğitim düzeyi ilk-orta okuldur ve 10 katılımcıdan, yüzde 25,1'nin eğitim düzeyi lise olarak gözlemlenmiştir ve 84 katılımcıdan, yüzde 63,5'inin eğitim düzeyi üniversitedir ve 212 katılımcıdan, yüzde 8,4'nün eğitim düzeyi ise yüksek lisans veya doktora olarak gözükmektedir ve 28 katılımcıdan oluşmaktadır.

Katılımcıların iş tecrübeleri hakkında bilgilere dikkat ettiğimizde Azerbaycan'da yaptıkları işte 1-5 yıl arasında tecrübeye sahip olan katılımcı sayısı 150 kişidir ve toplamın yüzde 48,1'ni kapsamaktadır. 6-15 yıl arasında tecrübeye sahip olan katılımcı sayısı 125 kişidir ve toplamın yüzde 41,0'nı teşkil etmektedir. Yaptıkları işte

16-25 yıl arasında tecrübeye sahip olan katılımcı sayısı 28 kişidir ve toplamın 9,0 %'ni kapsadığı gözükmektedir. 26 yıldan fazla tecrübeye sahip olan katılımcı sayısı ise 6 kişidir ve toplam sıklığın 1,9 %'ni kapsadığı gözükmektedir.

Türkiye'de yaptıkları işte 1-5 yıl arasında tecrübeye sahip olan katılımcı sayısı 202 kişidir ve toplamın yüzde 60,5'ni kapsamaktadır. 6-15 yıl arasında tecrübeye sahip olan katılımcı sayısı 88 kişidir ve toplamın yüzde 26,3'nü teşkil etmektedir. Yaptıkları işte 16-25 yıl arasında tecrübeye sahip olan katılımcı sayısı 36 kişidir ve toplamın 10,8 %'ni kapsadığı gözükmektedir. 26 yıldan fazla tecrübeye sahip olan katılımcı sayısı ise 8 kişidir ve toplam sıklığın 2,4 %'ni kapsadığı gözükmektedir.

3.1.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde araştırma sırasında kullanılan ankete ait tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin her bir maddesinin ortalama ve standart sapmaları tablolar aracılığıyla gösterilmektedir.

Tablo 16 Lider Davranışı Betimleme Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri

Lider Davranışı Betimleme Ölçeği	Ortalama	Std.S.
1. Tutumlarını gruba açıklar.	3.23	1.19
2. Grup üyelerini çeşitli işlere atar.	3.27	1.33
3. Yapılacak işleri takvimlendirir.	3.73	1.11
4. Kesin performans standartlarını sürdürür.	3.88	1.06
5. Standartlaşmış prosedürlerin kullanılmasını cesaretlendirir.	3.59	1.09
6. Grup üyelerinin standart kuralları ve prosedürleri izlemelerini talep eder.	3.91	1.01
7. Grup üyelerinin onlardan ne beklendiğini bilmelerini sağlar.	3.66	1.11
8. Ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına karar verir.	3.71	1.03
9. Grup üyelerinin yöneticinin fonksiyonunu anladığından emin olur.	3.66	1.07
10. Grubun katılımı ile düşüncelerini dener.	3.16	1.37
11. Grup üyelerinin, grup üyesi olmaktan memnun olacağı çok az şey yapar.	3.41	1.11
12. Astlarına karşı açık değildir.	3.73	1.09
13. Hareketlerini açıklamayı reddeder.	3.66	1.23
14. Gruba danışmadan karar verir.	3.22	1.35
15. Bütün grup üyelerine kendi eşiti gibi davranır.	2.74	1.31
16. Değişiklikler yapmaya isteklidir.	3.22	1.06
17. Arkadaşça ve ulaşılabiliridir.	3.32	1.26
18. Grubun yaptığı önerileri işleme alır.	3.22	1.10
19. Önceden değişiklikleri bildirir.	3.51	1.16
20. Grup üyelerinin kişisel iyiliklerini gözetir.	3.35	1.14

Tablo 16'da lider davranışı belirtme ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri hakkında bilgiler yer almaktadır.

Tablo 17 Liderlik Çıktıları Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri

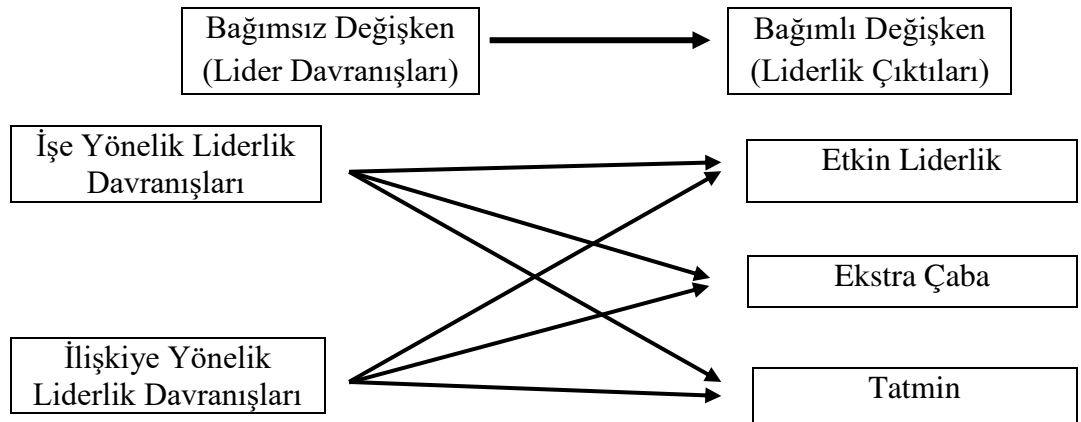
Liderlik Çıktıları	Ortalama	Std.S
1. Çalışanlarına etkili bir şekilde liderlik eder.	3.36	1.16
2. İş ile ilgili ihtiyaçlarının giderilmesinde gerekeni yapar.	3.34	1.14
3. Liderlik tarzından memnunuz.	3.46	1.19
4. Yaklaşımıyla, benim yapmak istediğimden daha fazlasını yapmamı sağlar.	3.28	1.15
5. Bizi üst yönetime doğru ve gerektiği gibi sunar.	3.25	1.22
6. Birlikte çalışırken bizi memnun etmeye çalışır.	3.54	1.07
7. Başarım arzumu artırmaya çalışır.	3.29	1.08
8. Örgütsel ihtiyaçların karşılanmasında etkilidir.	3.37	1.34
9. "Daha fazla" çalışma isteğimi artırır.	3.17	1.14

Tablo 17'de liderlik çıktıları ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri hakkında bilgiler yer almaktadır.

3.2 KURAMSAL MODEL TESTİ VE HİPOTEZLER

Bu bölümde liderlik davranışı betimleme ölçeği ile liderlik çıktıları ölçeği ve onların alt boyutları arasındaki ilişki ve etkileri tespit etmek amacıyla kuramsal model kurulmuştur. Bunun için ilk olarak bağımsız değişken olan liderlik davranışı betimleme ölçeğinin iki alt boyutu belirtilmiştir. Devamında bağımlı değişken olarak üç alt boyutlu liderlik çıktıları ölçeği belirtilmiştir.

Şekil 6 Kuramsal Model



Bu kuramsal model çerçevesinde hipotezler geliştirilmiştir.

- H 1. Liderlik Davranışı türleri (İşe Yönelik ve İlişkiye Yönelik) Liderlik Çıktılarını etkilemektedir.
 - H 1.1 Liderlik davranışları izleyicilerin *Etkin Liderlik Algısını* etkilemektedir.
 - H 1.2 Liderlik davranışları izleyicilerin *Ekstra Çabalarını* etkilemektedir.
 - H 1.3 Liderlik davranışları izleyicilerin *Tatminini* etkilemektedir.
- H 2. Farklı Liderlik Davranışları ve Liderlik Çıktıları alguları Azerbaycan ve Türkiye açısından farklılık göstermektedir.

3.3 KORELASYON, REGRESYON VE T TESTİ ANALİZİ

Kurulan kuramsal model çerçevesinde boyutlar arasında olan ilişki, etki ve ülke sonuçları arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmak için “Korelasyon”, “Regresyon” ve “t Testi” analizleri yapılmıştır ve bu analizleri yapmak için SPSS programı kullanılmıştır.

İlk olarak boyutlar arasında ilişkiyi tespit etmek amacıyla “Korelasyon” analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları iki ülke verilerine göre ayrılmış ve genel sonuçlarda belirtilmiştir. Bu analizin sonuçları tablo 18’de yer almıştır.

