

T. C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU KURUMLARINDA LİDERLİK
TARZLARININ LİDER ETKİNLİĞİ ÜZERİNE
ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

CENGİZ AYHAN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2010

T. C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU KURUMLARINDA LİDERLİK
TARZLARININ LİDER ETKİNLİĞİ ÜZERİNE
ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

CENGİZ AYHAN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. ERCAN ERGÜN

GEBZE
2010



**GEBZE YÜKSEK
TEKNOLOJİ
ENSTİTÜSÜ**

YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve/..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından/...../..... tarihinde tez savunma sınavı yapılan'ın tez çalışmasıAnabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) :

ÜYE :

ÜYE :

ÜYE :

ÜYE :

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI : Kamu Kurumlarında Liderlik Tarzlarının Lider Etkinliği Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama

YAZAR ADI : Cengiz AYHAN

Literatürde liderlik tarzlarının, lider etkinliği ve verimliliğinin oluşumu ve değişiminde önemli rol oynadığı ileri sürülmektedir.

Bu çalışmanın amacı kamu kesimindeki yöneticilerin liderlik özellikleri ile lider etkinliği arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çeşitli liderlik davranış özelliklerinin bulunduğu varsayılan kamu kurumlarında memurların kendi yöneticilerinin nasıl bir liderlik tarzı taşıdıklarına ilişkin algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca çalışanlar açısından hangi liderlik tarzının etkili ve verimli olduğu araştırılmıştır.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Dağıtılan 200 adet anketin %84,5 geri dönüş oranı ile 169 tanesi çalışma için geçerli sayılmıştır. Anketler Trakya Bölgesinde bulunan iki ildeki çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında kişisel görüşme ve e-posta aracılığı ile yaptırılmıştır. Son bölümde araştırmada ileri sürülmüş olan hipotezleri test etmek amacı yapılmış anket çalışmaları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Araştırmanın sonucunda kamu kurumlarında çalışanlar üzerinde hangi liderlik tarzının daha etkin ve verimli olduğu belirlenmiştir. Liderlik tarzlarının ve lider etkinliği ilişkisi incelenmiştir. Sonuç olarak, lider etkinliği üzerinde karizmatik ve paternalist liderliğin olumlu bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Diğer taraftan, liderlik tarzlarından dönüşümcü ve otoriter liderliğin verimlilik üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu görülmüştür.

SUMMARY

TITLE OF THE THESIS : The Effects of Leadership Styles on The Leader Efficiency in The Public Organizations and A Practice

AUTHOR : Cengiz AYHAN

Literature suggests that leadership styles are crucial the development and the changes of the leader effectiveness and productivity.

The objective of the study was to investigate between leader effectiveness and Leadership styles in public organizations. In this study, how the employees, working in a public organizations in which it is presumed that there are various leadership behavior characteristic, also perceive their manager's leadership styles is examined

Technics of data collection in the study use questionnaire. Of the 200 questionnaires were distributed, 169 questionnaires are found to be valid for the study, a response rate of 84,5 %. Data was collected from various public organizations in Turkey. In the final part, a questionnaire study was administered in the region of Trakya.

In the findings of the study, it is determined that which leadership styles are more effective and productive on employees working in public organizations. Relationship between leadership styles and leader effectiveness were examined. As a result, it is found that charismatic and paternalist leadership have a possitive effect on leader effectiveness. On the other hand, it is seen that transformationel and authoritarian leadership have a possitive impression on leader productivity.

TEŞEKKÜR

Tezin her aŐamasında benden bilgisini, deneyimini ve yol gÖsterimini esirgemeyen değerli hocam Yrd. DoÇ. Dr. Ercan Ergün'e, anketin uygulanmasında yardımcı olan kaymakam meslektaŐlarımaya teşekkür eder saygılarımı sunarım. Son olarak tez çalıŐmamda destekleriyle hep yanımda olan değerli eŐim Deniz Ayhan'a teşekkür ederim.

Cengiz AYHAN

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜRLER	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ	x
GİRİŞ	1
1. ARAŞTIRMANIN TEORİK ALTYAPISI	4
1.1. Liderlik Kavramı	4
1.2. Liderlik Teori Ve Yaklaşımları	6
1.2.1. Özellikler Yaklaşımı	6
1.2.2. Davranışsal Yaklaşım	8
1.2.3. Durumsal Yaklaşım	11
1.3. Liderlik Tarzları	15
1.3.1. Otoriter Liderlik	15
1.3.2. Paternalist Liderlik	16
1.3.3. Katılımcı (Demokratik) Liderlik	18
1.3.4. Serbestliğe Dayalı Liderlik	19
1.3.5. Karizmatik Liderlik	21
1.3.5.1. House'un Karizmatik Liderlik Teorisi	24
1.3.5.2. Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Teorisi	27
1.3.6. İşlemsel (Transaksiyonel) Liderlik	30
1.3.7. Dönüşümsel (Transformasyonel) Liderlik	32
1.4. Liderlik ve Kişilik	39
1.4.1. Kişilik Kavramı	39
1.4.2. A tipi ve B tipi Kişilik Yapısı	43

1.4.3. Kişiliğin 5 Faktörlü Modeli	45
1.5. Liderlik ve Örgütsel Kültür	47
1.6. Lider Etkililiği	52
1.6.1. Liderin Etkinliği	56
1.6.2. Liderin Verimliliği	57
2. KAVRAMSAL MODEL VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ	59
2.1. Liderlik Tarzları ve Liderin Etkinliği Arasındaki İlişki	59
2.2. Liderlik Tarzları ve Lider Verimliliği Arasındaki İlişki	63
3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	68
3.1. Çalışmanın Amacı	68
3.2. Anket Ölçeklerinin Hazırlanması	68
3.3. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar	69
3.4. Anketlerin Uygulanması	70
3.5. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Genel Bilgiler	70
3.6. Faktör Analizi	71
3.7. Güvenilirlik Analizi	73
3.8. Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	74
3.9. Regresyon Analizi ve Hipotez Tezleri	77
4.SONUÇ VE ÖNERİLER	80
4.1. Araştırmanın Bulguları ve Sınırlamaları	80
4.2. Öneriler	83
KAYNAKÇA	86
ÖZGEÇMİŞ	96
EK 1: ANKET FORMU	97

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. 1. Michigan Üniversiteleri Araştırmaları	9
Şekil 1. 2. Liderlik Davranışı	14
Şekil 1. 3. Zaman Yönetimi ve İlişkilendirilmesi bakımından Liderlik	36
Şekil 1. 4. Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik Biçimleri İle Örgütsel Başarı Arasındaki İlişkiler	37
Şekil 1. 5. Liderliğin Güç Kaynakları	54
Şekil 3. 1. Araştırma Modeli	67

TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. 1. Lider Özellikleri	7
Tablo 1. 2. Yönetsel Ölçek Diyagramı	10
Tablo 1. 3. Otokratik – Katılımcı Liderlerin Davranış Özellikleri	21
Tablo 3. 1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları	70
Tablo 3. 2. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumları Dağılımları	71
Tablo 3. 3. Liderlik Tarzları ile İlgili Faktör Analizi Sonuçları	72
Tablo 3. 4. Liderin Etkin ve Verimliliği ile İlgili Faktörler	73
Tablo 3. 5. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	74
Tablo 3. 6. Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları	76
Tablo 3. 7. Liderlik Tarzları ve Lider Etkinliği İle Lider Verimliliği Arasındaki Regrasyon Analizi Sonuçları	77
Tablo 3. 8. Liderlik Tarzları ve Lider Etkinliği Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Testi Sonuçları	78
Tablo 3. 9. Liderlik Tarzları ve Lider Verimliliği Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Testi Sonuçları	79

GİRİŞ

Liderlik, insanların birlikte yaşadıkları tüm zamanlarda var olan, tarihi çok eskilere dayanan bir olgudur. Liderlik kavram olarak, dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiş olmasına rağmen, son iki yüzyıldır oldukça sık kullanılmaktadır. Araştırmacılar, liderliği daha çok sahip oldukları perspektiflere ve önemli buldukları olgulara göre tanımlamıştır.

Liderlik; bir grubun varlığında anlamlıdır; ortak amaçların varlığında anlamlıdır; etkilemedir ve bir süreçtir (Bakan, 2008, s.3).

Muhakkak ki farklı amaç ve beklentileri olan kişilerin aynı amaç ve hedeflere yönltilmesi ve harekete geçirilmesi pek de kolay değildir. Bu amaç ve hedef birlikteliğini sağlayacak ve harekete geçirecek bilgi ve yeteneği de her kişide bulmak olası değildir. Bu nedenle liderlik, yönetim alanında en çok tartışılan ve araştırılan konuların başında gelmektedir.

Günümüzde değişen ve gelişen ekonomik ve sosyal koşullar karşısında örgütlerin rekabet gücünü etkileyen faktörlerden birisi de örgütlerin yöneticisi durumunda olan kişilerin sahip olduğu liderlik gücüdür. Sadece verimliliği ve mevcut durumu muhafaza etmeyi temel alan klasik yönetici anlayışı ile yoğun rekabet ortamında ve hızla değişen koşullar altında örgütün hedeflerine ulaşması güçleşmektedir. Örgütün işleyişinde rol alan, çalışanları ikna ve motive eden, onlarla etkin iletişim içerisinde bulunan ve değişime hazırlayan liderler örgütlerinde etkinliği sağlayabilir, sinerji oluşturabilir (Çağlar, 2004, s. 91).

Örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için hazırlanan planların her türlü olası durumu kapsayamaması, örgütlerin içinde yaşadığı çevrenin son derece dinamik ve değişken olması, örgütlerin büyüme eğiliminde olması ve belki de hepsinden önemlisi, örgütlerdeki insan unsurunun değişken, öngörülmeven ve karmaşık bir yapıya sahip

olması örgütlerin etkili liderlik gereksinimini ortaya çıkarmaktadır (Arıkan, 2001, s.253). Bu nedenlerden dolayı, örgütler bu temel gereksinimlerini karşılayacak kişilere sahip olmak arzusundadırlar. Çünkü örgütün iyi bir lidere sahip olması ile mevcut kaynaklar etkin kullanılarak örgütsel amaçlar gerçekleştirilebilecektir.

Örgüt kültürü, Schein (1985) tarafından örgütün dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünlüşmesi sırasında yarattığı ve geliştirdiği, yeni üyelerine en doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı temel varsayımlar modeli olarak tanımlarken, Morgan (1998) örgüt kültürünü, insanların yaşadıkları dünyayı birlikte yaratmasını ve yeniden kurmasını sağlayan aktif, yaşayan bir olgu olarak ele almıştır (Durğun, 2006, 114).

Bakan ve arkadaşları ise (2004, s.17) şu tanımları yapmışlardır: “Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri, başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenleyerek örgütün geleceğini belirleyen, örgütün bireyleri tarafından kabul görmüş ve onları bir arada tutma özelliğine sahip tutumlar, davranışlar, değerler ve normların toplamıdır”.

Literatürde, liderlik ile örgüt kültürü arasında güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Örgüt kültürünün oluşumu, geliştirilmesi ve kurumsallaştırılmasında lider önemli bir rol oynamaktadır. Liderin örgüt kültürü üzerinde etkisinin önemli olduğunu savunan görüşün yanı sıra, örgüt üyelerinin tutum ve davranışları üzerinde etkili olan örgüt kültürünün bir örgüt üyesi olan liderin de tutum ve davranışlarını etkileyebileceği görüşü de savunulmaktadır. Liderlik ile örgüt kültürü arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusu olup, örgüt kültürü lider davranışlarını ve sergilenen liderlik tarzını etkilerken, aynı zamanda liderin kendisi örgüt kültürü ve örgütsel uygulamalar üzerinde etki yaratır (Bakan, 2008, s.2).

Çalışmanın teorik altyapısı, yerli ve yabancı kaynaklar taranarak oluşturulmuştur.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formları kamu kurumlarına elden veya e-posta yoluyla ulaştırılmış ve yapılması sağlanmıştır.

Anket sonuçları SPSS 11,5 programı kullanılarak değerlendirilmif ve analiz edilmiştir. Araştırmanın metodolojisinde anket formlarının oluşturulması, uygulanması, kullanılan ölçekler, araştırmaya katılanlar ile ilgili demografik bilgiler, faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizleri ele alınmıştır.

Sonuç kısmında araştırma ile ulaşılan sonuçlar yorumlanmış ve önerilere değinilmiştir.

1. ARAŞTIRMANIN TEORİK ALTYAPISI

1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramının farklı araştırmacılarca, farklı bilim dallarında, değişik açılardan yapılan farklı tanımları bulunmakta olup, üstünde mutabık olunan tek bir liderlik tanımının bulunmadığı aşikardır. Ancak liderlik tanımlarında liderliğin “kişiler arası etkileşimle ilgili olduğu” , “insanları etkileme” (Koçel, 2001, s.257) ve “ikna etme süreci” olduğu görüşü yaygın bir kabul görmektedir (Acar, 1997, s.263).

Lider, grup üyelerini bir amaca yönelik güdüleyen ve grup amaçları doğrultusunda etkileyen, yönlendiren bir kişi iken, liderlik belirli koşullar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2001, s.465). Koçel bu düşüncesini şöyle formüle etmektedir;

$$\text{Liderlik} = f(\text{lider, izleyiciler, koşullar})$$

Bu formül liderliğin, izleyiciler ve koşullar değişkenlerine bağlı karmaşık bir ilişkiler süreci olduğunu göstermektedir.

Cook ve arkadaşları liderlik kavramını; yönlendirme, enerji verme ve çalışanların liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanma süreci olarak açıklamaktadır (Tengilimoğlu, 2005, s.2).

Etkin liderliğin temeli organizasyonun misyonunu belirlemeye, tanımlamaya ve bunu açık bir biçimde ortaya koymaya dayanmaktadır. Bundan dolayı liderler örgüt vizyonunu, hedefleri, öncelikleri ve standartları tespit eder ve bunların bozulmaması için gerekli önlemleri alır, uzlaşmaları sağlar (Tengilimoğlu, 2005, s.3).

Kişisel özelliklere dayanarak liderliği açıklamak için düşünürler arasında net bir görüş birliği sağlanamamıştır. Yapılan araştırmaların bir çoğunda ortak olan özellikler olarak üstün zeka, analiz ve sentez yapabilme kabiliyeti, düşüncelerini iyi bir biçimde aktarabilme yeteneği ve amaçlara karşı sebatkarlık tüm önderlerde görülen ortak nitelikler olarak göze çarpmıştır (Eren 2001, s.357–358).

Araştırmaların çoğunun ortaya koyduğu bir tespitte şudur ki, bu ortak özelliklere sahip olan, çok çeşitli çevrelerden ve eğitim düzeylerinden gelen değişik kişilikteki insanların başarılı lider olabildikleridir. Yani lideri yaratan çevre ve kişisel özellikleri onun liderliğini oluşturmaktadır.

Çeşitli kaynakları ve makaleleri taradığımızda bir liderde bulunması gereken ortak özellikleri şu şekilde özetleyebiliriz;

- Problemleri yaratıcı bir şekilde çözme kabiliyeti,
- İyi iletişim kurma,
- Güçlü bir başarıma isteği,
- İlgili, sosyal ve girişken olmak,
- Astlara karşı pozitif ve samimi tutum,
- Özgüven,
- Hırs,
- Kişisel disiplin,
- İyi huy,
- Duygusal denge.

Liderin belirli bir özelliği ancak belli bir durum ya da grup ona ihtiyaç duyduğu zaman önemli olmaktadır. Şu halde, değişik durumlar ve ihtiyaçlar değişik liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Bir liderin davranışı belirli bir yer ve zamanda iyi olarak nitelendirilebileceği gibi, başka bir yer ve zamanda da kötü olarak değerlendirilebilir. Ancak bunun iş yapılan ortamın ve grubun özelliklerine göre değişebileceğini söylemek yanlış olmayacaktır (Eren, 2001, s. 357).

1.2. Liderlik Teori Ve Yaklaşımları

Literatürde, birçok araştırmacının liderlikle ilgili çeşitli çalışmalar yapmış olduğu ve çeşitli teori ya da yaklaşım geliştirdikleri görölmektedir. Liderlik konusunda ileri sürölen başlıca yaklaşımlar; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve yeni yaklaşımlar biçiminde sınıflandırılabilir.

1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı liderlik konusunda geliştirilen ilk yaklaşımdır. Bu görüşü savunan yönetim bilimcilere göre, lider olabilmek için kişilerin doğuştan taşıdıkları bazı özelliklerin olması gerekmektedir. Lider doğuştan taşıdığı fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal ve kişilik özellikler açısından diğer insanlardan farklı olmalıdır (Koçel, 2001, s.468). ‘‘Geleneksel Yaklaşım’’ olarak da ifade edilen özellikler yaklaşımına göre, bir kişinin bir grup içerisinde lider olarak kabul edilmesinin ve o grubu yönetmesinin temel nedeni kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider, sahip olduğu özelliklerinden dolayı grup içindeki diğer üyelerden farklıdır. Bu anlayışın sonucu olarak liderlerin hangi açılardan izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için birçok araştırma yapılmıştır. Araştırılan liderlik özelliklerinden bazıları Tablo 1.1. de gösterilmiştir.

Tablo 1.1. Lider Özellikleri

Yaş	Güzel Konuşma	Dürüstlük
Boy	Zeka	Samimiyet
Cinsiyet	Kişiler Arası İlişkiler	Doğruluk
İrk	İleriye Görebilme	Açık Sözlülük
Yakınlık	İnisiyatif Sahibi Olma	Kendine Güven Duyma
Olgunluk	Duygusal Olgunluk	Kararlılık
Başkalarına Güven Verme	Bilgi	İş Başarma Yeteneği

Stogdill 1900 – 1950 yılları arasında yaptığı araştırmalar sonucunda liderlerin izleyicilerden farklı 5 özelliğini tespit etmiştir.

1. Kapasite; zeka, dikkat ve yargılama gibi özellikler
2. Başarı; bilgi, eğitim gibi özellikler
3. Sorumluluk; kendine güven, üstün olma, girişim gibi özellikler
4. Katılma; sosyallik, işbirliği, uyum gibi özellikler
5. Konum; sosyo-ekonomik durum ve popülerlik

Ancak, liderlik sürecini yalnızca “liderin sahip olduğu özellikler” değişkenini ele alarak inceleyen bu teori gerçek yaşamda pek geçerli olmamıştır. Liderliği belirlediği varsayılan özelliklerin çoğunun aynı anda bir kişide bulunmasının mümkün olmaması ve bazen izleyiciler arasından liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkamaması ve bu özelliklerin kolaylıkla ölçülememesi (Tengilimoğlu, 2005, s.5), liderlikle ilgili yeni arayışları gündeme getirmiştir. Bunun üzerine liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığı konusuna ağırlık verilmiş ve ortaya Davranışsal Önderlik Teorisi çıkmıştır.

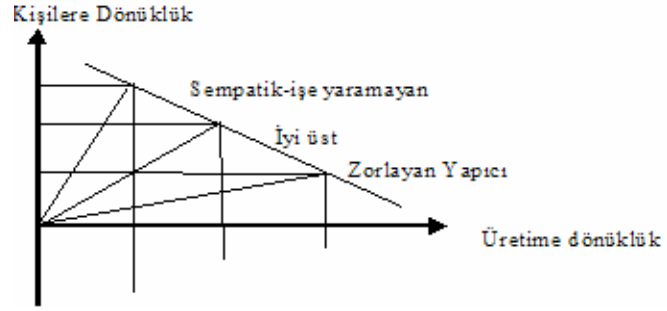
1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olmasıdır. Bu bağlamda yapılan çalışmalarda, liderlerin davranışlarının temel yönelimi belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlerin astları ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Tengilimoğlu, 2005, s.4).

Davranışsal liderlik kuramının gelişmesinde çeşitli araştırma gruplarının yapmış olduğu çeşitli uygulamalı ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bunlardan başlıcaları: Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Likert'in Dörtlü Sistem Modeli ve Blake ve Mauton 'un Yönetsel Diyagram Modeli çalışmasıdır. Bütün bu çalışmaların ortak noktası, liderlerin liderlik davranışını ortaya koyarken iki konuyu önemsemeleridir: Birincisi "işe veya göreve yönelik olma", ikincisi "kişiyeye yönelik olma" boyutlarıdır (Tengilimoğlu, 2005, s.5).

- Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Lensis Likert'in başkanlığında yürütülmüştür. Bu araştırmalar neticesinde, lider davranışlarını işe yönelmiş lider ve işgörene yönelmiş lider şeklinde iki ana kategoride kavramlaştırmışlardır. İşe yönelmiş lider, yapılması gereken işe yoğunlaşır, astının görevini yerine getirmesi için baskı yapar. Böyle liderler iş görenlerin kendi başlarına görevlerini yerine getireceklerine inanmadığından onları devamlı olarak denetlerler. Astlarıyla ilişkileri zayıftır, işin yapılmasıyla ilgili spesifik ilkeler üzerine yoğunlaşırlar. İş görene yönelmiş lider ise, insanlar, onların kişisel başarıları ve iş birimini şekillendirilen sosyal sistemin özellikleri üzerine yoğunlaşmıştır. Böyle liderler iş birimleri için yüksek performanslı amaçlar oluştururlar ve performans beklentilerini astlarına iletirler.

Faaliyetlerinin büyük kısmını, iş görenlerin davranış ve çalışma güdülerini, astlarıyla kendisi arasındaki kişisel ilişkileri geliştirmeye yöneltilir (Ceylan, 1997, s.315).



Şekil 1.1. Michigan Üniversitesi Araştırmaları. (Kutaniş, 2006, s.8)

Michigan araştırmaları, iş görene yönelmiş liderliğin iş birim performansının işe yönelmiş liderliğinkinden daha fazla olduğunu göstermektedir (Kutaniş, 2006, s.8).

- Likert'in Dörtlü Sistem Modeli, Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirilmiştir. Sistem-1 istismarcı otokratik, Sistem-2 yardımsever otokratik, Sistem-3 katılımcı, Sistem-4 ise demokratik olarak tanımlanmaktadır. Burada Sistem-1 astlara güvenmeyen, astların fikrini nadiren alan; Sistem-2 astların fikrini bazen soran efendi-köle güven anlayışına sahip; Sistem-3 kısmen güvenen ve genel olarak astların fikrini alan; Sistem-4 ise daima astların fikrini alan ve tam olarak güvenen liderlik anlayışlarını temsil etmektedir (Koçel, 2001, s.475).
- Ohio Eyalet Üniversitesindeki araştırmacılar liderlik davranışlarını iki ana kategoride kavramlaştırmışlardır. Bunlardan birincisi yapıyı harekete geçirme diğeri ise insan faktörüne ilgidir. Yapıyı harekete geçiren liderler işletme ve amaçları, görevleri tanımlamaya, şekillendirmeye ve harekete geçirmeye yönelmiştir. İşi organize edip, planlarlar, görev verirler ve son tarihleri koyarlar,

astlarının fikirlerini sormadan ve önerilerini almadan kararlı bir şekilde davranırlar (Ceylan, 1997, s.315)

İnsan faktörüne ilgi, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir (Koçel, 2001, s.400).

Ohio Üniversitesindeki çalışmaların esas bulguları şunlar olmuştur; Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, iş tatmini artmakta, devamsızlığı ve iş gücü devir hızını azaltmaktadır. Liderin inisiyatifi esas olan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır (Koçel, 2001, s.401).

- Liderlik yaklaşımını inceleyen bir diğer araştırma da, ‘Yönetmel Ölçek ’ veya ‘Yönetim Gözeneği Kuramı’ olarak da ifade edilen ‘Yönetmel Diyagram Modeli’dir.

Tablo 1. 2. Yönetmel Ölçek Diyagramı (Aksel, 2003, s.33)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
İnsana İlgi	1	Cıvız Liderlik								Göreve Dönük Liderlik
	2									
	3									
	4									
	5					Orta Yolcu Liderlik				
	6									
	7									
	8									
	9	Şehir Klübü Liderliği								

Blake ve Mouton tarafından geliştirilmiş, iki boyutlu bir ölçektir. Boyutların biri üretime, diğeri ise insana yönelik lider davranışını göstermektedir. Bu kapsamda, liderlerin ağırlık verdikleri faktörler, üretime ve kişiler arası ilişkilere yönelik olmak şeklinde ikiye ayrılmaktadır (Koçel, 2001, s.473).

Her iki boyutun en yüksek olduğu nokta (9,9) noktasıdır ve “takım yöneticisi” olarak adlandırılmaktadır. Buna karşın her iki boyutun en düşük olduğu nokta (1,1) “güçten düşmüş lider” noktasıdır.

Diğer noktalar ise (1,9) “şehir kulübü yöneticisi”, (9,1) “Otoriter lider” ve (5,5) “örgüt adamı yöneticisi” olarak adlandırılmaktadır (Ergeneli, 2006, s.220).

Davranışsal kuramlar liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmaktadır. Fakat çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri nedeni ile eleştirilmişlerdir. Buradan hareketle, en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişebileceğini savunan durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır. “Tek ve en iyi” liderlik tarzı bulunduğunu savunan davranışsal yaklaşımlar yerine, durumsallık yaklaşımında duruma göre duyarlı liderlik tarzı üzerine odaklanılmıştır (Tengilimoğlu, 2005, s.5).

1.2.3. Durumsal Yaklaşım

Liderlik kavramına, liderin özellikleri veya davranışları açısından bakmaya çalışan yaklaşımlardan sonra içinde bulunulan durumu da dikkate almayı öngören durumsallık yaklaşımı ortaya konulmaya başlanmıştır. Bu teoriye göre liderliğin tanımı; Liderin kişiliğine, görevin gereklerine, takipçilerin beklentilerine, ihtiyaçlarına ve tutumlarına ve tüm bu unsurların içinde bulunduğu çevreye dayalı olarak çeşitlilik gösteren sınırlı sayıdaki durumsal faktörü ya da boyutu içermelidir.

Durumsallık yaklaşımının temel varsayımı, en uygun liderlik davranışının koşullara ve duruma göre değişeceğidir. Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktör içinde bulunan koşullardır. Yani liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşulları arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Bu teoriye göre, liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler: amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, organizasyonun özellikleri, lider ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri, örgütsel hava vb. faktörlerdir (Koçel, 2001, s.467).

Durumsal Yaklaşım Modellerinden en çok bilinenleri; Fiedler'in Durumsallık Modeli, Yol- Amaç Kuramı, Vroom ve Yetton'un Lider Katılım Modeli ve Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli'dir.

- Fiedler'in Durumsallık Modeli'nde; örgütteki lider-üye ilişkileri, görev yapısının durumu ve liderin hiyerarşik mevkiinden aldığı yetki ilişkilerinin, etkin liderlik tarzındaki belirleyici rolünü incelemektedir. Sıralanan bu faktörler, liderin işe ve iş görene yönelik davranışlarını etkilemekte ve lider kimi zaman "işe dönük", kimi zaman da "iş görene dönük" bir yaklaşım sergilemektedir. Fiedler'in çalışması, liderin etkinliğinin belli koşullara bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre, liderin kişilik özellikleri, durum ile uyumlu ise lider etkili olmaktadır (Ergeneli, 2006, s.224). Yani bir anlamda, liderin etkili olabilmesi ortama ve duruma bağlıdır. Savunulan düşünce, "doğru durumda kullanıldığı zaman tüm liderlik tarzları etkilidir".
- 1970'li yılların başında Robert House ile Martin Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen Yol-Amaç Kuramında, liderin izleyicilerin beklentisini etkileme derecesi yolu, izleyicilerin verdiği değeri etkileme derecesi amacı ifade etmektedir. İnsan davranışlarını; insanın bir davranış aracılığı ile ulaşmak istediği sonuç, yani beklenti ile, bu sonuçlara ilişkin kişinin verdiği değer etkilediğini belirtmektedir (Sökmen ve Boylu, 2006, s.2394).

Yol Amaç Modeli, liderin astlarının bireysel güçleri ile iş başarımlarını nasıl etkileyeceğini ve bu iki amaç seti arasında nasıl bir yol bulacağını araştırır. Bu kuram, liderin izleyenlerin gösterilen amaca ulaşabilmeleri için onları amaca motive etmesini üçüncü boyut olarak eklemektedir (Eren, 2000, s.440). Özetle, liderin görevi astlarını harekete geçirmek, amaçları belirlemek ve bu amaçlara ulaşacak yolları bulmalarına yardım etmektir. Yol Amaç Kuramında lider, durumun niteliğine göre yönlendirici (otoriter), destekleyici, katılımcı ve başarı merkezli dört lider davranışı sergileyebilir. Burada yönlendirici lider, çalışanların yapmasını istediklerini açıkça ortaya koymakta; destekleyici lider, çalışanlar ile dostça ilişkiler geliştirmekte; katılımcı lider, astlarının fikirlerini almakta; başarı merkezli lider ise, ulaşılması zor amaçlar belirlemektedir (Ergeneli, 2006, s.225).

- Vroom ve Yetton'un Lider Katılım Modeli, liderlik davranışları ile karar almaya katılım ilişkilendirilmektedir. Örgütteki görev yapıları tekdüze ve tekdüze olmayan farklı faaliyetleri gerektirdiğinden, lider davranışları da görev yapısını yansıtacak şekilde uyarlanmalıdır. Modele göre, bir liderin en önemli görevi karar vermesidir. Vroom ve Yetton beş ayrı karar verme tarzı belirlemiştir (Aktaş, 2008, s.25):
 - Yönetici kararı tek başına alır.
 - Yönetici astlarından bilgi alır, ancak kararı tek başına alır. Astlarını durumla ilgili olarak isterse bilgilendirebilir.
 - Yönetici durumu astlarına açıklar, bilgi toplamalarını ve değerlendirme yapmalarını ister. Astlar grup olarak toplanmazlar ve yönetici tek başına karar alır.
 - Yönetici ve astlar durumu tartışmak için toplanırlar ancak kararı yönetici tek başına alır.
 - Yönetici ve astlar durumu tartışmak için toplanırlar ve karar grup halinde alınır.

Bu kurama göre, tek bir tarz karar verme yerine durumun gerektirdiği şekilde karar vermek etkililiği belirlemektedir.