Tablo 18 Korelasyon Analizi Sonuçları

	Liderlik Davranışları					
	Toplam		Azerbaycan		Türkiye	
	İşe yönelik	İlişkiye yönelik	İşe Yönelik	İlişkiye yönelik	İşe Yönelik	İlişkiye yönelik
Etkin Liderlik	,689**	,050	,776**	-,124*	,536**	,407**
Ekstra Çaba	,131**	,381**	,176**	,421**	,438**	,229**
Tatmin	,222**	,361**	,178**	,523**	,347**	,226**

*N= 334 TR VE 312 AZ; Sig. (2-tailed); * p < 0,05 VE ** P < 0,01*

Yapılan “Korelasyon Analizi” sonuçlarına göre, izleyicilerin “Etkin Liderlik” algısı ile liderin “İşe Yönelik Davranışları” arasında genel ve Türkiye sonuçlarda yüksek düzeyde pozitif ilişki olduğu gözlemlenirken, bu ilişkinin Azerbaycan’da yüksek düzeyde ama negatif olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 18'de yer alan sonuçlara göre, izleyicilerin “Etkin Liderlik” algısı ile liderin “İlişkiye Yönelik Davranışları” arasında toplam sonuçlarda bir ilişki olmadığı tespit edilirken, Azerbaycan'da bu ilişkinin çok olmasada var olduğu ve negatif düzeyde olduğu tespit edilmişken, Türkiye'de bu ilişki düzeyinin yüksek ve pozitif düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

Liderlik çıktılarının izleyicilerin “Ekstra Çaba”ları ile liderin “İşe Yönelik Davranışları” ve “İlişkiye Yönelik Davranışları” arasında hem toplam sonuçlarda, hem de her iki ülkede yüksek düzeyde ve pozitif ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Yapılan “Korelasyon” analizi sonuçlarına göre, izleyicilerin “Tatmin”i ile liderin “İşe Yönelik Davranışları” ve “İlişkiye Yönelik Davranışları” arasında hem toplam sonuçlarda, hem de her iki ülkede yüksek düzeyde ve pozitif ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Yapılan “Korelasyon” analizi sonuçlarında tablo 18'de yer alan bilgilere bakıldığında iki ülke arasında bu farklılıklar tespit edilmiştir:

- * Azerbaycan'da liderlerin sergiledikleri “İşe Yönelik Davranış” ile izleyicilerin “Etkin Liderlik” algısı arasında olan ilişki düzeyi Türkiye'ye nazaran daha yüksek düzeydedir. Her iki ülke arasında bu ilişki düzeyinin pozitif yönde olduğu sonucuna varılmıştır.
- * Azerbaycan'da liderlerin sergiledikleri “İlişkiye Yönelik Davranış” ile izleyicilerin “Etkin Liderlik” algısı arasında negatif bir ilişki olduğu gözlemlenirken, Türkiye'de bu ilişki düzeyinin yüksek ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir.
- * Azerbaycan ve Türkiye'de liderlerin sergiledikleri “İşe Yönelik Davranış” ile izleyicilerin “Ekstra Çaba”ları arasında yüksek düzeyde ve pozitif olduğu gözlemlenirken, bu ilişki düzeyinin Türkiye'de Azerbaycan'a nazaran daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.
- * Azerbaycan ve Türkiye'de liderlerin sergiledikleri “İlişkiye Yönelik Davranış” ile izleyicilerin “Ekstra Çaba”ları arasında yüksek düzeyde ve pozitif olduğu

gözlemlenirken, bu ilişki düzeyinin Azerbaycan'da Türkiye'ye nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- * Liderlerin sergiledikleri “İşe Yönelik Davranış” ile izleyicilerin “Tatmin”i arasında hem Azerbaycan hem de Türkiye'de yüksek düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenirken, bu ilişki düzeyinin Türkiye'de daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.
- * Liderlerin sergiledikleri “İşe Yönelik Davranış” ile bireylerin “Tatmin”i arasında hem Azerbaycan hem de Türkiye'de yüksek düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenirken, bu ilişki düzeyinin Azerbaycan'da Türkiye'ye nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Korelasyon analizinden sonra ölçekler ve onların alt boyutları arasında etkiyi tespit etmek amacıyla “Regresyon” analizi yapılmıştır. Hem genel hem de her iki ülke sonuçlarına ayrı ayrı “Regresyon” analizi uygulanmıştır. “Liderlik Çıktıları” ölçeğinin üç, “Lider Davranışları Betimleme” ölçeğinin ise iki alt boyutu olduğu için aralarında etki düzeyini tespit etmek için “Çoklu Regresyon” analizi uygulanmıştır.

Regresyon analizi sonuçları toplam sonuçları tablo 19'da, Azerbaycan'da yapılan araştırmaya uygulanan regresyon analizi sonuçları tablo 20'de, Türkiye'den elde edilen verilere uygulanan regresyon analizi sonuçları ise tablo 21'de gösterilmiştir.

İlk olarak tablo 19'da toplam verilere uygulanan “Regresyon” analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 19 Regresyon Analizi Toplam Sonuçları

<i>Toplam</i>	<i>İşe Yönelik Liderlik Davranışı</i>			<i>İlişkiye Yönelik Liderlik Davranışı</i>		
	T	B	P	T	B	p
<i>Etkin Liderlik</i>	24,162	0,69	,000**	1,739	0,05	,082
<i>Ekstra Çaba</i>	3,638	0,13	,000**	10,550	0,38	,000**
<i>Tatmin</i>	6,218	0,22	,000**	10,098	0,36	,000**

*N=646; Sig. (2-tailed); * p < 0,05 VE ** P < 0,01*
Etkin Liderlik; SH=0,029; Adj.R²=0,48; F=293,417
Ekstra Çaba; SH=0,036; Adj.R²=0,16; F=62,265
Tatmin; SH=0,036; Adj.R²=0,18; F=70,313

Regresyon analizi toplam sonuçlarında R² ve F değerlerinin istatistiksel olarak

yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 19'da yer alan sonuçlara göre, liderlerin “İşe Yönelik Davranışı”, izleyicilerin “Etkin Liderlik” algısını 0,01 anlamlılık düzeyinde ve 0,69 β katsayısı kadar pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Liderlerin liderin “İlişkiye Yönelik Davranışı” ise izleyicilerin “Etkin Liderlik” algısını anlamlılık düzeyi yeterli düzeyde olmadığı için, istatistiksel olarak etkilemediği tespit edilmiştir.

Yapılan “Regresyon” analizi toplam sonuçlarına göre, liderlerin “İşe Yönelik Davranışı”, izleyicilerin “Ekstra Çaba”larını 0,01 anlamlılık düzeyinde ve 0,13 β katsayısı kadar pozitif yönde etkilemektedir. Liderlerin “İlişkiye Yönelik Davranışı” ise izleyicilerin “Ekstra Çaba”larını 0,01 anlamlılık düzeyinde ve 0,38 β katsayısı kadar pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Liderin “İşe Yönelik Davranışı”, izleyicilerin “Tatmin”ini 0,01 anlamlılık düzeyinde 0,22 β katsayısı kadar pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Liderlerin “İlişkiye Yönelik Davranışı”, izleyicilerin “Tatmin”ini 0,01 anlamlılık düzeyinde ve 0,36 β katsayısı kadar pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 20 Regresyon Analizi Azerbaycan Sonuçları

Azerbaycan	İşe Yönelik Liderlik Davranışı			İlişkiye Yönelik Liderlik Davranışı		
	T	β	P	T	B	p
<i>Etkin Liderlik</i>	21,486	0,77	,000**	-1,352	-0,05	,177
<i>Ekstra Çaba</i>	4,369	0,22	,000**	8,797	0,44	,000**
<i>Tatmin</i>	4,943	0,23	,000**	11,627	0,55	,000**

*N=312; Sig. (2-tailed); * p < 0,05 VE ** P < 0,01*
Etkin Liderlik; SH=0,032; Adj.R²=0,60; F=236,871
Ekstra Çaba; SH=0,032; Adj.R²=0,22; F=44,893
Tatmin; SH=0,037; Adj.R²=0,32; F=74,891

Tablo 20'de Azerbaycan'da yapılan anket sonucu elde edilen verilere uygulanan “Regresyon” analizi sonuçları yer almaktadır ve analiz sonucunda gözlemlenen R² ve F değerlerinin istatistiksel olarak yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 20'de yer alan sonuçlara göre, Azerbaycan'da liderlerin “İşe Yönelik Davranışlar”ı, izleyicilerin “Etkin Liderlik” algısını 0,01 anlamlılık düzeyinde ve 0,77 β katsayısı kadar pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Liderlerin “İşe Yönelik Davranışlar”ı, izleyicilerin “Etkin Liderlik” algısını negatif yönde etkilediği

gözlemlense de anlamlılık düzeyinin istatistiksel olarak yeterli düzeyde olmadığından dolayı bu boyutlar arasında Azerbaycan'da etki olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 20'de yer alan sonuçlara bakıldığında Azerbaycan'da liderlerin “İşe Yönelik Davranışlar”ı, izleyicilerin “Ekstra Çaba”larını 0,01 anlamlılık düzeyinde ve 0,22 β katsayısı kadar pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Aynı tabloda bir diğer sonuca dikkat edildiğinde liderlerin “İlişkiye Yönelik Davranışlar”ı, izleyicilerin “Ekstra Çaba”larını 0,01 anlamlılık düzeyinde ve 0,55 β katsayısı kadar pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

Azerbaycan'da elde edilen verilere uygulanan “Regresyon” analizi sonuçlarında liderlerin “İşe Yönelik Davranışlar”ı, izleyicilerin “Tatmin”ini 0,01 anlamlılık düzeyi ve 0,23 β katsayısı kadar pozitif yönde, liderlerin “İlişkiye Yönelik Davranışlar”ı ise izleyicilerin “Tatmin”ini 0,01 anlamlılık düzeyi ve 0,55 β katsayısı kadar yine pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Tablo 21 Regresyon Analizi Türkiye Sonuçları