Yöneticiler ve liderler tarafından seçilen ve yönetim anlayışlarını yansıtan uygun liderlik tarzı seçimi, organizasyonel başarının elde edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü liderlik tarzı, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirilmesinde, karşılaşılan sorunların çözümünde, çalışanların motivasyonunu ve iş ortamını dikkate alarak seçmiş olduğu davranış biçimidir (Çelik ve Sünbül, 2008, s.52). Liderliğin tanımında genel kabul görmüş bir tanımın yapılmasında nasıl güçlük yaşanıyorsa, başarının elde edilmesinde de tek bir liderlik tarzının benimsenmesi mümkün olamamaktadır. Bu yüzden içinde bulunulan ortamsal koşullar, liderliğin yaşandığı süreç ve liderin kişisel özelliklerine ilişkin yapılan incelemeler farklı liderlik tarzlarını doğurmuştur.

Liderlik olayını, şartları da göz önüne alarak izah etmeye çalışan durumsallık yaklaşımına göre, liderin etkinliğini ortaya koyan unsurlar şunlardır: gerçekleşmesi istenen amacın özelliği, grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri, liderliğin meydana geldiği organizasyonun nitelikleri, liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri. Tüm bu unsurlar aşağıdaki Şekil.1.2.'de gösterilmiştir.



Şekil 1.2. Liderlik Davranışı (Koçel, 1998, s.434).

Durumsallık yaklaşımı, kişilik özelliklerine önem vermeksizin, sadece durumun özelliklerini göz önüne alması nedeniyle eksik kalmıştır. Ayrıca içinde bulunulan durumu belirlemek, durumsallık değişkenlerini ölçmek bazen kolaylıkla mümkün olmayabilir.

1.3. Liderlik Tarzları

1.3.1. Otokratik Liderlik

Bu tarz liderlik genellikle bürokratik, otoritenin hakim olduğu örgütlerde görülmektedir.

Otoriter liderler, otorite ve sorumluluğun tamamına sahiptirler. Yönetim yetkisinin tamamı liderde toplanmaktadır (Eren, 2001, s.453). Otoriter liderler esas itibariyle izleyicileri yönetim dışında tutmaktadırlar. Diğer bir ifade ile amaçların ve politikaların belirlenmesinde, işgörenlerin hiçbir söz hakkı bulunmamaktadır. Amaçlar, politikalar ve planlar belirlenirken grup üyelerine söz hakkı vermezler. Onlar, sadece liderlerinden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdürler.

Otoriter liderler, çalışanlarını motive etmede yasal güçlerini, ödüllendirme gücünü ve zorlayıcı güçlerini kullanmaktadırlar. Bu liderler, astlarını etkilemek için emir verme, hatalarını eleştirme gibi taktikler kullanırlar çünkü onların dış unsurlarla motive olduklarını düşünürler. Bu da, merkezi kontrol, ödüllendirme, cezalandırma, övme veya eleştiri sonucunu doğurur (Tengilimoğlu, 2005, s.7).

Bu liderlik tarzında lider, bir politika tespit etmekte; buna uygun örgütsel çatıyı belirlemekte; faaliyet biçimini tayin etmekte; izleyicilerden belirlenenleri yapmalarını istemekte, izleyicilerde bunu yerine getirmektedir. Eğer, lider, insanların tembel olduğunu veya motivasyonlarının eksik olduğuna inanıyorsa; işletmede işbirliği ve

kişisel sezgileri teşvik etmiyorsa, sonuç otoriter bir atmosfer ve otoriter liderlik tarzı olacaktır (Tengilimoğlu, 2005, s.7).

Teknikler ve hareket tarzı her seferinde otorite tarafından bildirilir. Bu nedenle gelecekte ne olacağı daima belirsizdir. Lider genellikle her bir görevi belirler ve her bireye kimin yardımcı olacağını da bildirir. Bireyin işlerini değerlendirirken üstün gelen taraf her zaman kendisidir (Sayılı, 2009, s.12).

Otoriter liderlik tarzı, çabuk karar verme gereken durumlarda ya da eğitimsiz ve motivasyonsuz personeli kısa sürede özellikle baskı ve korku yoluyla harekete geçirmede bir an için faydalı olabilmektedir. Ayrıca lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verme imkanı sağladığı da söylenebilir (Şahin ve diğerleri, 2004, s.659). Ancak otoriter liderlik tipi, liderin aşırı derecede bencil davranması, astların inanç ve duygularını yeterince dikkate almaması ve buna bağlı olarak personelde tatminsizlik duygusunun ortaya çıkması nedeniyle sakıncalıdır. Tatminsizlik duygusu örgütlerde yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğünü, grup içi çatışmaları artırmakta, buna bağlı olarak liderin grup üzerindeki nüfuzu da zamanla azalmaktadır (Buluç, 1998, s.1210).

Bu tip liderliğin başarılı olması için liderin, kişiliği ile saygınlık ve bağlılık oluşturacak derecede güçlü ve zeki bir insan olması gerekmektedir (Şafaklı, 2005, s.134).

1.3.2. Paternalist Liderlik

Örgütlerde paternalizm veya 'babacılık', 'hamilik', ast ve üst arasındaki ilişkinin niteliğini tanımlar. Bu ilişkide üstün görevi astı korumak-kollamak ve yalnızca profesyonel değil özel hayat ile ilgili konularda da ona yol göstermektir. Ast ise üstüne bağlılık göstermekte, güvenmekte ve onun yönlendiriciliğini gönüllü olarak kabul etmektedir (Aycan, 2001, s.1).

Paternalist özellik taşıyan toplumlarda, üst ve ast arasındaki ilişki, baba ile çocuğu arasındaki ilişkiye benzetilmektedir. Baba figürü kurumsal güçten daha çok kişisel güç taşımakta hem rol modeli hem de mentor olarak hizmet edici didaktik (öğretici) liderliği temsil etmektedir (Karkın, 2004, s.65).

Paternalist lider, bir aile gibi işçileriyle ilgilenir. İşçilerinin yaşantılarının her yönüyle ilgilenir, onlara rehberlik eder ve kişisel sorunlarıyla ilgili olarak ta profesyonel olarak nasihat verir (Aycan ve Paşa, 2003, s.131). Astlarda bu davranışlara karşın liderlerine bağlanır ve riayet ederler.

Paternalizm, Japonya, Hindistan, Türkiye ve Kore gibi Asya ülkelerinin karakteristik özelliğidir (Ardichvili, 2001, s.366). Bu toplumlar da Paternalist liderlik daha insancıl bir yönetim tarzı olarak kabul görmektedir. Gerçekten de son zamanlarda yapılan incelemelerde; Çin ve Ortadoğu kültürlerine benzer kültürlerde pozitif iş tutumları ile paternalizm arasındaki ilişkilerin destekleyici bir kanıtı olmuştur. Batılı toplumlarda ise paternalizm yani babacanlık ve pederşahilik, olumsuz olarak karakterize edilir. Paternalizmi otoritenin sosyo-psikolojik kaynakları çerçevesinde tartışan Sennett (1992), onu kısaca “sahte sevgiye dayalı” bir otorite biçimi olarak tanımlar. Sahtedir, çünkü otorite sahibi kendisine bağımlı olanların bakımını, kendisinin çıkarlarına hizmet ettikleri oranda üstlenir. Kaynakları bir lütuf gibi sunar. Paternalizm oldukça güçlü ve etkili bir otorite biçimidir. Çünkü başkalarının bakımını üstlenme ve iktidar olgusu bir aradadır. Bir anlamda “sevgi ile iktidar” iç içe geçmiştir. Paternalizm, “erkek egemenliğinin sözleşmesiz bir biçimi olarak”, koruyucu, müsamahasız yargıç ve güçlü kişi rollerini idealleştirir. Korunanlar açısından bu otoriteye başkaldırmak oldukça güçtür.

Paternalizm hakkında Himmelfarb’ın değerlendirmesi ise şöyledir (Güngör ve Özüğurlu, 1997, s.7): “Hiç şüphe yok ki paternalizm hem fikir olarak hem de gerçeklikte, aristokratların ve geleneksel mülk sahiplerinin alışkanlıklarına ve ihtiyaçlarına denk düşen bir ‘sosyal kontrol’ biçimiydi. Fakat aynı zamanda toplum

nezdinde paternalizm, yerine geçen sisteme kıyasla daha insani ve daha ahlaki bir sistemdi”.

1.3.3. Katılımcı (Demokratik) Liderlik

Demokratik-katılımcı liderlik (Democratic-Participative Leadership) tarzında, lider yönetim yetkisini izleyiciler ile paylaşma eğilimini taşır (Eren, 2001, s.453). Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte ve fikirlerini söylemeleri ve öneriler getirmeleri için lider tarafından cesaretlendirilmektedirler.

Bu tür liderlik şekli demokratik ve insanın merkeze alındığı örgütlerde görülmektedir. Demokratik örgütlerde kararların oluşturulması ve uygulanması sürecine, ilgili tüm çalışanlar katılmaktadır. Böyle örgütlerde lider ve astlar arasında tam bir uyum ve mükemmel bir iletişim vardır. Personelin fikir, duygu, inanç ve arzularına değer verilmekte buna bağlı olarak onların iş görme arzu ve istekleri artmaktadır (Buluç, 1998, s.8).

Demokratik liderler tartışmalarına izin verirler ve gurupla karar vermeyi özendirirler. Astlarını bilgilendirir ve astların kendi düşüncelerini lider ve gurupla paylaşmalarını, önerilerde bulunmalarını özendirir (Şimşek, 2006, s.5).

Katılımcı liderlik izleyicilerin uzlaşmasıyla oluşturulur. Rehberlik ve düşünceler üretilir. Ancak izleyicilerin düşünce üretebilmesi ve karar süreçlerine katılabilmesi için kendilerini çok iyi yetiştirmiş ve donanımlı olmaları gerekir. Demokratik liderlik, çalışanlar arasında güven inşa etmede kullanılır (Tağraf ve Çalman, 2009, s.138).

Demokratik liderler, astlarını etkilemek için uzmanlık ve bilgi gücünü kullanmaktadırlar. Bu liderlik tarzında üyeleri hedefe ulaşma noktasında cesaretlendiren ve üyelerin yetki ve sorumluluklarının belirgin bir biçimde yapıldığı, övgü ve eleştirilerin de bu standartlara uygun olduğu görülmektedir. Demokratik liderlik tarzının

en belirgin özelliği, liderin amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde astların fikir ve düşüncelerinden yararlanmasıdır (Tengilimoğlu, 2005, s.8).

Demokratik liderler, yetki dağıtımını, paylaşımı ve görev dağılımını teşvik ederler. Daha çok kişisel güçler (uzmanlık gücü, karizmatik güç) ön plandadır. İzleyiciler, kendilerini örgüte karşı sorumlu görürler ve örgüte karşı pozitif duygular beslerler. Lider başlarında olmasa da sistem çalışır ve düzenli bir şekilde işler.

Demokratik liderlik stiline sakıncaları ise, karar sürecine çok fazla kişinin katılması nedeniyle karar sürecinin uzaması ve sistemin yavaş işlemesidir. Acil durumlarda karar almak gerektiğinde bu liderlik türü kısmen başarısız olmaktadır. Hatta bazen kararlar alınmamaktadır (Buluç, 1998, s.8).

1.3.4. Serbestliğe Dayalı Liderlik

Serbestliğe dayalı liderlik (Laissez-Faire Leadership), pasif yönetimin en uç noktasını ya da liderliğin hiç olmamasını ifade eder. Bu yaklaşımdan astlar her konuda özgür bırakılarak hiçbir yol veya yöntem gösterilmemektedir.

Bu tarz liderler yönetim erkine çok az ihtiyaç duyan, çalışanları kendi haline bırakan ve herkesin kendisine verilen görevler dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranış gösterirler.

Diğer bir deyişle tam serbesti tanıyan liderler yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma hakkını tamamıyla astlara bırakmaktadır. Tam serbesti liderler sorumluluklarından vazgeçerler ve karar almaktan kaçınırlar (Tağraf ve Çalman, 2009, s.158).

Bu liderlik şekli, grup üyelerinin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin belirlemesi, uygulama ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulaması, her üyenin bireysel eğilim ve aktivitesini harekete geçirmesi nedeniyle yararlıdır.

Çalışanlar kendilerini yetiştirip problemlere en iyi çözüm şekli bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediğiyle grup oluşturarak sorunları çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte en uygun kararları almaktadır. Burada liderin görevi ise malzeme ve kaynak sağlayarak, bunlarla ilgili sınırları çizmektir.

Bu tür liderlik biçimi, mesleki uzmanlık hallerinde, bilim adamlarının çalışmalarında, örgütlerin araştırma-geliştirme departmanlarında sorumluluk duygusuna sahip ve sorumluluktan kaçmayan kişilerin olduğu durumlarda uygulanabilir. Aksine eğitim düzeyi düşük, iyi bir iş bölümünün ve sorumluluk duygusuna sahip olmayan kişilerin bulunduğu gruplarda bu tür bir liderlik biçiminin yürümeyeceği ise kesin bir sonuçtur (Buluç, 1998, s.1214).

Bu yaklaşım, özellikle liderlik özelliklerinden yoksun yöneticilerde görülür. Bu liderler, özellikle karar vermekten çekinirler (Cemaloğlu, 2007, s.171).

Otokratik, Katılımcı ve Serbestçi Liderlik tarzlarının genel karakteristikleri, aralarında bir karşılaştırma yapabilmek amacıyla özetlenerek Tablo 1.3.'te sunulmuştur.

Tablo 1.3. Otokratik- Katılımcı ve Serbestçi Liderlerin Davranış Özellikleri
(Buluç,1998, s.1214)

Otokratik Lider	Katılımcı Lider	Serbestçi Lider
Yönetici karar verir. Verdiği kararları bildirir	Yönetici değişmeye açık kararlar verir.	Yönetici kendisi tarafından belirlenen sınırlar içerisinde astların görev yapmasına izin verir
Yönetici verdiği kararların satışını yapar	Yönetici problemi ortaya koyar, bunlara ilişkin olarak astlardan bilgi ve öneri alarak karar verir.	
Yönetici fikirler oluşturur ve soru sorulmasını ister.		
Yönetici Tarafından Otorite ve Gücün Kullanılması		Astların Özgürlük Alanı

1.3.5. Karizmatik Liderlik

Karizmatik yaklaşımın temelini oluşturan karizma kavramı, 1980’li yıllara kadar politik, sosyal ve dini liderlik açısından ele alınmıştır (Aslan, 2009, s.258).

Karizma kelimesi, önceleri, Antik Yunan’daki hediye “gift” anlamında kullanılmış; daha sonraki yıllarda “Hıristiyan Kilisesi tarafından Tanrı vergisi, iyileştirme veya kehanette bulunma gibi Tanrı’dan gelen hediye anlamında “olağanüstü davranış” olarak

tanımlanmıştır. Dünyevi işlere ve liderliğe uyarlanması ise Alman sosyolog Max Weber tarafından yapılmıştır (Aslan, 2009, s.258).

1980’li yıllardan sonra karizma ifadesi, sistem yaklaşımının da benimsenmesiyle birlikte, liderin, küçük grup yerine büyük grupları etkilediği yaklaşımının kabulüyle, örgütsel alanda kullanılmaya başlanmıştır. Öyle ki, Bass (1985), bu yıllarda pek çok karizmatik liderin, örgütsel ortamda potansiyel olarak var olacağını, daha da ötesi örgütsel başarı için karizmatik liderliğin gerekli olacağını öngörmüştür (Aslan, 2009, s.258).

Bass’a göre (1985) karizma; örgütsel ortamdaki doğru bir liderden, sıradan yöneticiyi ayıran bir unsurdur. Öyle ki bu durumda lider, astlarından yoğun hisleri kendi üzerine çekmekte ve izleyenleri, liderleriyle özdeşleşmektedirler. Sahip olunan kişisel özellikler veya güç yoluyla, karizma etkisi, lidere, isteyerek benzeme çabasına veya özenme temeline dayanmaktadır (Aslan, 2009, s.258).

Weber, karizma terimini “karizmatik yetki” şeklinde kullanılmıştır. Yetkiyi, “Belirli bir grubun, belirli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme olasılığı” şeklinde tanımlayan Weber, geleneksel yetki, karizmatik yetki ve ussal-yasal yetki olmak üzere üç tür yetkiden söz etmektedir (Kılınç, 1995, s.12).

Geleneksel yetkiyi, kişisel ve doğuştan kazanılan statüye dayanan bir yetki olarak ele alan Weber, astların bu yetkiye sahip kişinin emirlerine geleneklere uygun olduğu sürece riayet edeceklerini vurgulamaktadır. Weber’e göre karizmatik yetki de kişisel bir yetki tipi olmakla beraber, elde edilme biçimi açısından iki yetki tipi farklılaşmaktadır. Karizmatik yetki, lidere yönelik kişisel bir atıftır. İzleyicileri karizmatik liderin insanüstü, süper bir kişi olduğuna ya da en azından istisnai güçlere sahip olduğuna inanırlar. Bu güçlerin, izleyicilerin (grubun) yararına olacak biçimde lider tarafından sık sık sergilenmesi gerekir. Lider ile izleyiciler arasında ussal olmayan (duygusal) bağlar bulunur (Baransel, 1993, s. 168–169).

Weber'in liderlikle ilgili görüşlerini aşağıdaki beş unsurla özetlemek mümkündür (Aslan, 2009, s.258);

1. Lider olağanüstü ilahi hediyelerle donatılmıştır,
2. Karizmatik liderin ortaya çıkışı bir sosyal kriz durumunun varlığını gerektirmektedir,
3. Karizmatik liderler, krizlere radikal çözümler önermektedirler,
4. İzleyenler, liderin olağanüstü güçlerinin olduğuna inanırlar,
5. Liderin olağanüstü yetenekleri ile elde edilen başarı, onun liderliğini sağlamlaştırmaktadır.

Karizmatik liderlik, daha çok kriz ortamlarında ortaya çıkan, kurtarıcı ve sıra dışı niteliklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahip kişilerde görülen bir liderlik tarzıdır. Bu tarz liderlerde rastlanan güçlü ortak kişilik özellikleri, özgüven, cesaret, izleyenleri üzerinde hayranlık uyandırma, ikna ve motive etmedir.

Karizmatik liderler üyelerinin ihtiyaç, değer, kaynak ve özlemlerini kendi ilgilerinden kolektif ilgilere dönüştürür. Bundan dolayı izleyiciler liderlerin misyonlarına gönülden bağlanırlar. İzleyiciler liderlerine güvenir, değerlere büyük önem verir ve motivasyonları artar. Diğer bir tanımda karizmatik liderler; yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, izleyicilerin yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdüleyen davranışlar sergileyen liderlerdir (Uyguç ve ark., 2000, s.591).

Karizmatik liderler, liderlik sahnesinin büyük oyuncularındırlar. İzleyicilerine öz güvenlerini yansıtır ve onları ikna ederler. İkna yetenekleri üst seviyededir. Olağanüstü sorun ve durumlara, olağanüstü çözümler geliştirebilmektedirler (Oktay ve Gül, 2003, s.405). Karizmatik liderler kararlıdırlar. Bunun sebebi duyguları, izlenimleri ve duyguları arasında çatışma yaşamamalarıdır. Özetle karizmatik liderler sahip oldukları öz güvenleri, cesaretleri, konuşma ve ikna yetenekleri, vizyon ve değerleriyle başkalarını etkileyebilen kişilerdir.

1.3.5.1. House'un Karizmatik Liderlik Teorisi

Karizmanın formel örgütlerde nasıl ele alınabileceğine yönelik en önemli çalışmanın House'un 1977 yılında geliştirdiği Karizmatik Liderlik Teorisi olduğu söylenebilir. House'un bu çalışması karizmatik liderliği folklorik ya da tasavvufi (mistik) bir bağlamda ele almaktan ziyade, karizmatik liderlerin karakteristikleri hakkında, davranışsal yönelimleri hakkında ve durumsal faktörler hakkında test edilebilir bir dizi hipotezden oluşmaktadır.

Karizmatik liderleri “kendi kişiliklerinin gücüyle izleyicileri üzerinde derin ve olağanüstü etki yaratmaya muktedir olan kişiler” şeklinde tanımlayan House, Karizmatik Liderlik Kavramı'nda, karizmatik liderlerin diğer insanlardan hangi yönleri ile farklılaştıklarını, nasıl davrandıklarını ve ortaya çıkmalarını kolaylaştıran koşulların neler olduğunu tespit etmeye yönelir.

House'a göre karizmatik liderler izleyicileri üzerinde derin ve müstesna etkilere sahiptirler. İzleyicileri, liderin inançlarını "doğru" olarak algırlar, lideri sorgusuz sualsiz kabul ederler ve ona gönülden ve memnuniyetle itaat ederler. İzleyiciler, bu tür liderlere karşı sevgi ve şefkat hisleri besler, grubun ya da örgütün misyonuna coşkuyla bağlanırlar, misyonun başarılmasına katkıda bulunabileceklerine inanırlar ve yüksek performans hedefleri vardır.

House, karizmatik liderlerin şu üç temel kişisel karakteristiğe sahip olduklarını ifade etmiştir:

- ◆ Yüksek bir özgüvene sahip olma,
- ◆ Yüksek bir etkileme (nüfuz) ve baskın olma ihtiyacı
- ◆ Kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğuna güçlü bir şekilde ikna etme.

Güç için duyulan gereksinimin, lideri izleyicilerini etkileme yönünden çaba sarf etmeye güdüleyeceğini; özgüvenin ve güçlü inançlara sahip olmanın ise, izleyicilerde liderin yargılarına güven duygusunu arttıracacağını belirten House, bu karakteristiklere sahip olmayan bir liderin, insanları etkileme çabalarının muhtemelen boşa gideceğini, bir etkileme girişiminde bulunsa bile bunun başarılı olma olasılığının çok düşük olduğunu vurgulamaktadır (Kılınç, 1995, s.8).

House, kuramıyla ilgili önermelerinde karizmatik liderlerin davranışsal ve etkileme yönelimleri ile ilgili olarak da dört temel özellikten söz edilmektedir. Bunlardan ilki, ideolojik hedefler belirleme ve açıklamadır. Karizmatik liderler, karizmatik olmayan liderlere nazaran izleyicileri arasında değerlerin, ideallerin ve arzuların derinlemesine yerleşmesini sağlamak ve onlar tarafından uygun kişi olarak algılanmak için iki temel davranışsal tarza ağırlık verirler. Bunlar başarı ve yeterlilik etkisi yaratmak üzere imaj oluşturmaya yönelik olarak tasarlanmış davranışlarla ilgilenmek ve örgüt ya da grubun misyonu ile ilgili ideolojik hedefleri açık ve berrak bir biçimde telaffuz etmektir.

Karizmatik liderler, gelecekle ilgili cazip bir vizyon geliştirerek çalışma grubunda daha anlamlı bir coşku oluşturacakları gibi, izleyicileri arasında da bir heyecan duygusu yaratırlar. Misyonun ve vizyonun lider tarafından telaffuz edilmesi, izleyicilerin grup misyonuna daha fazla bağlanıp, grup hedeflerini daha fazla yüklenmelerini sağlayabilecektir.

İkinci temel özellik, izleyicilerle yüksek beklentilerle iletişimde bulunmaktır. Karizmatik liderler, izleyicilerine yüksek beklentilerini aktarabilmeleri ve kendi belirlemiş oldukları hedeflere izleyicilerinin ulaşma yeteneğine güvendiklerini onlara hissettirmeleridir. Böylelikle, yeteneğine izleyicilerde hedefe ulaşmaya katkıda bulunma inancı sağlamanın ötesinde, kamçılayıcı başarı standartlarına ve özgün standartlara ulaşmaya çabalayan bir grup yaratabilecektir.

Üçüncü temel özellik, izleyicilere model olmaktır. Karizmatik liderler izleyicileri için kendi davranışlarıyla bir rol modeli oluştururlar. Böyle bir model oluşturma liderin sadece davranışlarının taklit edilmesinden çok daha ötesine tasar. İzleyicilerinin gözündeki istenilirliği arttıkça (daha cazip, yeterli, başarılı olarak algılandıkça), izleyiciler de kendilerine liderlerinin; değerlerini, etkin başarımları ile arzulanan sonuçlar arasındaki ilişkiyi dikkate alan beklentilerini, işle ilgili etkilere yönelik heyecanlı tepkilerini ve işe ve örgüte yönelik tutumlarını model olarak alacaklardır.

Karizmatik liderlerin bir diğer davranışsal yönelimi ise güdülerini canlandırmadır. Karizmatik liderlerin harekete geçireceği güdülerden başarı güdüsü inisiyatif kullanmayı, hesaplı risk almayı, kişisel sorumluluğu ve sürekli çabayı gerektiren karmaşık ve kamçılayıcı görevler ile; güç güdüsü izleyicilerin rekabetçi, saldırgan ve ikna edilmiş olmasını gerektiren görevler ile ve bağlanma güdüsü ise izleyiciler arasında karşılıklı güveni, iş birliğini ve ekip çalışmasını gerektiren görevler ile ilgilidirler. Karizmatik liderler sıralanan bu güdülerini izleyicilerinin değer yargılarına özen gösteren etkili ve ilham verici konuşma ve hitabetleriyle harekete geçirirler. Bu konuşmalarda da özellikle "en iyi olma", "sadakat", "düşmanlığı azaltma" gibi hususları vurgularlar.

House modelinde, lider özellikleri ve davranışsal yönelimleriyle ilgili önerilerinin yanı sıra, karizmatik liderlerin belirli durum ve koşullarda ortaya çıkma ihtimalinin daha yüksek olduğu yolundaki önerileriyle de kuramının durumsallık boyutunu ortaya koymuştur. House gibi bir çok araştırmacı da karizmatik liderliğin kriz içeren stresli ve kaos yaşanan durumlarda ortaya çıkmasının çok daha yüksek bir olasılık olduğunu ifade etmiştir (Aslan, 2009, s.257).

1.3.5.2. Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Teorisi

Conger ve Kanungo, 1987 ve 1988 yılında yayınladıkları eserlerinde karizmanın atıfsal bir fenomen olduğu varsayımına dayanan ve özellikle de bu liderlik tarzının işletmelerde ve diğer karmaşık örgütlerde nasıl ortaya çıktığını açıklamaya yönelik bir karizmatik liderlik kuramı önermişlerdir (Oktay ve Gül, 2003, 405).

Conger ve Kanungo kuramlarında karizma belirli bir kişiye (lidere), örgütte çalışan bireyler tarafından yapılan bir atıf olduğunu ve de "kişisel risk üstlenme", "kendini kurban etme", "savunulan vizyona ulaşabilmek için yüksek maliyetlere katlanma" ve "güven uyandırma" gibi özelliklere sahip liderlere karizma atfedilmesinin daha muhtemel olacağını ifade etmişlerdir (Aslan, 2009, s.262).

Conger ve Kanungo Modeli, diğer modellerden basamaksal yapıdan oluşan bir model olma özelliğiyle farklılaşmaktadır. Bu aşamalardan birincisi; karizmatik liderlerin diğer yöneticilerden farklı olarak, izleyicileri tarafından, statükoda değişimi daha fazla arzulanması sebebiyle çevresel değerlendirme yapmasıdır. İkinci aşama, vizyonu formüle etmesidir. Yöneticinin, vizyonunu paylaşması, idealleştirmesi ve etkin olarak bu vizyonun ilham verici şekilde açıkça ifade etmesi aşamasıdır. Üçüncüsü; astlarda, liderin kişisel risk alma ve kendini feda etme yönünde davranış göstereceğine ilişkin kanaatlerinin olması ve aynı zamanda da liderin örnek niteliğinde davranışlar göstermesi, bu davranışların da astlar tarafından uygulanmasıdır (Aslan, 2009, s.259).

Conger ve Kanungo'nun asıl ağırlık verdikleri karizma atfını sağlayan lider davranışları şu şekilde sıralanabilir:

- a) **Vizyon Belirleme:** Vizyon, "örgütün mevcut durumu aşarak, gelecekte başarılması arzulanan idealize edilmiş bir hedef olarak tanımlanabilir (Caşın, 1997, 435) ve karizmatik liderler böyle bir hedefe sahiplerdir. Kuşkusuz, vizyonun karizma atfını sağlayabilmesi için izleyicilerinin kabul sınırları içinde olması gerekir.

Öte yandan atıf kuramını daha da geliştiren Conger, karizma atfını kolaylaştıracak bir vizyonun basit olması, ideal hedefleri ifade etmesi, mevcut durumla (statüko ile) mücadele etmesi, üyelerin kişisel beklentilerine yönelmesi ve genel olarak bir risk ögesi içermesi gerektiğini vurgulamıştır (Oktay ve Gül, 2003, s.406).

- b) **Üye ihtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme:** İnsan ilişkileri ve iletişim yeteneği liderlik için çok gerekli iki özelliktir. Üye ihtiyaçlarına ilgi duyan bir liderin vizyonunu izleyicilerine çok açık ve zorlayıcı bir şekilde ileterek motive edebilmesi gerekmektedir. Karizmatik liderlerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri, izleyicileri peşlerinden sürüklemelerinin nedenlerinin başında gelmektedir. Çalışan kendi istek ve ihtiyaçlarına liderinin duyarlılık gösterdiğini, ilgi duyduğunu hisseder ve görürse daha fazla bağlılık göstermektedir (Oktay ve Gül, 2003, s.406).

- c) **Çevresel Duyarlılık Gösterme:** Liderlik çevresel akım ve çelişkilerdeki değişimleri anlamaya ihtiyaç göstermektedir. Bu gelecekle ilgili kaosları çözmeyi sağlamaktadır (Oktay ve Gül, 2003, s.406).

- d) **Sıra Dışı Davranış Sergileme:** Karizmatik liderlerin özelliklerinden birisi de sıra dışı davranışlar sergilemektir. Teamül diye ifade edilebilecek, o güne kadar yaygın olarak kabul görmüş olan kalıpların dışında davranışlar göstermeyi ifade etmektedir. Başka bir deyişle,

liderin idealize edilmiş hedeflere ulaşmada kullanacağı yol ve yöntemlerin, kendisinin izleyicileri gözünde olağanüstü görülmesini sağlayacak ölçüde geleneksel yöntemlerden farklılaşması gerekir. Başarılı olarak kabul edilen yenilikçi stratejilerin kullanılması, lidere astlarınca daha büyük ustalık atfedilmesine neden olur. Karizmatik liderlerin bu özelliği, örgütün amaçlarına ulaşmak için alışılmamış davranışlar gösterme, alışılmamış yollar deneme ve izleyenleri şaşırtan kendine özgü davranışlar sergileme biçiminde ortaya çıkmaktadır. Conger ve Kanungo'ya göre karizma, vizyona geleneksel olmayan yöntemlerle ulaşmaya çalışan liderlere atfedilir. Başarılı olarak kabul edilen yenilikçi stratejilerin kullanılması, lidere astlarınca daha büyük ustalık atfedilmesine neden olur (Oktay ve Gül, 2003, s.406).