<i>Türkiye</i>	<i>İşe Yönelik Liderlik Davranışı</i>			<i>İlişkiye Yönelik Liderlik Davranışı</i>		
	T	B	P	T	B	p
<i>Etkin Liderlik</i>	8,764	0,44	,000**	4,157	0,21	,000**
<i>Ekstra Çaba</i>	7,600	0,42	,000**	0,771	0,04	,442
<i>Tatmin</i>	5,373	0,31	,000**	1,545	0,09	,123

*N=334; Sig. (2-tailed); * p < 0,05 VE ** P < 0,01*
Etkin Liderlik; SH=0,066; Adj.R²=0,32; F=78,832
Ekstra Çaba; SH=0,082; Adj.R²=0,19; F=39,612
Tatmin; SH=0,087; Adj.R²=0,12; F=24,084

Tablo 21'de Türkiye'de yapılan anket sonucu elde edilen verilere uygulanan “Regresyon” analizi sonuçları yer almaktadır ve analiz sonucunda ortaya çıkan R² ve F değerlerinin istatistiksel olarak yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 21'de yer alan sonuçlara göre, Türkiye'de liderlerin “İşe Yönelik Davranışlar”ı, izleyicilerin “Etkin Liderlik” algısını 0,01 anlamlılık düzeyinde ve 0,44 β katsayısı kadar pozitif yönde, liderlerin “İlişkiye Yönelik Davranışlar”ı ise izleyicilerin “Etkin Liderlik” algısını 0,01 anlamlılık düzeyinde ve 0,21 β katsayısı kadar pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Yine aynı tabloya göre, Türkiye'de liderlerin “İşe Yönelik Davranışlar”ı, izleyicilerin “Ekstra Çaba”larını 0,01 anlamlılık düzeyi ve 0,42 β katsayısı kadar

pozitif yönde etkilediği halde, liderlerin izleyicilerin “İlişkiye Yönelik Davranışlar”ı, izleyicilerin “Ekstra Çaba”larını anlamlılık düzeyi yeterli seviyede olmadığı için etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Yapılan “Regresyon” analizi sonuçlarına dayanarak Türkiye’de liderlerin “İşe Yönelik Davranışlar”ı, izleyicilerin “Tatmin”ini 0,01 anlamlılık düzeyinde ve 0,31 β katsayısı kadar pozitif yönde etkilediği halde, liderlerin izleyicilerin “İlişkiye Yönelik Davranışlar”ı, izleyicilerin “Tatmin”ini anlamlılık düzeyi yeterli seviyede olmadığı için etkilemediği tespit edilmiştir.

Tablo 20 ve 21’de Azerbaycan ve Türkiye’de elde edilen verilere uygulanan “Çoklu Regresyon” analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçların karşılıklı olarak değerlendirilmesi için her maddedeki anlamlılık düzeyi (p) ve β katsayısı değerlerine bakılarak ortaya çıkan etkilerin düzeyi ve yönü tespit edilerek karşılaştırılmaktadır. Bu analize göre ortaya çıkan farklılıklar aşağıda gösterilmiştir:

- * Azerbaycan ve Türkiye’de liderlerin “İşe Yönelik Davranışlar”ı, izleyicilerin “Etkin Liderlik” algısını yüksek düzeyde ve pozitif etkilediği halde, bu etki düzeyinin Azerbaycan’da daha yüksek olduğu bulgulanmıştır.
- * Azerbaycan’da liderlerin sergiledikleri “İlişkiye Yönelik Davranışlar”, izleyicilerin “Etkin Liderlik” algısını etkilediği gözlemlenmezken, bu etkinin Türkiye’de yüksek düzeyde ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir.
- * Azerbaycan ve Türkiye’de liderlerin sergiledikleri “İşe Yönelik Davranışlar”, izleyicilerin “Ekstra Çaba”larını yüksek düzeyde ve pozitif yönde etkilediği gözlemlenirken, bu etki düzeyinin Azerbaycan’a nazaran Türkiye’de daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
- * Türkiye’de liderin “İlişkiye Yönelik Davranışlar”ı, izleyicilerin “Ekstra Çabalar”ını etkilemediği gözlemlenirken, bu etkinin Azerbaycan’da yüksek düzeyde ve pozitif olduğu tespit edilmiştir.
- * Hem Azerbaycan hem de Türkiye’de liderlerin “İşe Yönelik Davranışlar”ı, izleyicilerin “Tatmin”ini yüksek düzeyde ve pozitif yönde etkilediği

gözelemlenirken, bu etki düzeyinin Azerbaycan'a nazaran Türkiye'de daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- * Türkiye'de liderlerin “İlişkiye Yönelik Davranışlar”ı, izleyicilerin “Tatmin”ini etkilemezken, bu etkinin Azerbaycan'da yüksek düzeyde ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir.

“Korelasyon” ve “Regresyon” analizi yapıldıktan sonra iki ülke arasındaki boyutlara duyulan farklılıkları tespit etmek amacıyla “t Testi” analizi yapılmıştır. “t Testi” analizinin sonuçları tablo 22'de belirtilmektedir.

Tablo 22 t Testi Analizi Sonuçları

	t-test for Equality of Means				
	Ort. Az	Ort. Tr	t	Df	Sig. (2-tailed)
İşe yönelik lider davranışı	3,24	3,52	-7,196	644	,000
İlişkiye yönelik lider davranışı	3,64	3,43	7,498	644	,000
Etkin liderlik	3,30	3,27	-4,080	644	,000
Ekstra çaba	3,68	3,20	11,286	644	,000
Tatmin	3,38	3,24	,629	644	,530

Varyanslar eşit kabul edilmiştir.

Tablo 22'de Azerbaycan ve Türkiye'den elde edilen verilere uygulanan “t Testi” analizi sonuçları yer almaktadır. Yapılan analiz sonucunda Azerbaycan ve Türkiye'de ihtiyaç farklılıkları tespit edilmiştir. Bu analiz sonuçlarına göre:

- * “İşe Yönelik Lider Davranışı”na Azerbaycan'a nazaran Türkiye'de daha çok ihtiyaç vardır.
- * “İlişkiye Yönelik Lider Davranışı”na Türkiye'ye göre Azerbaycan'da daha çok ihtiyaç vardır.
- * İzleyicilerin “Etkin Liderlik” algısına Türkiye'ye nazaran Azerbaycan'da daha çok ihtiyaç vardır.
- * İzleyicilerin “Ekstra Çabalar”ına Türkiye'ye göre Azerbaycan'da daha çok ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir.
- * İzleyicilerin “Tatmin”ine Türkiye'ye nazaran Azerbaycan'da daha çok ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir.

3.4 BULGULARIN GENİŞ ÖZETİ VE TARTIŞMA

Önceki bölümlerde de belirtildiği gibi araştırmada nicel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Çalışmanın amacına uygun olarak anket formu düzenlenmiştir ve araştırma kısmına geçilmiştir. Düzenlenen anket forma iki ölçekten (lider davranışı betimleme ölçeği ve liderlik çıktıları ölçeği) oluşmaktadır.

Araştırma iki farklı ülkede (Azerbaycan ve Türkiye) yürütülmüştür. Azerbaycan'da 312 katılımcıya, Türkiye'de 334, toplamda ise 646 katılımcıya anket formları dağıtılmıştır. Veriler toplandıktan sonra ilk olarak onların güvenilirli ve geçerli olup olmadığını tespit etmek için güvenilirlik testi yapılmıştır. Güvenirlilik analizi sonuçları tablo 10'da gösterilmiştir.

Azerbaycan'da yapılan anket sonucunda liderlik davranışları ölçeğinde güvenilirlik değeri $\alpha=.93$, liderlik çıktıları ölçeğinin güvenilirlik değeri ise $\alpha=.90$, Türkiye'de yapılan anket sonucunda ise liderlik davranışları ölçeğinde güvenilirlik değeri $\alpha=.87$, liderlik çıktıları ölçeğinin güvenilirlik değeri ise $\alpha=.91$ olarak bulgulanmıştır. Yapılan anket sonucuna uygulanan analizde elde edilen güvenilirlik katsayısının genel olarak kabul gören alt kısım güvenilirlik katsayısından ($\alpha=.70$) yüksek olduğundan dolayı ölçeklerin güvenilirli olduğu kanaatine varılmıştır.

Güvenirlilik analizi sonuçlarının yeterli olduğu tespit edildikten sonra diğer analizlere geçilmiştir. Bir sonraki aşamada verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı için KMO değerleri ve Bartlett testi sonuçları belirlenmiştir. Ölçeklerin KMO değerleri ve Bartlett testi sonuçları tablo 11 ve 12'de yer almaktadır.

“Lider Davranışı Betimleme” ölçeğinin KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı 0,891, Ki-Kare Değeri: 5464,109 ; $p = 0.000 < 0.05$ olarak; “Liderlik Çıktıları” ölçeğinin ise KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı 0,914, Ki-Kare Değeri: 2879,707 ; $p = 0.000 < 0.05$ olduğundan dolayı iki ölçeğinde açıklayıcı faktör analizi için gerekli olan örneklem yeterliliğinin mükemmel ve araştırmada sırasındaki örnek büyüklüğünün yeterli olduğunu olduğu kanaatine varılmıştır.

Güvenirlilik analizi ve faktör analizine uygunlukta hiçbir sorun yaşanmadan istenilen sonuçlara ulaşılmıştır. Takibinde ilk olarak lider davranışı betimleme ölçeği

faktörlere ayrılmıştır. Yapılan analiz sonucunda lider davranışı betimleme ölçeği iki alt boyuta (işe yönelik ve ilişkiye yönelik) ayrılmıştır. Lider davranışı betimleme ölçeğinin faktörlere bölünmesi tablo 13'te gösterilmiştir. Liderlik çıktıları ölçeğine de aynı analiz uygulanmıştır ve liderlik çıktıları ölçeği üç alt boyuta (etkin liderlik, ekstra çaba ve tatmin) ayrılmıştır. Liderlik çıktıları ölçeğinin faktörlere bölünmesi tablo 14'te yer almaktadır.

Daha sonra katılımcılara ait demografik bilgiler hesaplanmıştır. Bu bilgiler tablo 15'te yer almaktadır. Demografik bilgiler elde edildikten sonra tablo 16 ve 17'de gösterildiği gibi ölçeklerin tanımlayıcı istatistikleri elde edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ölçeklerde yer alan her maddenin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak ölçeklerin tanımlayıcı istatistikler elde edilmiştir.

Araştırmanın bir sonraki kısmında artık ölçekler ve onların alt boyutları arasında ilişki düzeyi ve etki düzeyini tespit etmek amaç edilmiştir. Bunun için ilk olarak “Kuramsal Model” kurulmuştur. Bağımsız değişken olarak “Lider Davranışı Betimleme”, bağımlı değişken olarak “Liderlik Çıktıları” belirlenmiştir. Kurulan kuramsal model çerçevesinde hipotezler geliştirilmiştir. Takibinde geliştirilen hipotezlere ilk olarak korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonuçları her ülke için ayrı ayrı yapıldıktan sonra toplam sonuçlara da yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları tablo 18'de yer almaktadır. Yapılan analiz sonucunda, liderlerin “İşe Yönelik Davranışlar”ı ve “İlişkiye Yönelik Davranışlar”ı ile, izleyicilerin “Etkin Liderlik” algıları, “Ekstra Çaba”ları ve “Tatmin”i arasında ilişki düzeyleri tespit edilmiştir. İlişki düzeyleri belirlendikten sonra, iki ülke sonuçları birbiriyle karşılaştırılmıştır.

Yapılan korelasyon analizinin ardından ölçekler ve alt boyutlar arasındaki etki düzeyini tespit etmek amacıyla “Regresyon” analizi yapılmıştır. “Regresyon” analizinin toplam sonuçları tablo 19'da, Azerbaycan sonuçları tablo 20'de, Türkiye sonuçları ise tablo 21'de yer almaktadır. Analiz sonucunda hem toplam hem de her iki ülkede liderlerin “İşe Yönelik Davranışlar”ının ve “İlişkiye Yönelik Davranışlar”ının, izleyicilerin “Etkin Liderlik” algılarını, “Ekstra Çaba”larını ve “Tatmin”lerini hangi anlamlılık düzeyinde, ne kadar β katsayısında ve hangi yönde etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Her iki ülkede elde edilen sonuçlara analiz uygulandıktan sonra, iki

ülkede lider davranışları ve liderlik çıktıları arasında tespit edilen etki düzeyleri karşılaştırılmıştır.

Korelasyon ve regresyon analizi yapıldıktan sonra her iki ülke arasında olan ihtiyaç farklılıklarını ortaya çıkarmak için “t Testi” analizi yapılmıştır. Yapılan “t Testi” analizi sonuçları tablo 22'de yer almıştır. Analiz sonucunda Azerbaycan ve Türkiye sonuçları karşılaştırılmalı olarak ele alınmış ve bu iki ülke arasında ihtiyaç farklılıkları bulgulanmıştır.

Çalman ve Tagraf (2009) tarafından Gaziantep'te bulunan ihracat yapan şirketlerdeki liderlik tarzlarını ortaya çıkarmaya yönelik yapılan çalışma sonucunda, işletmelerde yöneticilerin %85'i demokratik bulgulanırken, demokratik liderliğin daha çok ilişkiye yönelik davranışlara yönelik tavır sergilediklerini varsayıldığında, araştırmamızın bu çalışmaya uygun olduğu belitilebilir.

Diğer bir çalışmada ise K.K.T.C'de bulunan devlet bankalarda sergilenen liderlik tarzlarını ortaya çıkarmak için yapılan çalışma sonucunda, bahsedilen işletmelerde, demokratik liderlik stilinin daha ağır bastığı sonucuna varılmıştır (Şafaklı,2005: 131-144). Bu çalışmada da demokratik liderlik tarzında olan liderlerin, ilişkiye yönelik liderlik davranışlarına daha çok önem verdiklerini varsayıldığı zaman, çalışmamızın sonucuna uygun olduğu söylenebilir.

Kanada'da Nadeem Bhatti ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan bir çalışmada, kamu okulları ve özel sektörde görev yapan öğretmenlere 23 soruluk anket yöneltilerek, liderlik tarzlarının iş tatmini üzerinde etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Anketler yapıldıktan sonra, “ANOVA”, “Regresyon”, “Korelasyon” ve “t Testi” analizleri yapılarak liderlik tarzıyla iş tatmini arasında pozitif etki olduğu gözlemlenirken, özel sektörde çalışan öğretmenlerin iş tatminin kamu okullarında çalışan öğretmenlerin iş tatmininden daha az olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışmaya karşılık olarak bizim çalışmamızda da “ANOVA”, “Regresyon”, “Korelasyon” ve “t Testi” analizleri yapıldıktan sonra liderlerin sergiledikleri davranışlarla bireylerin performans ve motivasyonları arasında değişiklerin ortaya çıktığı görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderler, inançlı bireyleri etrafında toplayan kişilerdir. Etkili lider, hem iş odaklı hem de birey odaklıdır.

Liderin hedeflere kolay şekilde ulaşmasını sağlayan önemli etkenlerden biri liderin sergilediği davranış tarzı, bir diğeri ise sergilenen davranış sonucunda oluşan liderlik çıktılarıdır.

Liderlerin sergiledikleri davranışlar iş odaklı ve ilişki odaklı olmakla iki yere ayrılmaktadır. İş odaklı davranış sergileyen liderler bireyleri çok önemsememektedir. Göreve nazaran bireylerle ilişki önem veren liderler ise, ilişkiye yönelik davranışlar sergilemektedir. Liderlerin sergiledikleri davranışlar sonucunda daha etkili olabilmesi için, hem göreve yönelik hem de ilişkiye yönelik davranışları sergilemesi gerekmektedir.

Liderlerin sergiledikleri davranışlar sonucunda ortaya çıkan liderlik çıktıları bireylere yöneliktir. Yani, liderin ortaya koyduğu davranış sonucunda bireylerde oluşan etkin liderlik algısı, bireylerin sergiledikleri ekstra çaba ve onların tatmini liderlik çıktıları kapsamında kapsamaktadır. Liderler hem görev hem de ilişki bakımında daha başarılı davranışlar sergiledikleri zaman, takçileri liderlerini daha etkin kişi olarak görmekte, liderlerine karşı çoğalacak saygı ve sevgiden dolayı ekstra çaba göstermekte ve liderin pozitif ilişki davranışları sonucunda tatmin olmaktadır.

Yapılan çalışma sonucunda Azerbaycan ve Türkiye'de işletme yöneticilerinin sergiledikleri davranışlarla çıktılar arasındaki ilişki ve etki düzeylerinde birçok farklı bulgular tespit edilmiştir.

Analizler sonucunda elde edilen bilgilere göre, Azerbaycan'da bulunan yöneticilerin sergiledikleri işe yönelik davranışlar ile bu davranış sonucunda izleyicilerin etkin liderlik algısı arasında yüksek düzeyde ve pozitif ilişki olduğu bulgulanmıştır. Azerbaycan'da yöneticilerin işe yönelik davranışlarıyla izleyicilerin etkin liderlik algısı arasında yüksek düzeyde ve pozitif ilişki bulgusuna ek olarak, liderlerin işe yönelik davranışlarının bireylerin etkin liderlik algılarını yüksek düzeyde ve pozitif yönde etkilediği sonucunda varılmıştır. Türkiye'de de liderlerin

sergiledikleri işe yönelik davranışlar ile izleyicilerin etkin liderlik algıları arasında yüksek düzeyde ve pozitif ilişki olduğu tespit edilirken, bu ilişki düzeyinin Azerbaycan'da daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Türkiye'de liderlerin sergiledikleri işe yönelik davranışlar, bireylerin etkin liderlik algılarını önemli derece etkilediği bulgulanmışken, bu etki düzeyinin de Türkiye'ye nazaran Azerbaycan'da daha çok olduğu tespit edilmiştir.