- e) **Kişisel Risk Üstlenebilme:** Karizmatik liderlerin bir diğer önemli özelliği de bağlı bulunduğu örgütün ve liderlik ettiği izleyicilerinin yararına kişisel risk almalarıdır. Bu özellik, örgütün amaçlarına ulaşmak için ciddi boyutlarda kişisel risk içeren davranışlar sergilemek, kişisel fedakârlıklarda bulunmak ve örgütün iyiliği için kendi hayatından yüksek bedeller ödemek ve maliyetlere katlanmak şeklinde ortaya çıkmaktadır (Oktay ve Gül, 2003, s.406).
- f) **Mevcut Durumu Sürdürmeme:** Karizmatik liderler değişimi başlatan liderlerdir. Bu liderlerin en önemli özelliklerinden bir tanesi mevcut durumu korumaktan çok yenilikler peşinde koşarak bir değişim atmosferi yaratmalarıdır. Karizmatik liderlerin ayırıcı özelliklerinden biri de statükoyu sürdürmeme eğilimleridir. Örgütsel amaçlara ulaşmada işleri “kendilerinden önce yapıldığı gibi yapmak” yerine farklı bir yoldan yapmayı ve kökten değiştirmeyi tercih etmektedirler (Oktay ve Gül, s.405).

1.3.6. İşlemsel (Transaksiyonel) Liderlik

1978 yılından itibaren liderlik tarzlarındaki geleneksel yaklaşımların (J.M. Burns ve B.M. Bass'ın yaptığı araştırmalar sonucunda) yeterli olmadığı bulunmuştur ve yeni ayrımlara gidilmiştir. Bu yaklaşıma göre geçmişle bugünü bağdaştıranlar transaksiyonel (işlemsel) liderler, bugün ile geleceği bağdaştıranlar ise transformasyonel (dönüşümsel) liderler olarak adlandırılmaktadırlar.

İşlemsel liderler, rol ve görev gereklerini açıklayarak belirlenen hedeflerin istikametinde takipçilere rehberlik ve motive ederler.

İşlemsel (sürdürümcü) liderlik, faydacı, bugüne dönük, örgütü rol ve düzenlemelerle koordine eden, dikey iletişimin geçerli olduğu, benmerkezci, sert özellikli, tepkisel, gücünü bulunduğu mevkiden alan, merkeziyetçi özellikler taşımaktadır (Çelik ve Sünbül, 2008, s.53).

İşlemsel liderlik, performansa dayalı olarak ödüllendirme, kural ve işleyişlerden sapmaları araştırma, kusursuz eylemlerde bulunma gibi davranışlara dayalı olan yöntem anlayışıdır. Bu liderlik yaklaşımında, görevlerin bitirilmesi ve işgörenlerin itaati, katı bir ödül ve ceza sistemi ile ilişkilendirilir. Yani liderler, çalışanların belirli bir verimliliğe ulaşmalarını ödüllendireceklerini ya da uymadıkları takdirde cezalandırılacaklarını belirterek sonuca ulaşmalarını sağlarlar (Bayrak, 2001, s.32) Böylece astlarının çaba ve bağlılıklarını ödüllendirerek statükoyu korumayı amaçlarlar.

Transaksiyonel liderler, lider-izleyiciler ilişkisini bir “değiş-tokuş” süreci olarak görür ve mevcut yönetim tekniklerini verimli ve kurallara uygun biçimde uygulamaya koymaya çalışırlar (Bakan, 2008, s.5). Bu tarz liderler değişimi desteklemektense organizasyondaki istikrarı korumayı ve kurallara itaat ederek kontrol üzerine odaklanarak etkin ve problem çıkarmadan güzel bir şekilde organizasyonu yönetmeyi amaçlarlar.

Transaksiyonel liderler, astlarının geçmişten gelen çalışma faaliyetlerini daha etkin bir hale getirerek iş yaptırma tarzını uygulurlar. Bass ve Avolio'ya göre; Transaksiyonel liderler,

- Şarta bağlı ödüllendirme sistemine
- Hem aktif hem de pasif yönetime
- Tam serbestlik (laissez-faire) yönetim tarzına, önem verirler.

Koşullu ödüllendirmede (contingent reward), liderler yetkilerini üstün performans gösteren çalışanları ödüllendirmek için kullanırlar. Burada ödüller parasal ya da statü verme biçimindedir. Çalışanlar kendilerinden beklenenler hakkında bilgi sahibidirler (Tahiroğlu, 2004, s.82).

Aktif olarak istisnalarla yönetimde (management by exception-active), liderler çalışanların geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak üzere iş yaptırmak yolunu seçmişlerdir. İşin başında belli bir standart belirlenir ve bir problem oluşana kadar herhangi bir müdahalede bulunmazlar. Burada hatalara odaklanılması ve yaptırım uygulanması çalışanlar üzerinde gerilim yaratabilir (Tahiroğlu, 2004, s.82).

Pasif olarak istisnalarla yönetimde (management by exception-passive) ise, liderler hiçbir şekilde çalışanlar ile ilgilenmezler, ancak hedeflenen standartlara ulaşılmadığında müdahale ederler (Demir ve Okan, 2008, s.77). Bu ancak kendi kendisini yönetme konusunda gelişmiş çalışanlar üzerinde etkin bir yönetim tarzıdır.

Bass'a göre işlemsel liderliğin, üyeleri daha resmi yapı altında çalışan ve/veya amaçları, yapıları daha açık olan rutin ve durağan yapılarda görülme olasılığı vardır. Yani işlemsel liderlik, bürokratik otoriteye ve örgütsel meşruiyete dayanmaktadır (Erdal, 2007, s.34). Bu yaklaşımda kısa süreli zamana dayalı yönelim, kurallar ve yönergeler, dikey iletişim, somut hedefler, makamdan kaynaklanan güç, aşırı uyum gibi unsurlar yer alır.

1.3.7. Dönüşümsel (Transformasyonel) Liderlik

James M. Burns, “Dönüşümsel Liderlik” kavramını 1978’de daha önceki 20 yılın “İşe Yönelik Liderlik” olarak nitelendirilen liderliğine bir tepki olarak ortaya atmıştır. Burns’e göre liderlik, lider ve onu izleyenlerin, birbirlerinin moral ve motivasyonlarını üst düzeye çıkarma sürecidir. Dönüşümsel liderler özgürlük, adalet, eşitlik, barış, insancıl olma gibi moral değerleri ve idealleri kendini izleyenlere çekici kılarak, böyle bir bilinç geliştirmeye çalışırlar. (Güney, 2006, s.140).

Conger and Kanungo’ ya göre çalışanlarda moral ve bağlılık oluşturarak değişim ile başa çıkan dönüşümsel liderler, diğer liderlik tarzlarına göre daha etkilidirler.

Değişik görüşlerin bir uzantısı olarak, dönüşümsel liderlik ve öğeleri farklı biçimlerde tanımlanmıştır.

Bennis’e göre dönüşümsel liderlik, vizyonunu gerçekleştirmek için, izleyenleri yetkilendirme, güçlendirme ve dağıttığı yetkiyi, gücü eylem birliğine dönüştürme yeteneğidir. Dönüşümsel liderliğin öğeleri ise; vizyon, iletişim, kararlılık, bağlılık, yoğunlaşma, yetkilendirme, güçlendirme, örgütsel öğrenme olanakları sağlamadır (Cömert, 2004, s.2).

Tichy ve Devana; dönüşümsel liderliğin, karmaşıklık ve belirsizlikle uğraşma yeteneğine sahip, değişim temsilcisi olarak kendileriyle özdeşleşen, ileri görüşlü liderlerle gerçekleşeceğini belirtmişlerdir (Cömert, 2004, s.2).

Hellriegel, Slocum ve Woodman dönüşümsel liderliği, karizmatik yeteneklerini kullanarak ilgi ve kişilik güçleriyle izleyenlerin duygularını yoğunlaştırma ve en üst düzeyde güdülenmelerini sağlama süreci olarak tanımlamışlardır (Cömert, 2004, s.2).

Dönüşümsel liderler çalışanları, tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak şekilde ve kendilerine olan güvenlerini artırarak çalışanlardan normalde beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Bu sayede çalışanlar, görevlerinin öneminin daha fazla farkına varmakta, işletmedeki görevlerin kendi bireysel çıkarlarının üzerine çıkarmalarına yardımcı olunarak değiştirilmiş olmaktadır. Bu değişimi sağlayan ve işletmede değişiklikleri başlatan kişi dönüşümsel lider olmaktadır (Aykut, 2000, s.35).

Dönüşümsel liderler, enerjilerini işletmenin rekabetçi yönünü belirlemek ve stratejik bir esneklik oluşturmak için harcarlar. Dönüşümsel liderlikte, çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin gerekliliğine ilham etmek ve inandırmak önemlidir. Bunun sonucunda çalışanların çaba, çalışma arzu ve istekleri kamçılanmış ve orijinal fikirler ortaya konmuş olur. Dönüşümsel liderlikte, işletmenin görev alanlarında, stratejilerinde ve faaliyetleri ile ilgili süreçlerde farklılıklar ve değişimler gerçekleştirilmektedir. Dönüşümsel liderler bu sayede iş görenlerin düşünce ve davranışlarında yeniliğin ve değişimin gereğine ve yararına inanmaları için bir reformun yapılmasını sağlamaktadır (Erdal, 2007, s.40).

Bir yerde dönüşümsel liderler, çoğu kez karizmatik liderlerdir ve ilk olarak içinde buldukları kurum, bölüm ya da iş grubu için vizyon geliştirme ile işe başlarlar. Söz konusu olan vizyon, onların verimlilik, kalite ve hedeflenen performansa ulaşmalarındaki rehberleri olmaktadır.

Dönüşümsel liderlikte en temel özelliğin izleyiciler üzerinde etkilerinin olmasını söyleyebiliriz. Etki sonucunda izleyiciler lidere güven duymakta, hayran olmakta, bunun sonucunda da dönüşümsel bir liderin izleyicileri, kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapma eğilimini göstermektedirler (Erdal, 2007, s.42).

Bazı araştırmacılara göre dönüşümsel liderlikte, yöneticiler çalışanlarına bir misyon, hayal, yani vizyon göstererek, buna katılmaya teşvik etmektedirler (Erdal, 2007, s.39).

Böylece dönüşümsel liderler, çalışanlarını kendilerine güven ve yeteneklerini kullanmaya motive etmektedirler. İşletme çalışanları, görevlerini yerine getirmenin işletme için önemli olduğunu bilmekte olup ve bunu başarmanın da işletme misyonu açısından önemli olduğunu farkındalar. Dönüşümsel liderin başarısının altında bir karizmaya sahip olmak yatmaktadır. Böyle bir lider, ortak bir vizyon oluşturmakta ve yüksek bir performans beklentisi içerisindedir. Dönüşümsel liderler çalışanların kalite, mükemmellik ve yüksek performans beklentilerini karşılayacak davranışlar sergilemektedirler (Selen, 2001, s.258).

Dönüşümsel liderlik üzerine yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu Bass'ın geliştirdiği MLQ anketlerine dayanmaktadır. Dönüşümsel liderlik çalışmalarında mülakatlar yardımı ile liderliği tanımlayan sayısal araştırmalar da kullanılmıştır. Tichy ve Devana tarafından yöneticilerle yapılan mülakatlar, Dönüşümsel lider özelliklerine bazı ilave özellikler katmıştır (Erdal, 2007, s.42).

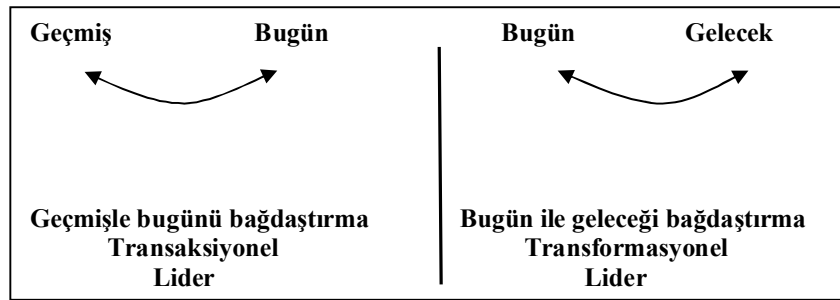
Yapılan araştırmalar sonucunda dönüşümsel liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Aykut, 2000, s.36–38);

- ◆ Bu tip liderler cesaretlidir. Değişime yol açacak faaliyetleri gerçekleştiren ve kimileyin alışagelmış yöntemleri ve fikirleri değiştiren, mücadele eden ve bunu başarabilmek için tüm koşullara göğüs geren Dönüşümsel liderlerin cesaretli olduğu söylenebilir.
- ◆ Yaşamları boyunca öğrenen ve ders alan bireylerdir. Buldukları grubun bireylerinden daha üst düzeyde düşünebilen Dönüşümsel liderlerin bu özelliğinin sürekli araştırma, irdeleme, inceleme, gibi kendini geliştirme eğilimlerinden kaynaklı olduğundan bahsedilebilir.
- ◆ Dönüşümsel liderler, kendilerini değişim unsuru olarak ifade etmektedirler.

- ◆ Dönüşümsel liderler kavramsal yeteneklerini iyi kullanmaktadırlar. Kavramsal yetenek, organizasyonu bir bütün olarak görmek ve birimler arasındaki ilişkileri takip edip onu bütüne uygun hale getirme özelliğini içerdiğinden, Dönüşümsel liderlerin birey ile ilgilenip, onu çevresi ile uyumlu hale getirmesi kavramsal yeteneğini iyi kullandığını yansıtmaktadır.
- ◆ Dönüşümsel liderler insanlara inanırlar. Dönüşümsel liderlerin bireysel düzeyde ilgi gösterebilmeleri için, ilgilendikleri bireye güvenmekte ve bireyin sorunlarının çözümünde yardımcı olmaktadır.
- ◆ Dönüşümsel liderler, izleyicileri üzerinde özdeşleşme ve içselleştirme güçlerini daha yüksek düzeyde uygulayabilmektedir. Bu sayede izleyici, lideri ile iletişime geçme ihtiyacını hissederek kendi değerlerine uygun olan bir ortam içerisinde ilişki kurar.
- ◆ Vizyon belirleyebilen kişilerdir.
- ◆ Değerler tarafından yönlendirilirler.
- ◆ Kolay pes etmeyen Dönüşümsel liderler karmaşık ve belirsizlik durumlarında mücadele etmektedirler.

Günümüzde iyi yöneticilerin Dönüşümsel (transformasyonel) liderler oldukları, bu liderlerin başarılarının temelinde vizyon geliştirme, takım çalışması ve kendinin farkında olma gibi özelliklerinin olduğu söylenmektedir. Liderlik literatürüne yeni giren Dönüşümsel liderlerin en belirgin özelliği değişimi yönetmeleridir. İşletme yöneticileri, işleri tasarlamak, karar vermek gibi rutin işlerin dışında, bir birleşmeyi yönetmek, çalışma grupları oluşturmak ya da örgüt kültürü geliştirmek gibi değişim durumlarını yönetmekle de karşı karşıya kalmaktadırlar. Böyle durumlarda Dönüşümsel liderlik özellikleri olan vizyon geliştirme ve değişimi etkili yönetme özellikleri ön plana çıkmaktadır (Erdil, 1997, s.2).