Azerbaycan'da liderlerin sergiledikleri işe yönelik davranışlarla izleyicilerin ekstra çabaları arasında yüksek düzeyde ve pozitif ilişki varken, liderin işe yönelik davranışları, bireylerin ekstra çabalarını önemli derecede etkilemektedir. Türkiye'de de liderlerin sergiledikleri işe yönelik davranışlarla izleyicilerin ekstra çabaları arasında yüksek düzeyde ve pozitif ilişki varken, liderin işe yönelik davranışları, bireylerin ekstra çabalarını önemli derecede etkilediği tespit edilmiştir. Liderlerin işe yönelik davranışlarıyla bireylerin ekstra çabaları arasındaki ilişki düzeyinin ve liderlerin sergiledikleri işe yönelik davranışların, takipçilerin ekstra çabalarını etkileme düzeyinin Azerbaycan'a nazaran Türkiye'de daha yüksek derecede olduğu bulgulanmıştır.

Azerbaycan'da liderlerin sergiledikleri işe yönelik davranışlarla izleyicilerin tatmini arasında yüksek düzeyde ve pozitif ilişki olduğu çalışma sonucunda tespit edilmiştir. Bunun yanısıra, Azerbaycan'da liderlerin işe yönelik davranışları, takipçilerin tatmini önemli ölçüde ve pozitif yönde etkilemektedir. Türkiye'de de liderlerin sergiledikleri işe yönelik davranışlarla izleyicilerin tatmini arasında yüksek düzeyde ve pozitif ilişki olduğu çalışma sonucunda bulgulanmıştır. Türkiye'de liderlerin işe yönelik davranışları, bireylerin tatminini önemli düzeyde ve pozitif yönde etkilemektedir.

Çalışma sonucunda liderlerin sergiledikleri işe yönelik davranışlara dikkat edildiğinde; Türkiye'de liderlerin sergiledikleri işe yönelik davranışlar, Azerbaycan'da liderlerin sergiledikleri davranışlardan daha başarılıdır. Çünkü, işe yönelik liderlikle, liderlik çıktıları arasında hem ilişki hem de etki düzeyi ve katsayılarına bakıldığında, Türkiye'de bu düzeyin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular sonucunda, Türkiye'ye nazaran Azerbaycan'da liderlerin işe yönelik yani, görev odaklı liderlik davranışı sergilemesine daha çok ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir.

Azerbaycan'da liderlerin sergiledikleri ilişkiye yönelik davranışlarla izleyicilerin etkin liderlik algıları arasında çok yüksek olmasada ilişki olduğu tespit edilirken, bu ilişkinin negatif yönde olduğu bulgulanmıştır. Bunun yanısıra, Azerbaycan'da liderlerin ilişkiye yönelik davranışlarının, bireylerin etkin liderlik algılarını etkilemediği sonucuna varılmıştır. Türkiye'de ise, liderlerin sergiledikleri ilişkiye yönelik davranışlarla bireylerin etkin liderlik algıları arasında yüksek düzeyde ve pozitif ilişki olduğu bulgulanırken, liderlerin ilişkiye yönelik davranışları, takipçilerin etkin liderlik algılarını önemli derecede ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Karşılaştırılmalı olarak bakıldığında ise, Türkiye'de bulunan yöneticilerin ilişkiye yönelik davranışlarının, izleyicilerin etkin liderlik algılarını etkilediği ve bu boyutlar arasında pozitif ilişki olduğu bulgulanırken, Azerbaycan'da bulunan yöneticilerin yapılan çalışma sonucunda ilişkiye yönelik davranışlarının, bireylerin etkin liderlik algıları üzerinde bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Azerbaycan'da liderlerin sergiledikleri ilişkiye yönelik davranışlarla izleyicilerin ekstra çabaları arasında yüksek düzeyde ve pozitif ilişki olmasının yanısıra, liderlerin sergiledikleri ilişkiye yönelik davranışlarının, izleyicilerin ekstra çabalarını önemli düzeyde ve pozitif yönde etkilediği bulgulanmıştır. Türkiye'de ise liderlerin sergiledikleri ilişkiye yönelik davranışlarla izleyicilerin ekstra çabaları arasında yüksek düzeyde ve pozitif ilişki olmasına rağmen, liderlerin sergiledikleri ilişkiye yönelik davranışların, bireylerin ekstra çabalarını etkilemediği tespit edilmiştir. İki ülke sonuçlarında liderlerin ilişkiye yönelik davranışlarına ve bu davranış sonucunda bireylerin ortaya koydukları ekstra çabaya dikkat edildiğinde, bu boyutlar arasında Azerbaycan'daki liderlerin daha başarılı olduğu bulgulanmıştır. Çünkü bu boyutlar arasında ilişki düzeyi Türkiye'ye nazaran Azerbaycan'da daha yüksek olduğunun yanısıra, Türkiye'de ilişkiye yönelik liderlik davranışlarının izleyicilerin ekstra çabaları üzerinde etkisi olmazken, bu etki düzeyinin Azerbaycan'da yüksek ve pozitif yönde olduğu sonucuna varılmıştır.

Azerbaycan'da liderlerin gösterdikleri ilişkiye yönelik davranışlarla takipçilerin memnuniyetleri arasında yüksek düzeyde ve pozitif ilişki olduğuna ek olarak, liderlerin ilişkiye yönelik davranışlarının bireylerin tatminini pozitif yönde ve önemli ölçüde etkilediği sonucuna varılmıştır. Türkiye'de ise önderlerin sergiledikleri ilişkiye yönelik davranışlarla takipçilerin tatminleri arasında yüksek düzeyde ve

pozitif ilişki gözlemlenmesine rağmen, liderlerin ilişkiye yönelik davranışlarının bireylerin tatminini etkilemediği tespit edilmiştir. Liderlerin ilişkiye yönelik davranışlarının, takipçileri memnun etme düzeyinin Türkiye'ye nazaran Azerbaycan'da daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Genel olarak bakıldığında ise, ilişkiye yönelik liderlik davranışına Türkiye'ye nazaran Azerbaycan'da daha çok ihtiyaç olduğu sonucuna varılmıştır.

İzleyicilerde oluşan etkin liderlik algısının, ortaya koydukları ekstra çabanın ve tatmin olmalarının liderlerin sergiledikleri davranışlarla ilgili olduğuna önceki bölümlerde de değinilmiştir. Lider başarılı oldukça, bireylerde etkin liderlik algısının olması, bunun sonucunda ekstra çaba göstermeleri ve tatmin olarak çalışmalarının ve hedefe kolay ulaşılmasının gerçekleşmesi daha kolay olacaktır. Liderin sergilediği davranışlar bireylerce yeterli düzeyde olmadığı sürece, takipçilerin etkin liderlik algıları düşük düzeyde olacak ve sonucunda ekstra çaba göstermeye yönelmeden motivasyonun düşük olduğu bir ortamda çalışacaklardır. Bu durum sonucunda başarısızlık kaçınılmaz olmaktadır.

Türkiye'de liderin ilişkiye yönelik sergilediği davranışın bireylerin hem ekstra çabalarına hem de tatmin düzeylerinin etkileri anlamlılık düzeyi yeterli olmadığından dolayı tespit edilmemiştir. Lakin, "t Testi" analizine bakıldığında, karşılaştırılmalı olarak ilişkiye yönelik liderlik tarzının Türkiye'de Azerbaycan'a nazaran daha ağır bastığı tespit edildiğinden dolayı, ilişkiye yönelik liderlik tarzının Türkiye'de işe yönelik liderlik tarzından daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Liderlerin sergiledikleri davranışlar sonucunda takipçilerde oluşan etkin liderlik algısına, izleyicilerin ekstra çaba göstermelerine ve onların motive olmalarına Türkiye'ye nazaran Azerbaycan'da daha çok ihtiyaç olduğu sonucuna varılmıştır.

Yapılan çalışma sonucunda genel olarak şunlar belirtilebilir:

- Azerbaycan'da liderler, daha çok görev odaklı davranış sergilemektedirler.
- Türkiye'de liderler, daha çok birey odaklı davranış sergilemektedirler.

- Azerbaycan'da liderlerin sergiledikleri davranışlar sonucunda, bireylerin etkin liderlik algıları, gösterdikleri ekstra çaba ve motive olmaları beklenen düzeyde değildir.
- Türkiye'de liderlerin sergiledikleri davranışlar sonucunda, bireylerin etkin liderlik algıları, gösterdikleri ekstra çaba ve motivasyon düzeyleri Azerbaycan'a nazaran daha yüksektir.

Azerbaycan'da liderlerin daha çok görev odaklı olmaları, bireyler üzerinde etkilerinin çok olmadığı tespit edilirken, Türkiye'de ise liderlerin daha çok birey odaklı olmaları sonucunda takipçilerini etkileme düzeylerinde Azerbaycan'a nazaran daha başarılı oldukları sonucuna varılmıştır.

Çalışma iki ülke sonuçlarına karşılaştırılmalı olarak ele alınmasını hedeflediğinden dolayı, tespit edilen bulgularında karşılaştırılmalı olarak değerlendirilmesi yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçlara dayanılarak hem Azerbaycan hem de Türkiye'de işletme yöneticilerine yönelik öneriler geliştirilmiştir:

- * Günümüz rekabet ortamında başarıyı elde etmenin izleyiciler olmadan mümkün olmadığı unutulmamalı, Azerbaycan'da işletme yöneticilerinin göreve yönelik sergiledikleri davranışlar kadar bireye yönelik davranış sergileyerek onların motive olarak daha üretken olmaları sağlanılabilir.
- * İlişkiye önem vermekle beraber, Türkiye'de bulunan yöneticilerin göreve yönelik davranışlara da üstünlük vermesi hedefe ulaşma konusunda başarılı olmalarını kolaylaştıracaktır.