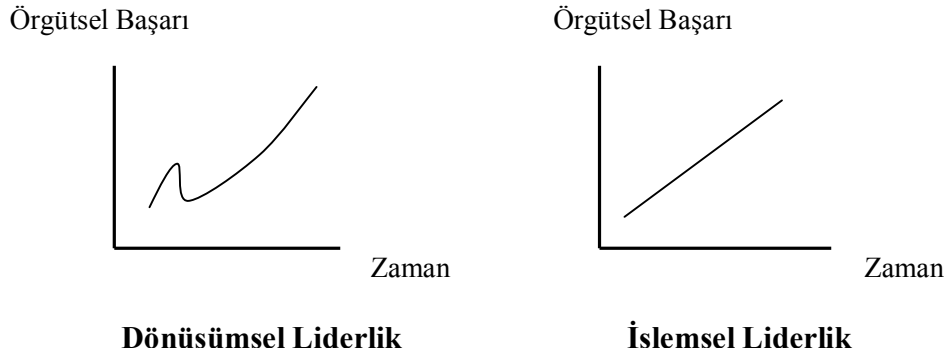
Dönüşümsel liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil, bağımsız, eleştirel düşünülebilir ve böylece işletmeye önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedirler. Riskleri göze alabilir, hata yapmaktan korkmazlar ve hataların kendileri için bir gelişim fırsatı olduğunu bilincindedirler (Selen, 2001, s.251).



Şekil 1.3. Zaman Yönelimi ve İlişkilendirilmesi Bakımından Liderlik (Eren, 2004, s.369).

Çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçen ve onların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenen işlemsel liderliğin aksine Dönüşümsel liderlikte çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin ve bir değişimin gerekliliğini ilham etmek ve inanç aşılama önemlidir (Eren, 2004,s.368).

Bir kıyaslama yapılırsa işlemsel liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından çok yararlı organizasyonların görev alanlarında (misyonlarında) stratejilerinde, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerinde farklılıklar ve değişimler yapmak suretiyle çalışanları etkileyen ve organizasyonu ve izleyicileri belirli bir zaman dilimi içinde şoka sokan ve başarının bu kısa süre içinde düşmesine neden olan, ancak izleyicilerin kafalarında ve davranışlarında yeniliğin ve reformun gereğine ve yararına inanarak değişim yaptıran kimselerdir.



Şekil. 1.4. Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik Biçimleri ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişkiler (Eren, 2004, s. 370).

Farklı yönetim bilimciler tarafından dönüşümsel liderlikle ilgili 4 boyut ortaya konmuştur. Cadwell ve Spink, dönüşümcü liderliğin boyutlarını; kültürel, stratejik, eğitimsel ve katılımcı liderlik olarak vurgularken; Bass ise dönüşümcü liderliğin boyutlarını; karizma veya idealleştirilmiş etki, esinlenmiş motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olarak vurgulamaktadır (Cömert, 2004, s.1).

Karip (1998)'e göre dönüşümcü lider izleyicinin eğilimini, ihtiyacını, isteğini fark eder ve bu ihtiyacı izleyiciyi güdülemek için kullanır. Günlük örgütsel işlemlerin ötesinde idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama gibi davranışları ve özellikleri kendinde toplar". Dönüşümcü liderliğin boyutları şu şekilde açıklanmaktadır (Cömert, 2004, s.2):

- a. **Karizma veya İdealleştirilmiş Etki:** Karizma, liderle kimliğini bulan güçlü duygular uyandırarak izleyenleri etkileyebilme sürecidir. Liderlere hayranlık, saygı ve güven duyulur. İzleyenler kendilerini liderleriyle özdeşleştirirler. Lider, kendine güvenir, kararlıdır, tutarlıdır ve risk almaya isteklidir. Karizma, lidere izleyenler tarafından atfedilir. "İdealleştirilmiş etki, karizmadan farklı olarak liderin izleyenleri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışlarını içerir. Burada liderin etkisi, özellikleri ve davranışları izleyenleri tarafından idealleştirilmiştir." (Karip, 1998, s. 447).

- b. Esinlenmiş Motivasyon (İlham Verme, Telkinle Güdüleme):**“Lider gelecek için harekete geçirici, gruba ivme kazandıran bir vizyon oluşturarak bu vizyonu gerçekleştirmede azim ve kararlık gösterir” (Karip, 1998, s.447). Esinlenmiş motivasyon bir başka anlamıyla; Vizyon oluşturma, vizyonu iletme, izleyenlerin çabalarına semboller kullanarak yoğunlaşma ve uygun davranışlar için model olma ve oluşturma sürecidir.
- c. Entelektüel Uyarım:** Problemleri daha fazla farkına varmalarını, farklı, yeni bir bakış açısıyla problemleri görebilmelerini sağlamak için izleyenleri etkileyebilme sürecidir. Lider, güçlüklerle ve engellerle baş edebilmek için, daha önceden de varolan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlayarak, astların alışılmış davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalarını gerçekleştirir. Böylece astlar öteden beri varolan kabullenmeleri ve geleneksel çözüm yollarını sorgulayabilir. (Karip, 1998, s.447). Dönüşümcü liderler, entelektüel uyarım yönetim tarzında, astlarının yaratıcılığını teşvik ederek onların, geleneksel yaklaşımlardan ziyade yeniliği ve değişimi tercih etmelerini sağlarlar (Cömert, 2004, s.3).
- d. Bireysel Destek:** İzleyenlere bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirerek destek sağlama, özendirme sürecidir. Bireysel destek yönetim tarzına sahip dönüşümcü liderler, temelde ekip elemanlarının kişisel ihtiyaçlarına eğilirler. Bu tarz liderler astlarıyla birebir ilişkiler kuran ve onların kişisel gelişmelerine önem veren empati kurma becerileri gelişmiş liderlerdir. “Lider astlarının bireysel gereksinmelerini dikkate alır ve astların temel gereksinmelerinden daha üst düzeyde gereksinmelerini karşılamak için çaba gösterir. Lider astların bireysel farklılıklarını, gereksinmelerini ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini de öğretir” (Karip, 1998, s.448).

1.4. Liderlik ve Kişilik

1.4.1. Kişilik Kavramı

Kişilik kavramı, insanın sosyal yaşantısının bir parçası olarak yüzyıllar boyunca ilgi görmesine rağmen bilimsel gelişimine 1930’lu yıllarda kişilik psikolojisinin diğer sosyal bilim alanlarından ayrı bir bilimsel disiplin olarak ortaya çıkmasıyla başlamıştır (Yelboğa, 2006, s.198).

Kişilik, Toplumbilim Terimleri Sözlüğünde, “Bireyin toplumsal yaşamı içinde edindiği alışkanlıkların ve davranışların tümü” olarak tanımlanmaktadır (Şimşek vd., 2001, s.65). Bu anlamda kişilik, bireylerin doğuştan getirdiği özellikler ile sonradan toplum içerisinde yaşamının kazandırdığı özelliklerin toplamıdır. Doğuştan getirilen özellikler biyolojik temellidir ve değiştirilmesi güçtür. Ancak çevreden kazanılan özellikler, içinde yaşanılan toplumun, grubun, işletmenin veya işin niteliğine göre farklılıklar arz edecektir. Ruhbilimcilere göre ise kişilik, “Bireyin kendine özgü ve ayırıcı davranışlarının bütünü” olarak tanımlanır (Şimşek ve diğerleri., 2001 , s.65).

Kişilik ile ilgili geliştirilen tanımlardan literatürde sıkça rastlanan tanımlardan biri de Feshbach’a aittir. Feshbach, kişiliği, fiziksel, sosyal ve kültürel çevrenin belirleyiciliği altında ortaya çıkan özellikler toplamı olarak ele almaktadır. Wortman ise davranış bilimleri açısından kişiliği bireyin zihinsel, bedensel ve ruhsal farklılıklarının hepsinin kendi davranış biçimlerine ve yaşama tarzına yansımaları olarak tanımlamıştır (Yücel ve Kaynak, 2008, s.687).

Kişilik, kişiyi başkalarından farklı kılan ve toplumsal ilişkilere içinde gözlemlenebilen örgütlü ruhsal, bedensel işlevsel özelliklerin bütünü; bireyin kendisi açısından, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisi; bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimi;

bireye özgü duygu, düşünce ve davranışları örgütlenip bütünleşmesi şeklinde farklı şekillerde tanımlanabilmektedir (Yelboğa, 2006, s.198; Zel, 2001, s.412). Bu anlamda kişilik, bütün bedensel özelliklerin, içgüdülerin, dürtülerin, eğilimlerin, kazanılmış deneyimlerin bütünü olarak görülebilir.

Butler ise kişiliği, dış dünya ile yüzleştığımızde giydiğimiz maske olarak tanımlamaktadır (Soysal, 2008, s.6).

Kişilik, bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan kişilik, bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır. Kısaca, kişiliğin oluşmasında insanın doğuştan gelen özellikleri ve içinde yer aldığı çevrenin etkisini bir arada görmek mümkündür. Buradan, çevrenin etkisini dikkate alarak, kişiliğin sadece bireye özgü özellikleri değil, belirli ölçüde içinde yaşanan insan topluluğunun, belirli ölçüde de tüm insanlarda ortak bazı özellikleri yansıttığı sonucu çıkartılabilir (Tınar, 1999, s.27).

Kişilik kavramı için birçok tanım yapılmasının yanı sıra ne olduğunu açıklamak için birçok birçok kuram da geliştirilmiştir. Bunlar arasında en çok bilinenleri psikoanalitik kuramlar, sosyo-psikolojik kuramlar ve özellik kuramlarıdır (Erciş ve Deniz, 2008, s.303).

Farklı kuramcılar kişiliği farklı açıdan ele almışlardır. Eysenck'in kişiliği hiyerarşik açıdan açıklayan kuramının temeli, kişiliği oluşturan faktörlerin sıralanması veya belirli bir hiyerarşi içinde oluşması esasına dayanır. Eysenck, kişilik farklılıklarını;

- İçedönüklük- Dışadönüklük (Etkinlik, sosyallik, riske girme, ataklık, kendini ifade, ayrıntılı düşünme, sorumluluk),

- Duygusal Dengesizlik ve Uyum (özsaygı, mutluluk, kaygısızlık, takıntı ve saplantı, özgürlük ve özerklik, hastalık kuruntusu, suçluluk duygusu) ,
- Dik baslılık- yumuşak baslılık (Saldırganlık, kendine güvenmek, başarı tutkusu, çıkarıcılık, heyecan arayışı, uzlaşmazlık, erkeklik-dişilik),
- Espri anlayışı (saçmalık, taslama, saldırganlık, cinsellik),
- Sosyal ve Siyasal Tutumlar (serbestlik, ırkçılık, dincilik, sosyalizm, özgürlükçülük, gericilik, barışseverlik)

olmak üzere altı faktörde incelemiştir (Özdevecioğlu, 2002, s.117).

Jullian B. Rotter; kişiliğin oluşumunu, görünümünü, bazı psikolojik esaslara, özellikle inanç sistemine bağlamıştır. Rotter, inançlar sistemini kişiliğin oluşturucusu aynı zamanda kişilik ölçümünde özel bir dilim olarak görmüştür. Atkinson ve Mc. Clelland ise kişilik kuramında insanın bazı doğal gereksinimlerinin (yemek, su, uyku gibi biyolojik ihtiyaçlar) yanında bireyden bireye farklılık gösteren psikolojik ihtiyaçlarının (başarı arzusu, güç arzusu ve herhangi bir olguya bağlanma arzusu)olduğunu ortaya koymuştur (Yücel ve Kaynak, 2008, s.608).

Kişilik konusuyla ilgilenen teorisyen ve araştırmacıların çoğunun amacı, bireylerin belirli özelliklerini tespit etmek ve bu özelliklere uygun düşecek şekilde de kişileri özel kalıplar içinde gruplamaktır. Ancak bu gruplama sadece teoriktir. Yani, bireylerin davranışlarını anlama ve açıklamada bilim adamlarına analiz yapma kolaylığı sağlaması bakımından kişilik kalıpları oluşturulmaya çalışılmıştır. İçe dönük kişilik ve dışa dönük kişilik gibi. Gerçekte bütünüyle içe dönük ya da dışa dönük birey bulma oranı düşüktür. Çünkü gerçekte bireyin hangi kişilik kalıplarında olduğunu belirlemek, zamanla değişim göstereceğinden, güçtür (Özdevecioğlu, 2002, s.116).

Değişik kapsamda kişilik özelliklerini ölçmek için yüzlerce kişilik ölçeği bulunmaktadır. Hough ve Öneş, (2001), bu ölçeklerin pek çoğunun farklı isimler altında aynı boyutu ölçerlerken, bazılarının ise aynı isim altında farklı boyutları ölçmekte olduklarını belirterek, bundan dolayı, kişilikle ilgili değişkenler ve ölçekler için kavramsal altyapıyı oluşturacak bir sınıflandırma geliştirilmediği takdirde, araştırmalarda tespit edilen yapısal sonuçları ilişkilendirmek, durumlar arasında genelleme yapmak, öngöründe bulunmak, araştırma sonuçlarını yorumlamak, araştırmacılar arasında etkin bir iletişim kurmak ve psikometrik analizler yapmanın mümkün olmadığını belirtmişlerdir (Yelboğa, 2006, s.198).

Kişileri, anlamlı çerçevelerle sınırlama ve sınıflandırma çabaları karşımıza tip kavramını çıkarmaktadır. Tip kavramı, belirli bir ölçüde belirli bir kişilik özelliğini temsil etmektedir. Buna göre, ferdin fiziksel ve zihinsel yönünün değerlendirilebilir yönü, bir tip olarak düşünülür (Soysal, 2008, s.8).

Hippocrates (M.Ö. 460–377) ve Kant (1724–1804) bedensel yapıyı dikkate alan kişilik tiplerini aşağıdaki gibi 4 gruba ayırmışlardır (Köknel, 1995, s.81); Kanlı, canlı, neşeli insanlar hafif kanlı mizacı temsil ederlerken, kural ve ilkelere sıkı sıkıya bağlı ve yavaş hareket edenler ağırkanlı mizacı, duygusal ve derin ve kaygılı insanlar kara sevdalı ve çabuk kızan, saldırgan, ateşli ve sert insanlar ise sinirli mizacı temsil etmektedirler. E.Kretschmer'in 20. yüzyılın başlarında yapmış olduğu kişilik tipi sınıflandırmasına göre ise, üç tipten bahsetmek mümkündür (Soysal, 2008, s.8); Uzun boylu, kasları gelişmiş lider olma eğilimi kuvvetli olanlar atletik tipi temsil ederken, uzun ve ince yapılı, soğukkanlı, inatçı, alingan ve kindar olanlar astenik tipi ve orta boylu, şişman, kasları yumuşak, dış dünyaya açık, açık kalpli ve iyimser olanlar ise piknik tipi temsil etmektedirler.

Diğer taraftan 1960'ların sonlarında Freidman ve Rosenman tarafından stres kavramıyla ilişki kurularak ortaya çıkarılan "A tipi" ve "B tipi" kişilik biçimleri de günümüzde geniş kabul alanı bulmuştur (Zel, 2001, s.430).

1.4.2. A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapısı

A tipi davranış biçimine sahip birey aşırı rekabetçi, kendisini işine adanmış ve zamana oldukça duyarlıdır. Bundan başka bu birey agresif, sabırsız ve işe çok fazla yöneliktir. Pek çok güdüye sahiptir ve mümkün olduğu kadar çok kısa sürede ve mümkün olduğu kadar çok fazla başarılı olmak istemektedir (Durna, 2005, s.277).

A tipi davranış biçimine sahip bir yaşantı günümüzün modern yaşama biçimi ile teşvik edilen ve ödüllendirilen bir tavidir. Çünkü çevrelerindeki insanlardan daha hızlı ve saldırgan olarak düşünen, konuşan, hareket eden, yaşayan ve hatta oynayan insanlara dünyada bundan önce hiç görülmediği biçimde değer verilmektedir. A tipi davranış biçiminin temel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Baltaş ve Baltaş, 2000, s.147-148):

1. Hareketlilik: A tipi davranış biçimini benimsemiş bir kişinin kesin bir konuşma tarzı vardır. Bu kimseler konuşmalarını belirli bir noktaya yönelik sürdürürler ve bazı kelimeleri patlayıcı olarak vurgular, sık ve kuvvetli jestlerle konuşurlar. Cümleler arasında kuvvetli nefes aralıkları bulunur.
2. Dürtü ve İhtiras: A tipi davranış biçimine sahip kişiler, kendileri ve başkaları için yüksek bir beklenti düzeyleri koyar ve bunun gerçekleşmemesi durumunda büyük ölçüde rahatsızlık duyarlar. Bu kimseler başarıların az ve kısa mutluluk verdiği, harekete yönelik insanlardır.
3. Rekabet, Saldırganlık ve Düşmanlık Duyguları: A tipi davranış biçimi içindeki birey, kendisi ve başkalarıyla sürekli bir yarış içindedir. Kendilerini zapt etmek için gösterdikleri gayrete rağmen, düşmanlık ve öfke gibi duygu ve davranışları kolayca ortaya çıkartılabilir.

4. Tek Açılı Kişilik: A tipi davranış biçimine sahip bir kişi, çoğunluk kendisi ile meşgul ve “benmerkezci”dir. Bu kimseler büyük çoğunlukla, hayatın diğer cephelerini ve ailelerini ihmal edecek ölçüde kendilerini işlerine vermişlerdir.

B tipi kişilik yapısına sahip birey ise, tersine daha az rekabetçi, işine kendisini daha az adayan ve zamana karşı daha az duyarlıdır. Bu tür insanlar zamanla daha az çatışma halindedir ve yaşama karşı daha dengeli ve rahat bir yaklaşım içersindedir. Kararlı bir hızda çalışır ve kendini daha fazla güven içinde hisseder.

B tipi kişinin A tipi kişiden daha çok ya da daha az başarılı olduğu söylenemez (Durna, 2005, s. 278).

‘B tipi’ özellikler daha rahat, uysal, az rekabetçi ve daha az saldırgandır. Zamanla daha az yarışlar, boş zaman etkinliklerine daha çok fırsat tanır. Bu tür davranışların istenirse değiştirilmesi olanaklıdır. B tipi insanlar katı kurallardan arınmış ve esnektirler. Başarı konusunda aşırı hırslı değildirler. Çok kolay sinirlenmez ve tedirgin olmazlar. Yaptıkları işten zevk almayı bilirler. İşlerinde rahat olmaları onlarda suçluluk duygusu oluşturmaz, sakin ve düzenli çalışırlar. Çevresinden ve kendisinden emin kişilerdir (Durna, 2005, s.279).

Yapılan araştırmalarda çoğu liderin veya yöneticinin A tipi kişiliğe sahip olduğu görülmüştür. Örneğin Luthans tarafından yapılan bir çalışmada yöneticilerin % 60’ının A tipi, buna karşılık % 12’sinin B tipi olduğu tespit edilmiştir (Durna, 2005, s.280). A tipi kişiliğin, organizasyon içinde herhangi birinin yükselmesine yardımcı olan en uygun yol olduğu ileri sürülmektedir.

A tipi bireylerin yöneticilik mevkilerine yükselebilmelerine rağmen, en başarılı tepe yöneticilerin B tipi olduğu da bazı araştırmalarda iddia dilmektedir. Bir karar verirken sakin ve rahat olmak başarı ve verimliliği arttırabilmektedir. Ayrıca A tipi yöneticiler için değişiklik yapmak veya bir problemin varlığını kabul etmek kusurdur.

Bu durum da verimsizliğe neden olur (Şimşek ve diğerleri, 2001, s.222–223). Üst düzeydeki yöneticilik pozisyonları için yapılan mücadelelerde, çok kere A tipi kişilikler, B tipi kişiliklere yenilirler. Çünkü içinde buldukları şiddetli rekabet duygusu ve ihtiras görüş alanlarını daraltır, zekalarından gerektiği ölçüde yararlanmalarını engeller. Günler içinde alınması gereken bir karar, hızla birkaç dakika içinde alınabilir. Bu durum da taktik ve stratejik hataların ortaya çıkmasına sebep olabilir. (Baltaş ve Baltaş, 2000, s.154). Yöneticilerin dışında satış elemanı, uzman personel ve sekreterlerde A tipi kişiliğe daha yüksek bir oranda rastlanmaktadır.

1.4.3. Kişiliğin 5-Faktörlü modeli

Yirminci yüzyılın ilk yarısından itibaren, kişilik özellikleri boyutlarını tespit etmek üzere faktör analizi çalışmaları yapılmıştır. Bu analizlerde kişilik modellerinin faktör sayılarının üç ve yedi arasında değiştiği gözlenmiştir.

Beş faktör kişilik modelini günümüzdeki kullanım şekliyle ortaya çıkaran Warren Norman'dır. Norman, 1963 yılında yaptığı çalışmada 20 özellikli bir dereceleme ölçeğine faktör analizi uygulayarak 5 faktör elde etmiştir. Bu faktörler dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge, yeniliklere açık olmadır (Erciş ve Deniz, 2008, s.302). Kişiliğin bu beş boyutla açıklanması, 1980 ve 1990'lı yıllarda hız kazanmıştır. 1980'lerin sonlarına doğru, psikologlar kişilik literatüründeki karmaşık bulguların düzenlenmesi için anlamlı ve kullanışlı bir sınıflandırma sağlayabilen “Beş Faktör Modeli” üzerinde anlaşmaya varmışlardır (Erciş ve Deniz, 2008, s.304.). Bu model son yıllarda yapılan kişilik araştırmalarında en çok kullanılan model olmuştur (Sommer ve diğerleri, 2002, s.21; Şimşek, 2006, s.24).

Beş Faktör Modelindeki kişisel özellikler şu şekilde açıklanabilir:

- **Dışa dönüklük (extroversion):** Bu terim enerji, olumlu duygular ve diğerlerinin ortaklığını ve teşviğini aramaya eğilim olarak ifade edilebilir.

Dışa dönüklük boyutu aslında dış dünyaya açık olma ile ilgilidir. Dışa dönük kişilik özelliği olanlar, insanlarla bir arada olmayı seven, enerji dolu ve her zaman iyi düşünen insanlardır. Heyecan için fırsatlara ‘evet’ diyebilen, risk alabilen, istekli ve hareketli kişilerdir. Grup içinde konuşmayı severler, kendilerini ifade eder ve dikkat çekerler. Başkalarına karşı sıcak ve sevecendirler. Kalabalık ortamları ve toplantıları severler (Erciş ve Deniz, 2008, s.304).

- **Kabul Edilebilirlik (Agreeableness):** Yumuşak kalpli, iyi huylu, güvenilir, yardımsever, merhametli, kolay aldanan, iyi iletişim kurabilen dürüst bireyleri ifade ederken, buna karşın geçimsizlik alaycı, kaba, şüpheli, işbirliği yapmayan, kinci, merhametsiz, sinirli ve dalavereci olmakla ilişkilidir. Yüksek düzeyde geçimlilik özelliğine sahip bireyler için bireyler arası karşılıklı etkileşim gerektiren görevler daha cazip görevlerdir ve bu bireyler bu tür görevlerde daha yüksek performans sergilemektedirler (Yürür, 2009, s.27). Bu özelliklere sahip bireyler, yönetici olarak astlarını iyi motive eder, onların ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çalışır ve iyi iletişim kurarlar (Soysal, 2008, s.10).
- **Vicdanlılık (Conscientiousness):** Bu özellik, hem proaktif (çalışkan, hırslı) tarafları, hem de çekingen (düzenli, titiz, görevine düşkün) tarafları olmayı içermektedir (Yürür, 2009, s.27). Azimli olma, güvenilir olma, başarı kazanma güdüsü, kuvvetli, dikkatli, temkinli, sorumluluğun bilincinde, planlı ve programlı olma gibi özellikler bu boyutun içinde yer alır. Bu boyuttaki özelliklere sahip bireylerin hem otonom hem de hiyerarşik yapı içerisinde her türlü görevde başarı kazanma olasılıkları kuvvetlidir. Bu özellik ile otonom görevlerdeki yöneticilerin başarıları arasında yüksek düzeyde korelasyon tespit edilmiştir (Soysal, 2008, s.10).

- **Açıklık (Openness):** Meraklı, her şeyi öğrenmek isteyen, ilgi alanı geniş, yaratıcı, orijinal, hayal gücü kuvvetli, yenilikçi olmakla ilişkilidir. Açıklık özelliğine sahip bireylerin zeki, meraklı, kültürlü yanları nedeniyle örgütlerde öğrenme performansı yüksek bireyler olduğu görülmektedir (Yürür, 2009, s.27). Yeniliklere açık olmayan kişilere nazaran duygularının daha çok farkındadırlar (Erciş ve Deniz, 2008, s.304).
- **Duygusal istikrarlılık (Neuroticism):** Öfke, kaygı, bunalım veya alınganlık gibi tatsız duyguları kolayca yaşama eğilimi; bazen duygusal dengesizlik olarak da adlandırılır. Alıngan, sinirli, korkak, kendine güvensiz, sosyal korkusu olan, çaresiz, yetersiz, güvensiz, kuruntulu olmayı içermekteyken, duygusal tutarlılık sakin, rahat, kendine güvenen, kuvvetli, sabırlı ve kendi halinden memnun kişileri tanımlamaktadır (Yürür, 2009, s.28). Birçok araştırmacı örgütlerde yönetim görevi üstlenen bireylerin mutlaka duygusal istikrar boyutunda olumlu nitelikler taşıması gerektiğini ileri sürmektedirler.

1.5. Liderlik ve Örgütsel Kültür

Örgüt; insanların bir ya da daha fazla gereksinmesini gidermek için, insan madde kaynakları düzeninin ve işleyişinin sürekli yenileştirildiği organik bir sistemdir. Bu sistemde, örgüt amaçlarıyla, işgören (yönetilenler), işgördürenlerin (yönetenler), örgüte çalışma amaçları ve gereksinmelerinin karşılanması, dengelenmesi de söz konusudur (Hasanoğlu, 2005, s.44). Örgütler belirli amaçlara ulaşmak üzere kurulmuş toplumsal sistemlerdir.

Örgüt kültürü ise; kurallar, politikalar adet ve gelenekler gibi resmi yapı ve kişiler arası ilişkilerde açıklık, güven, kabul etme ve grup süreçlerine katılma gibi birtakım

değer ve tutumlardan meydana gelir. Örgütü topluma başlatan onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Eren, 2000, s.391).

Örgüt kültürü, tüm personelin davranışlarını ve örgütün genel görünümünü şekillendiren, semboller aracılığıyla öğrenebilen, öğretilebilen kuşaktan kuşağa aktarılabilen, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar bütünüdür (Ataman, 2001, s.518).

Literatürde, liderlik ile örgüt kültürü arasında güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Örgüt kültürünün oluşumu, geliştirilmesi ve kurumsallaştırılmasında lider önemli bir rol oynamaktadır (Bakan, 2008, s.2)

Liderlik ve yönetim örgütün başarısı için birbirinden ayrı düşünemeyeceğimiz iki kavramdır. Örgütün başarısı aşağıdaki gibi formüle edilebilir (Ardıç ve Yenigün, 1997, s.548):

$$\text{Örgütün başarısı} = \text{Liderlik} + \text{Yönetim}$$

Örgütler ne kadar mükemmel örgütlenirlerse örgütlenirler iyi bir liderliğe ihtiyaç duyarlar. Çünkü örgüt plan ve tasarımları, bütün faaliyetleri ayrıntıları ile düzenleyecek kadar yeterli ve tam değildir (Ardıç ve Yenigün, 1997, s.548).

Lider; örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için insanları etkileyen, yönlendiren, örgütte eşgüdüm sağlayan kimsedir. Bir örgütte şu etkenler bulunur: (Özsalmanlı, 2005, s.137)

- Örgütün amaçları, yapısı, görevleri
- Liderin kişisel özellikleri
- Personelin gereksinimleri, kişisel özellikleri ve davranışları
- Toplumsal, ekonomik ve siyasal çevre

Grup ve örgütleri oluşturan insanlar farklı görüş, düşünce ve eğilimlerle, farklı çevrelerden edindikleri bilgi ve tecrübelerle sahiptirler. Bu durum onların farklı amaçlara, inançlara ve tutumlara sahip olmaları sonucunu doğurur. Bu farklı kültürel mozaığe sahip bireyleri belirli amaçlar, normlar, değerler ve kültür ortamına sahip işletme içinde bir arada tutma ve verimli bir şekilde çalıştırma liderlik bilgi ve becerisini gerektirir (Eren, 2000, s. 441).

Liderin örgüt kültürü üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu savunan görüşün yanı sıra, örgüt üyelerinin tutum ve davranışları üzerinde etkili olan örgüt kültürünün (Korte ve Chermack, 2006) bir örgüt üyesi olan liderin de tutum ve davranışlarını etkileyebileceği görüşü de savunulmaktadır. Liderlik-örgüt kültürü ilişkisi tek yönlü olmayıp, iki yönlüdür. Liderlik ile örgüt kültürü arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusu olup, örgüt kültürü lider davranışlarını ve sergilenen liderlik tarzını etkilerken, aynı zamanda liderin kendisi örgüt kültürü ve örgütsel uygulamalar üzerinde etki yaratır (Bakan, 2008, s.3).

Örgütün içinde bulunduğu çevresel faktörler, örgütün var oluş nedeni, personelin duygu, tutum ve davranışları örgütsel kültürün oluşmasında rol oynayan önemli faktörlerdir. Liderlikte çevresel faktörler görüşünü ortaya atan ilk bilim adamı Handy (1976) dir. Handy liderlikte çevresel faktörler ile ilgili olarak 6 faktör belirlemiştir (Buluç, 1998, s.1210). Bunlar;

- Lider ve grup arasındaki ilişkiler,
- Liderin güç pozisyonu,
- Örgütsel normlar,
- Örgütsel yapı ve teknoloji,
- Görevlerin farklılığı,
- Personelin (astlar) farklılığı gibi faktörlerdir

Örgüt kültürü 3 önemli boyutu içermektedir:

- 1- Örgütsel değerler: Değer davranışlar konusundaki kapsamlı ve genel inançlardır. Kişiler, bu sonuçlara ulaşmak isterler. Örgütsel değerler de buna benzer. Tek fark, örgütsel değerlerin organizasyondaki kişilerin inançlarından oluşmasıdır.
- 2- Merasimler, örgüt kültürünün diğer boyutunu oluşturur.
- 3- Kahramanlar ve Liderler: Temel değer ve inançlar nasıl örgüt kültürünün, özünü oluşturuyorsa, Lider ve kahramanlar bu değerleri simgeleyen, ortaya koyup, o kültürün gücünü temsil eden kişilerdir (Hasanoğlu, 2005, s.48).