Belirtildiği gibi, liderin daha etkin olabilmesi ve hedeflere kolayca ulaşabilmesi için hem görev hem de birey odaklı davranış sergilemesi gerekmektedir.

Çalışmamızın başlıca hedeflerinden birisi literatüre katkıda bulunmasıdır. Bu konuyla ilgili çalışma yapacak olan araştırmacılara her sektörde yöneticilik yapan liderlere yönelmesi önerilmektedir. Bireylerden liderleri hakkında bilgi alınırken herhangi bir baskı altında olmadığı ve doğru sonuçlar almak için, elde edilecek bilginin

dürüst olarak cevaplanması gerekmektedir. Araştırma sırasında farklı sektörlerden elde edilen bilgilere genel olarak analiz uygulandığı için, bu konuyla ilgili sadece bir sektöre yoğunlaşarak araştırma yapacak olanların farklı sonuçlar alması düşünülmektedir. Daha çok veri ile farklı veri elde etme yöntemlerini kullanarak araştırmacıların yapacakları çalışmanın gerçekleştirilmesi önerilmektedir.



KAYNAKÇA

Kitaplar ve Tezler

- Aiken, L. S. ve West, S. G. 1991, Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Arun, Korhan. 2008, Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Balon, D.G., ve Toya, G.J. 2003, Asian Pacific Americans, leadership development, and social change: Effectively serving students on college campuses. Paper presented at the annual convention of the National Conference of race and Ethnicity in Higher Education, San Francisco, CA.
- Baransel, Atilla. 1979, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Bass, B. 1960, Leadership, psychology, and organizational behavior. New York: Harper and Brothers.
- Bass, B. 1985, Leadership and performance: Beyond expectation. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (Ed.) 1990, Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (3rd ed.). New York: The Free Press.
- Bass, M. Bernard. 1990, 'From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision', Organizational Dynamics, Num.18(3), pp.19-36.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. 1990, Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. 1994, Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. 2004, Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bates, R. 1980, Educational administration, the sociology of science, and the management of knowledge. Educational Administration Quarterly, 16, 1-20.
- Baysal, A. Can ve Erdal Tekarslan. (1996). İşletmeler İçin Davranış Bilimleri. 2. Bası, Avcıol Yayıncılık: İstanbul.

- Begeç, Suat. 1999, Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Bennett, T. M. 2009, A study of the management leadership style preferred by it subordinates. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(2), 1-25.
- Bennis, W., & Nanus, B. 1985, *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bensimon, E.M, Neumann, A., & Birnbaum, R. 2000, Higher education and leadership theory. In M. Christopher Brown, II, *Organization governance in higher education (5th edition)* (pp.241-231). Boston: Pearson Custom Publishing.
- Besler, Senem. 2004, *İşletmelerde Stratejik Liderlik*, İstanbul: Beta.
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. 1964, *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. 1992, Leading and managing: Effects of context, culture, and gender. *Educational Administration Quarterly*, 28, 314-329.
- Bolman, L.G., & Deal, T.E. 1997, *Reframing organizations*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Burns, J.M. 1977, Wellsprings of political leadership. *American Political Science Review*, 71, 266-275.
- Burns, J. M. 1978, *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. M. 1995, Transactional and transforming leadership. In J. T. Wren (Ed.), *The leader's companion: Insights on leadership through the ages*, 100-101. New York, NY: The Free Press.
- Can, Halil. 1992, *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, Halil. 1997, *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara, Siyasal Kitabevi, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 4.Baskı.
- Carrel, Micheal R., Jennings Daniel F., Heavrin Christina J.P. 1997, *Fundamentals of Organizational Behavior*, Chicago: Mc Graw Hill Book Companies, Inc.
- Çağlar, İrfan. 2013, *Örgüt Geliştirme*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Çelik, Vehbi. 2000, *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çoroğlu, Coşkun. 2003, *İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım.

- De Hoogh, A. H. B., den Hartog, D. N., Koopman, P. L., Thierry, H., Van den Berg, P. T., Van der Weide, J. G., & Wilderom, C. P. M. (2005). Leader motives, charismatic leadership, and subordinates' work attitude in the profit and voluntary sector. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 17-38.
- Deliveli, Ömür. 2010, *Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi.
- Demirci, M. Kemal. 1998, *Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Dereli, T., 1982, *Organizasyonda Davranış*, Ar Yayıncılık, İstanbul.
- Dorfman, P. W. 1996, International and cross-cultural leadership. In B. J. Punnet and O. Shenkar (Eds.), *Handbook for International Management Research* (pp.105-124). Oxford: Blackwell.
- Drucker, P.F. 1969, Management's new role. *Harvard Business Review*, 47(6), 49-55.
- Dugan, J.P. 2000, *Cross-cultural leadership. Leadership insights and applications series #2*. College Park, MD: National Clearinghouse for Leadership Programs.
- Duke, D. 1986, Aesthetics of leadership. *Educational Administration Quarterly*, 22, 7-27.
- Ekici, K. Mehmet. 2006, *Vizyoner Liderlik*, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Ekvall, G. I. ve Ryhammar, L. 1998, Leadership style, social climate and organizational outcomes: A study of a Swedish university college. *Creativity & Innovation Management*, 7(3), 126.
- Eren, Erol. 1991, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi.
- Eren, Erol. 1998, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 4.Baskı.
- Eren, Erol. 2001, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Gen. 5. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, Erol. 2008, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım.
- Ergeneli, Azize. 2006, *Örgüt ve İnsan*, Ankara: Hacettepe Üniversiteleri Hastaneleri Basımevi.
- Fiedler, F. E. 1967, *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. 1969, Style or circumstance: The leadership enigma. *Management Review*, 58(8), 25.

- Fiedler, F. E. 1981, Leadership effectiveness. *American Behavioral Scientist*, 24(5), 619.
- Fiol, C. Marlene. Harris, Drew. House, Robert. 1999, "Charismatic Leadership: Strategies For Effecting Social Change", *The Leadership Quarterly*, Y.10, Num.3, 449-482.
- Gmelch, W. H. 1999, Building leadership capacity for institutional reform. Paper presented at the Inaugural Conference of the Global Consortium of Higher Education and Research for Agriculture, Amsterdam.
- Goleman, Daniel. Boyatzis, Richard. McKee, Annie. 2011, *Yeni Liderler*, Çev. Filiz Nayır, Osman Deniztekin, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Greenleaf, R. 1977, *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power & greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Gürüz, Demet., Emet, Gürel. 2006, *Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Haire, M., Ghiselli, E.F., & Porter, L. 1966, *Managerial thinking*. Oxford, England: Wiley.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. 1969, *Management of organizational behavior: Utilizing human resource*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice –Hall, Inc.
- Hersey, P., & Blanchard, K. 1976, *Management, concepts, and situations*. Chicago: Science and Research Associates.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. 1977, *Management of organizational behavior*. NJ: Prentice – Hall, Inc.
- Hersey, P., & Blanchard, K. 1982, *Management of organizational behavior utilizing human resources (4th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hesselbein, Frances. Goldsmith, Marshall. Beckhard, Richard. 2000, *Geleceğin Lideri*, Çev. Hayrettin Tok, İstanbul: Form Yayıncılık.
- Hofstede, G. 1980, *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. 1991, *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. 1993, Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.

- Hollander, E. 1995, Ethical challenges in the leader-follower relationship. *Business Ethics Quarterly*, 5, 54-65.
- Holt, D. 1990, *Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- House, R. J. 1971, A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- House, R. J. 1996, Path-goal theory of leadership: Lessons legacy and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*. 7(3), 323-352.
- House, R. J., & Mitchell, R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3(4), 81-97.
- Hoy, Wayne K. Miskel, Cecil G. 2010, *Eğitim yönetimi*, Çev. S. Turan, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hoy, W., & Miskel, C. 1991, *Educational administration*. New York: McGraw-Hill.
- Idris, F., ve Ali, K. M. 2008, The impacts of leadership style and best practices on company performances: Empirical evidence from business firms in Malaysia. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(1/2), 165-173.
- Karip, Emin. 1998, 'Dönüşümcü Liderlik: Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi', *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, S.16, ss.443-446.
- Kaygın, Erdoğan. 2011, *Girişimcilik Sürecinde Dönüşümcü Liderlik Anlayışı-Bir Uygulama*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Keçecioğlu, Tamer. 1998, *Liderlik ve Liderler*, İstanbul: Kal-Der Yayınları.
- Kesken, Jülide. Ünnü, Nazlı A. 2011, *Öteki Liderlik*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kissoon, N. 2005, Bench-To-Bedside Review: Humanism In Pediatric Critical Care Medicine – A Leadership Challenge. *Critical Care*, 9(4), 371-375.
- Koçel, Tamer. 2001, *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Koçel, Tamer. 2003, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. 1976, *Essentials of management*. New York: McGraw-Hill.
- Kouzes, J., ve Posner, B. 1991, *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Kouzes, J. M., ve Posner, B. 2007, *The leadership challenge* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Locke, E. A. 1983, The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 1297-1349. New York, NY: Wiley.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. 1996, Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Luthans, Fred. Avolio, Bruce. 2003, *Authentic leadership: A positive development approach*. (K. S. Cameron, J. E. Dutton ve R.E. Quinn, Çev.). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of A New Discipline*.
- Luthans, Fred. 1995, *Organizational Behaviour*, Boston USA, Mc Graw-Hill Inc, International Edition, Seventh Edition.
- Madron, T.M., Craig, J.R., & Mendel, R.M. 1976, Departmental morale as a function of the perceived performance of department heads. *Research in Higher Education*, 5, pp. 83-94.
- Mazzarella, J. A. 1983, Leadership styles. In Stuart C. Smith, Jo Ann Mazzarella, and Philip k. Piele (Eds.), *School leadership handbook for survival* (pp. 58-87). Eugene, OR: ERIC.
- Mullins, Laurie J. 1999, *Management and organizational behavior*. London: Financial Times.
- Paksoy, Mahmut. 2002, *Çalışma Ortamında İnsan Ve Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Çantay Yayın.
- Pfeffer, J. 1977, The ambiguity of leadership. *Academy of Management Review*, 2, pp. 104- 112.
- Podsakoff, Philip.M. MacKenzie, Scott.B. Moorman, Robert H. Fetter, Richard. 1990, Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly* Y.1, Num 2, pp.107-142.
- Romzek, B. S. 1990, Employee investment and commitment: The ties that bind. *Public Administration Review*, 50(3), 374-382.
- Sahoo, C. K., Behera, N., & Tripathy, S. K. 2010, Employee empowerment and individual commitment: An analysis from integrative review of research. *Employment Relations Record*, 10(1), 40-56.

- Sapienza, H. J., ve Grimm, C. M. 1997, Founder characteristics, start-up process, and strategy/structure variables as predictors of shortline railroad performance. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 22(1), 5-24.
- Sosa-Fey, J. 2001, Transformational leadership: A cross-cultural study of the moderating effects of culture on perceived leader behaviors. Unpublished doctoral dissertation, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale, FL.
- Stoner, J. A. F., and Freeman, R. E. 1992, *Management*, 5 th Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Reddin, Y.J. 1970, *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, S.P. 2000, *Essentials of Organizational Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Rowley, J. 1997, Academic leaders: Made or born? *Industrial and Commercial Training*, 29(3), pp. 78-84.
- Schermerhorn, John R. Hunt, James G. Osborn, Richard N. 1995, *Basic Organizational Behaviour*, New York: John Wiley and Sons Inc.
- Sedlacek, W.E. 2004, *Beyond the big test: Noncognitive assessment in higher education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shamir, Boas. Jane M.Howell. 1999, Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership. *Leadership Quarterly* Y.10, Num.2, pp.257-283.
- Spitzberg, I. J. 1987, Paths of inquiry into leadership. *Liberal Education*, 73(2), pp. 24-28.
- Startle, C. (1956). *Executive performance and leadership*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Şimşek, Aslı. 2006, *Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi*, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Şimşek, M. Şerif, Çelik, Adnan. 2009, *Yönetim ve Organizasyon*, Konya, Eğitim Akademi Yayınları.
- Tabak, Akif. 1997, *Askeri Liderlik ve Uygulama*, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Thompson, Brad L. 1998, *Yeni Yöneticinin El Kitabı Yönetim Fonksiyonları*, Çev. Vedat G.Diker, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

- Vieregge, M. 2000, Comparison of the perception of transformational leadership attributes, skills and traits between hospitality students from the United States and four Asian countries (Hong Kong, China, India, Taiwan). Unpublished doctoral dissertation, The Pennsylvania State University, University Park, PA.
- Vroom, V.H. 1983, Leaders and leadership in academe. *The Review of Higher Education*, 6(4), pp. 367-386.
- Yammarino, Francis.J. Bernard M.Bass. 1990, "Transformational leadership and multiple levels of analysis", *Human Relations*, Y.43,Num:10,pp. 975-995.
- Yukl, G. 1994, *Leadership in organizations* (3rd ed.). English Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. 1998, *Leadership in organizations* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. 2006, *Leadership in organizations* (6th ed.). New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Zel, Uğur. 2006, *Kişilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açıldan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı.
- Westhead, P. 1995, Survival and employment growth contrasts between types of owner-managed high-technology firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 20(1), 5-27.

Dergi Makaleleri

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. 1999, Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multi-factor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Bakan, İsmail. 2008, 'Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algulamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması', *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.10, ss.1-40.
- Bakan, İsmail. Büyükbeşe, Tuba. Erşahan, Burcu. Kefe, İlker. 2013, 'Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması', *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.3,S.2,ss.71-84.
- Barbuto, John E. 2005, Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Num.4,pp. 26-40.
- Barling, Julian. Weber, Tom. Kelloway, E. Kevin. 1996, 'Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment', *Journal of Applied Psychology*, Vol.81,Num.6, pp.827-832.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. 1986, The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173–1182.
- Bochner, S., & Hesketh, B. 1994, Power distance, individualism/collectivism, and job-related attitudes in a culturally diverse work group. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25(2), 233-257.
- Bolat, Tamer. Oya Seymen. 2003, "Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, C.6, S.9, ss.59-85.
- Brown, Michael E. Trevino, Linda K. ve Harrison, David A. 2005. 'Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Num.97, pp.117–134.
- Ceylan, Adnan. Keskin, Halit. Eren, Şule. 2005, 'Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma', *Yönetim*, Y.16,S.51, ss.32- 42.

- Collins, R. 1985, Three sociological traditions. Oxford: Oxford University Press.
- Conger, Jay A. Rabindra N. Kanungo, 1987, 'Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings', *Academy of Management Review*, Vol.12, Num.4, pp.637-647
- Crow, M.D. 2000, Spiritual authority across cultures: The cultural contours of pneumatic leadership, East and West. Unpublished doctoral dissertation. Fuller Theological Seminary, School of World Mission, Pasadena, CA.
- Çağlar, İrfan. 2004, " İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.2, ss.91-122.
- Çelik, Cemile. Önder Sünbül. 2008, 'Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması', *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.3, ss.49-66.
- Daily, C. M., ve Dalton, D. R. 1992, Financial performance of founder-managed versus professionally managed small corporations. *Journal of Small Business Management*, 30(2), 25-34.
- Demir, Cengiz. Yılmaz, M. Kemal. Çevirgen, Aydın. 2010, Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Y.2,S.1,ss.129-152.
- Demir, Halis. Tarhan Okan. 2008, "Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi", *İstanbul İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Y.19,S.61,ss.72-90.
- Dressel, P. L., & Reichard, D. J. 1970, The university department: Retrospect and prospect. *Journal of Higher Education*, 41(5), pp. 387-402.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., ve Shamir, B. 2002, Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. 2015, Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069-1097.
- Fernandez, D.R., Carlson, D. S., Stepina, L. P., & Nicholson, J. D. 1997, Hofstede's country classification 25 years later. *Journal of Social Psychology*, 137(1), 43-54.

- Gill, H., Meyer, J., Lee, K., Shin, K., & Yoon, C. 2011, Affective and continuance commitment and their relations with deviant workplace behaviors in Korea. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(3), 595-607.
- Gonzalez, R.F., & McMillian, C. 1961, The universality of American management philosophy. *Journal of the Academy of Management*, 4(1), 33.
- Güney, Semra. 1997, “Yönetici ve yönetilen açısından disiplin ve moral”, 21.Yy’da Liderlik Sempozyumu.
- Hmieleski, K. M., & Ensley, M. D. 2007, A contextual examination of new venture performance: Entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 865-889.
- İbicioğlu, Hasan. Özmen, H.İbrahim. ve Taş, Sebahattin. 2009, “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, C.14,S.1,ss.1-23.
- İşcan, Ö. F. 2006, Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (11), 160-177.
- Jayaraman, N., Khorana, A., Nelling, E., & Covin, J. 2000, CEO founder status and firm financial performance. *Strategic Management Journal*, 21(12), 1215-1224.
- Kezar, A., & Moriarity, D. 2000, Expanding our understanding of student leadership development: A study exploring gender and ethnic identity. *Journal of College Student Development*, 41, 55-68.
- Kezar, A. 2002, Reconstructing static images of leadership: An application of positionality theory. *Journal of Leadership Studies*, 8(3), 94-109.
- Kotter, J.P. 1988, *The leadership factor*. New York: The Free Press.
- Lievens, Filip. Van Geit. Pascal. Coetsier, Pol. 1997, “Identification of transformational leadership qualities: An Examination Of Potential Biases”, *Transformational Leadership Qualities European Journal Of Work And Organizational Psychology*, Y.6, Num.4,pp. 415-430.
- Likert, R. 1961, *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. 2008, The impact of transformational CEOs on the performance of small- to medium-sized firms: Does organizational context matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 923-934.

- Lippitt, R., & White, R. (1960). Leader behavior and member reactions in three social climates. In I.D. Cartwright & A. Zander (Eds.), *Group dynamics* (pp.135-156). New York: Harper and Row.
- Mayer, David.M. Kuenzi, Maribeth. Greenbauma, Rebecca. Bardes, Mary. Salvador, Rommel. 2009, 'How Long Does Ethical Leadership Flow? Test of A Trickle-Down Model', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Num.108, pp.1–13.
- Miller, J. M., ve Krosnick., J.A. 2000. News media impact on the ingredients of presidential evaluations: Political knowledgeable citizens are guided by a trusted source. *American Journal of Political Science* 44 (2): 301–315.
- Newstorm, W.John. Davis, Keith 1993, *Organizational Behavior (Human Behavior At Work)*, USA: Mc Graw Hill Inc.
- Northouse, Peter G. 2001, *Leadership: Theory and Practice*, California: Sage Publications Inc.
- Ogbonna, Emmanuel. Lloyd C. Harris, 2000, "Organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies". *International Journal of Human Resource Management*, Y.11, Num.4, pp.766-788.
- Peggy, C.Kirby, V.Paradise Louis and Margaret L.King. 1992, "Extreordinary Leaders In Education: Understanding Transformational Leadership" *Journal of Educational Research* 85(2).
- Qureshi, J. A., Hayat, K., Ali, M., & Sarwat, N. 2011, Impact of job satisfaction and organizational commitment on employee performance, evidence from Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(4), 642-657.
- Resick, Christian J. Hanges, Paul J. Dickson, Marcus. Mitchelson, Jacqueline K. 2006, 'A CrossCultural Examination of The Endorsement of Ethical Leadership', *Journal of Business Ethics*, Vol.63,Num.4, pp.345-359.
- Rost, J.C. 1991, *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.
- Rowold, J., & Heinitz, K. 2007, Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent, and criterion validity of the MLQ and the CKS. *Leadership Quarterly*, 18, 121-133.
- Rowold, Jens. Wolff Schlotz. 2009, 'Transformational And Transactional Leadership And Followers Chronic Stress', *Kravis Leadership Institute, Leadership Review*, Y.9,Num. 2, pp.35-48.

- Russell, Robert F. A.Gregory Stone. 2002, "A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.23, Num.3, pp.145-157.
- Ryan, D. W. 1972, The internal organization of academic departments. *Journal of Higher Education*, 43(6), pp. 464-482.
- Sergiovanni, T. J. 1992, *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Starratt, RJ. 1995, *Leaders With Vision the Quest School Renewal*, Corwin Press Inc.
- Swiercz, P. M., & Lydon, S. R. 2002, Entrepreneurial leadership in high-tech firms: A field study. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(7), 380-389.
- Şafaklı, Veli O. 2005, "KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik stilleri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, S.1,ss.132-143.
- Şahin, Ali. Temizel, Handan. Örselli, Erhan, 2004, "Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma", 3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Osman Gazi Üniversitesi Yayın S.8, ss.657-665.
- Tağraf, Hasan. Çalman, İskender. 2009, "Ohio Üniversitesindeki Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, S.2,ss.135.
- Tannenbaum, A.S., & Schmidt, W.H. 1958, How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36, 95-101.
- Taş, Ali. Çelik, Kazım. Tomul, Ekber. 2007, 'Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Liderlik Tarzları', *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Y.2,S.22,ss.85-98.
- Tengilimioğlu, Dilaver. 2005, "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, S.14,ss. 1-16.
- Thomas, Terry. Schermerhorn, John R. Dienhart, John W. 2004, 'Strategic Leadership of Ethical Behavior In Business', *Academy of Management Executive*, Vol.18, Num. 2, pp.56-66.
- Triandis, H.C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.

Türk, Zehra. Süngü, Ahmet. 2004, İşletmelerde Liderlik ve Çatışma Yönetimi, Mevzuat Dergisi, s.75.

Yavuz, Ercan. 2009, “İşgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, Y.1,S.2, ss.51-69.

Yörük, Durmuş. Dündar, Süleyman. Topçu, Birol. 2011, ‘Türkiye’deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler’, Ege Akademik Bakış, s.1, ss.103-109



Elektronik Kaynaklar

Bolden, Richard., Gosling, Jonathan., Marturano, A. Dennison, P. 2003. <https://ore.exeter.ac.uk/> Haziran 9, 2019 tarihinde https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/17494/mgmt_standards.pdf?se%20quence=1 adresinden alındı.

Dexter, Philips. 2009. <https://www.academy.umd.edu/> Kasım 20, 2018 tarihinde http://www.academia.edu/2671325/The_Similarities_and_Differences_between_four_Leadership_Models_and_How_They_Might_Address_Contemporary_Leadership_Issues_and_Challenges adresinden alındı.

Hickman, G.Robinson . “Transforming Organizations to Transform Society” Kellogg Leadership Studies Project Working Papers. <https://www.academy.umd.edu/> Ocak 2, 2019 tarihinde <https://www.academy.umd.edu/scholarship/casl/KLSP/1997> adresinden alındı.

EK

Demografik Bilgiler

1. Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 30'dan küçük	<input type="checkbox"/> 31-40	<input type="checkbox"/> 41-50	<input type="checkbox"/> 51 ve üzeri
2. Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> İlk-orta okul	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Üniversite	<input type="checkbox"/> Y.Lisans & Doktora.
3. Kaç yıldır bu işte çalışıyorsunuz:	<input type="checkbox"/> 1-5 Yıl	<input type="checkbox"/> 6-15 Yıl	<input type="checkbox"/> 16 yıldan fazla	
4. Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek		
5. Medeni Durum	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekâr		
6. Çalıştığınız Birim			

Lider Davranışı Betimleme

Her bir maddeyi dikkatli bir şekilde okuyarak, yöneticinizin ne sıklıkta aşağıdaki davranışları gösterdiğini aşağıdaki puanlama açıklamasını kullanarak belirtiniz.

1	2	3	4	5
Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık-sık	Her Zaman

	1	2	3	4	5
1. Tutumlarını gruba açıklar.	1	2	3	4	5
2. Grup üyelerini çeşitli işlere atar.	1	2	3	4	5
3. Yapılacak işleri takvimlendirir.	1	2	3	4	5
4. Kesin performans standartlarını sürdürür.	1	2	3	4	5
5. Standartlaşmış prosedürlerin kullanılmasını cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
6. Grup üyelerinin standart kuralları ve prosedürleri izlemelerini talep eder.	1	2	3	4	5
7. Grup üyelerinin onlardan ne beklendiğini bilmelerini sağlar.	1	2	3	4	5
8. Ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına karar verir.	1	2	3	4	5
9. Grup üyelerinin yöneticinin fonksiyonunu anladığından emin olur.	1	2	3	4	5
10. Grubun katılımı ile düşüncelerini dener.	1	2	3	4	5
11. Grup üyelerinin, grup üyesi olmaktan memnun olacağı çok az şey yapar.	1	2	3	4	5
12. Astlarına karşı açık değildir.	1	2	3	4	5
13. Hareketlerini açıklamayı reddeder.	1	2	3	4	5
14. Gruba danışmadan karar verir.	1	2	3	4	5
15. Bütün grup üyelerine kendi eşiti gibi davranır.	1	2	3	4	5
16. Değişiklikler yapmaya isteklidir.	1	2	3	4	5
17. Arkadaşça ve ulaşılabiliridir.	1	2	3	4	5
18. Grubun yaptığı önerileri işleme alır.	1	2	3	4	5
19. Önceden değişiklikleri bildirir.	1	2	3	4	5
20. Grup üyelerinin kişisel iyiliklerini gözetir.	1	2	3	4	5

Liderlik Çıktıları

Her bir maddeyi dikkatli bir şekilde okuyarak, yöneticinizin ne sıklıkta aşağıdaki davranışları gösterdiğini aşağıdaki puanlama açıklamasını kullanarak belirtiniz.

1	2	3	4	5
Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık-sık	Her Zaman

1. Çalışanlarına etkili bir şekilde liderlik eder.	1	2	3	4	5
2. İş ile ilgili ihtiyaçlarımın giderilmesinde gerekeni yapar.	1	2	3	4	5
3. Liderlik tarzından memnunum.	1	2	3	4	5
4. Yaklaşımıyla, benim yapmak istediğimden daha fazlasını yapmamı sağlar.	1	2	3	4	5
5. Bizi üst yönetime doğru ve gerektiği gibi sunar.	1	2	3	4	5
6. Birlikte çalışırken bizi memnun etmeye çalışır.	1	2	3	4	5
7. Başarım arzumu artırmaya çalışır.	1	2	3	4	5
8. Örgütsel ihtiyaçların karşılanmasında etkilidir.	1	2	3	4	5
9. "Daha fazla" çalışma isteğimi artırır.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Ad Soyad: Ramzi GULIYEV

Doğum Yeri ve Tarihi: Azerbaycan, Aghsu-01/01/1995

e-mail: remziquliyev333@gmail.com

Eğitim Bilgileri

Orta Öğrenimi: Aghsu 5 N'lu tam orta okul

Lisans Öğrenimi: Bakü Slavyan Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler Fakültesi,
Bölge Uzmanlığı (Türkiye)

Yüksek Lisans Öğrenimi: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Yönetim ve Organizasyon Programı

Bildiği Yabancı Dil: İngilizce, Rusça