Liderlik, çalışanların beklentileri ve ihtiyaçları, işin gerekleri ve olayların meydana geldiği çevre ile liderin bireysel tutumları arasında iyi bir uyumun sağlanmasıyla ilgilidir. Bu faktörler örgütlerde liderlikle ilgili kültürleri oluşturmaktadır. Burada örgütlerde liderliğin oluşması ile ilgili dört türlü muhtemel kültürden söz edilmektedir. Bunlar sırasıyla:

1. Rol Kültürü ya da Bürokrasi: Bu tür kültürde en önemli kaynak otoritedir. Yönetim dar bir alanda belirli kurallara ve belirli araçlarla personeli kontrol eder. Gücün pozisyonu otoritenin başlıca kaynağıdır ve kurallar ve prosedürler yönetimin en önemli kontrol araçlarıdır.

2. Görev Kültürü: Bu tür kültürde görevin iyi ve tam olarak yapılması ve uzmanlık önde gelen bir güçtür. Örgüt ortamında takım halinde ve matrix bir düzende çalışma esas olup, örgütteki işleyiş bir ağ şeklindedir.

3. Güç Kültürü: Güç bir ya da iki kişiden oluşan bir merkezden yönetilir. Burada kaynak güç baskın ve etkilidir. Amaçlara ulaşma ve işin yapılmasında bu kültür de ağ şeklinde bir görünüm gösterir. Burada işin odak noktası, görevin başarılmasıdır.

4. Birey Kültürü: Bireysel kültüre göre, bireyler en iyi şekilde yaptıkları işleri yapmalıdırlar. Bu tür kültürde gücün uzmanlık gücü olmasına doğru bir yönelim vardır. Fakat bu tür kültür bireysel olup, bireylerin kişisel başarılarıyla yakından ilgilidir. Böyle durumlarda örgüt bireyselliği desteklemekte ve onlara her türlü imkanın hazırlanmasını sağlamaktadır (Buluç, 1998, s.1211).

Liderin uygulamaları ve kullandığı gücün çeşidi, yukarıda verilen kültürlerin biri ya da birkaçıyla doğrudan ilişkilidir. Herhangi bir örgütte tüm liderler aynı stili paylaşmazlar. Örgütün ve grubun yapısı, işin gereksinimleri, mevcut otoritenin derecesi ve liderin bireysel özellikleri liderlik kültürlerinin oluşması ve seçilmesinde anahtar rol oynamaktadır.

Liderin davranış biçimine etki eden çeşitli faktörler vardır. Bunlar yönetimde etkinliği artırmak için yöneticilere her zaman yardımcı olan ve yön gösteren faktörlerdir. Bu faktörlerden birincisi, liderin kalitesi ve yetenekleridir. Buna göre liderde bulunması gereken temel özellikler yetenek, vizyon, akıl, zeka ve hakimiyet duygusudur. Örgütün istenilen amaçlara ulaşabilmesi ve personelin verimliliğini en yüksek düzeye çıkarmada liderlerin kalite ve yetenekleri her zaman önemli ve etkili bir boyuttur. Liderin karizması, yetenekleri ve becerileri diğer insanları da etkiler ve onları yönlendirir.

İkincisi astların kalitesi ve yetenekleridir. Astların yetenekleri yöneticilere yardımcı olan özelliklerdir. Personelin yetenekleri ile liderin yetenekleri arasındaki ilişki oldukça önemlidir. Astların bilgi ve beceri yönünden yetersiz, eğitim durumlarının düşük ve tecrübelerinin az olması örgütlerde liderin önemini ve değerini daha da artırırken, liderin görev ve sorumluluğunu da çoğaltmaktadır.

Üçüncüsü ise durumlar ve karakteristiklerdir. Durumlar iki önemli faktörü içermektedir. Birincisi güç pozisyonu, ikincisi ise çevresel faktörlerdir. Güç pozisyonu örgütteki görevlerden kaynaklanan durumlardır. Çevresel faktörler ise liderliğe etki eden iç ve dış faktörlerden oluşmaktadır.

Çevresel farklılıklara göre liderlerin rol ve görevleri de değişmektedir. Her çevrenin ihtiyacı, kendine göre farklı lider tiplerini oluşturmaktadır (Buluç, 1998, s.1212).

1.6. Lider Etkililiği

William J. Reddin, yönetim biçimi ölçeğinin, göreve ve ilişkilere dönüklük boyutlarını temel alıp, bunlara üçüncü boyut olan etkililiği ekleyerek “üç boyutlu liderlik” yaklaşımını geliştirmiştir. Reddin’in modelinde liderin ne yaptığı değil, sonuç olarak ortaya ne koyduğu önemlidir Reddin, “etkililik” kavramını, yöneticinin bulunduğu konum gereği, gerçekleştirmekle yükümlü olduğu amaçları gerçekleştirme derecesi olarak kabul etmektedir (Aksel, 2003, s.45).

Örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için hazırlanan planların her türlü olası durumu kapsayamaması, örgütlerin içinde yaşadığı çevrenin son derece dinamik ve değişken olması, örgütlerin büyüme eğiliminde olması ve belki de hepsinden önemlisi, örgütlerdeki insan unsurunun değişken, öngörülmeleyen ve karmaşık bir yapıya sahip olması örgütlerin etkili liderlik gereksinimini ortaya çıkarmaktadır (Arıkan, 2001, s.253). Bu nedenlerden dolayı, örgütler bu temel gereksinimlerini karşılayacak kişilere sahip olmak arzusundadırlar. Çünkü örgütün iyi bir lider sahip olması ile mevcut kaynaklar etkin kullanılarak örgütsel amaçlar gerçekleştirebilecektir.

Liderlik, örgütün amaçlarına ulaşabilmek için takipçilerinin istekli katılımını sağlayan sosyal etki sürecidir. Bu tanımdan hareketle liderin grubu harekete geçirme ve amaca ulaştırma boyutlarındaki etkililiği, grubun özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan “gücü” etkin kullanma becerisine bağlıdır. Ancak, liderin bu gücü nasıl ve ne şekilde kullanacağı örgütün ve örgüt üyelerinin de özelliklerine bağlıdır. Yani liderlik etkililiğinin çeşitli bileşenleri bulunmaktadır; liderlik üst seviyede, organizasyonel çevre, liderin kişiliği, şartlar ve atfedilmiş roller gibi farklı kavramlara bağlıdır. Dolayısıyla ileri sürebiliriz ki; sadece kişilik ve liderin sıra dışı yetenekleri değil aynı zamanda organizasyonel şartlar

ve amaçlar yüksek performans motivasyon işbirliği ve hedeflerin gerçekleşmesine yoğunlaşan güçlendirici çevre etkileri şekillendirir.

Liderlik bir anlamda bağlı kişiler üzerinde güç sahibi olma değil, onları etkileme ve yönlendirme sorunudur (İnce ve diğerleri, 2004, s.437). Lider kendisini izleyenlerin kendisine yaptığı etkiden daha fazlasını onlara yapabilen kişidir. Belirli ortak amaçların gerçekleştirilmesi için örgütler açısından liderlik son derece önemlidir. Çünkü liderlik, birey ve grupların davranışı ve performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Ayrıca, grup çabalarının yöneldiği amaçlar, lider tarafından benimsenen veya istenen hedeflerdir (İnce ve diğerleri, 2004, s.437).

Etkileme liderliğin esasını teşkil etmektedir. Etkili lider insanları isteklerini, destekleyici amaçları ve alınan kararları uygulatabilecek şekilde etkileme gücüne sahip olan kişidir. Bir yönde gerçekleşen etki diğer yöndeki etkileme süreçlerini de geliştirir.

Etkileme süreci, bir kişinin diğer bir kişiyi etkilemesinin psikolojik açıklaması yetkili kişinin (etkileyen) faaliyetleri ile ilişkili olan hedef (etkilenen) kişinin motivasyonu ve algısını içerir. Etkileme sürecinin boyutları şunlardır;

- Araçsal Uyum: Etkilenen kişi ödül elde etmek ya da cezadan kurtulmak için etkileyen kişinin isteklerini yerine getirmektedir.
- İçselleştirme: Hedef kişinin yetkili kişinin değerlerini, inançlarını, isteklerini kendisinin gibi görmeye başlaması durumunu ifade eder.
- Kişisel Özdeşleştirme: Hedef kişinin yetkili kişinin davranışlarını taklit ettiği ya da benzer tutumlar gösterdiği süreci ifade etmektedir. Bu süreçte hedef kişiyi motive eden kabullenilme ve saygı görmektir.

Lider, başkalarının etkileyebildiği ölçüde güç sahibidir. Bir bireyin ya da grubun başka bir bireyi veya grubu etkileme süreci çeşitli sosyal güç kaynakları kullanarak gerçekleştirilebilir. Bir örgüt içinde liderin izleyenlerini etkileyebilmek için kullanacağı beş çeşit güç kaynağı vardır.

	<u>Bireysel Güç</u> —Uzmanlık —Karizma	
<u>Lider Davranışları</u> Etkileme Çabaları	<u>Örgütsel Güç</u> —Zorlayıcı —Yasal —Ödül	<u>Sonuç</u> Yüksek memnuniyet Yüksek Kalite Yüksek Performans

Şekil 1.5. Liderliğin Güç Kaynakları (Erdal, 2007, s.12)

Bu güç kaynakları şu şekilde açıklanabilir:

- **Ödüllendirme (Reward) gücü:** Hedef kişilerin yetkili kişilerin arzu ettiği davranışları yapmaları durumunda onlar tarafından ödüllendirileceği algısını temel almaktadır. İnsanlar kendilerine fayda sağlayacak sonuçlara ulaşacaklarsa, diğer bireylerin isteklerine uyarlar. Bu nedenle bireylerin değerli ve fayda sağlayacak şeyleri diğer bir ifadeyle ödülleri dağıtan kişi, onlar üzerinde güç sahibidir (Kutaniş, 2003, s.148). Ödül ve zorlayıcı güçler, itaati gerçekleştirmede kullanılan etkili yöntemlerdir, ancak bu yöntemler kullanılırken hangi birey için neyin ödül veya ceza olacağına isabetli karar vermek gerekmektedir.

- **Zorlayıcı-Ceza (Coercive) gücü:** Çalışanlar bu güce itaat etmedikleri takdirde olumsuz sonuçlarla karşılaşacakları korkusuyla uyum gösterirler. Bu güç, acı vermek gibi fiziksel veya psikolojik bir şiddet uygulanması, hareketi kısıtlayarak hayal kırıklığı oluşturma veya temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları üzerinde zor kullanarak kontrol uygulama gibi durumları içerir.

Örgütsel düzeyde, işine değer veren bir astını işten çıkartabilen, görevini geçici olarak durdurabilen veya terfisini engelleyebilen, astına onun hoşlanmadığı bir işi yükleyebilen yöneticinin o ast üzerinde zorlayıcı gücü vardır. Zorlayıcı güç, insanlar üzerinde sık sık kullanıldığı zaman onları rahatsız eder, kontrolü de güçleştirir (Kutaniş, 2003, s.148).

• **Yasal-Mevki-Makam (Legitimate) gücü:** Resmi otoriteden kaynaklanmaktadır. Hedef kişilerin yetkililerin davranışları kontrol etme ve onları yönlendirme hakkını kabul etmesi algısını içerir. Yani organizasyondaki belirli kademelerin, belirli otoritesi olduğu kabul ediliyorsa, o kademelerde bulunan yöneticilerin astlardan belirli isteklerde bulunma hakkı kabul ediliyor demektir. Etkili liderler, isteklerini en uygun bir biçimde ileterek otoritelerini kullanırlar. Yasal istekler açık bir şekilde ifade edilmelidir ve isteklerin çalışanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmelidir. Yapılacak işin neden yapıldığı ve gerekçelerinin çalışanlar tarafından doğru algılanması sağlanmalıdır.

• **Uzmanlık-Bilgi (Expert) gücü:** Takipçilerin liderlerinin görevleriyle ilgili özel bilgi ve uzmanlığının bulunduğu inancının çalışanlarda oluşturduğu algısını temel almaktadır. Lider analiz etme, uygulama ve denetleme yeteneğine sahiptir. Liderin izleyenlerin üzerinde etki kurmasında; izleyenlerin liderden daha az bilgi ve yeteneğe sahip oldukları varsayımı etkilidir. Uzmanlık gücü genellikle nadir alanlarda sahip olunan bilgiden kaynaklanır (Kutaniş, 2003, s.148).

• **Benzetim ya da Karizmatik (Referent) güç:** Bu güç kaynağını liderin özelliklerinden alır. Bir bireyde, diğer kişinin çok beğendiği, çekici bulduğu özellikler varsa ve bundan dolayı bu kişi ona bağlanmışsa veya benzemeye çalışıp o kişiyle bütünleşiyorsa, söz konusu bireyin taşıdığı güç özdeşlik gücüdür. Birçok yöneticinin özdeşlik güçlerini kullanarak, kendilerini çalışanlara sevdirek onları etkileyebilme yeteneğini kazandıkları görülmektedir (Kutaniş, 2003, s.149).

Lider, bu gücü sağlamak için, izleyenleri ile etkili bir ilişki ve iletişim içerisinde bulunmak durumundadır (Eroğlu ve diğerleri, 2003, s.46)

Araştırmacıları liderlik kavramını ve tarzlarını araştırmaya yönlendiren ana sebeplerden biri liderliğin etkililiği aracılığıyla organizasyonların amaçlarının başarısını kanıtlamaktır.

Kısaca grup etkinlik ve verimliliği söz konusu olduğunda, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde mutlaka liderlere ihtiyaç olmuştur. Bu çerçevede liderin etkinliği ve verimliliği kavramları da karşımıza çıkmaktadır.

1.6.1. Liderin Etkinliği

Lider değişimin kurumsallaşması noktasında örgütün tüm süreçlerinde yeni bir kurumsal kimliğin kazanılmasını sağlayacak yaklaşım, tutum, anlayış, değer ve davranışların yerleşmesini temin etmede önemli görevlere sahiptir (İnce ve diğerleri, 2004, s.437).

Örgütlerde takım yöneticilerinin genel başarı düzeyleri çalışma takımına uygulayacakları liderliğin kalitesine bağlıdır. İyi bir liderlik bütün takımın çalışmalarını verimli ve etkin hale getirir. Liderlik sürecinde liderlerden, takım üyelerinin işlerinden memnun oldukları, işlerini iyi yapmanın gayreti içinde oldukları ve karşılıklı güvenin olduğu bir ortam yaratmaları beklenmektedir. Takım liderleri, takım programını desteklerken tüm sorumluluğu almak için üst yönetimi tanımaya ve onlarla çalışmaya gerek duyar. Fakat bu gerçekleşirken takım üyeleri, kendilerine sağlanan kaynak ve desteğin kullanımını maksimumda gerçekleştirme sorumluluğuna sahip olduklarının farkına varmalıdırlar. Lider kişi, takımla üst yönetim arasında bağlantıyı sağlamalı, takım üyesinin gelişmesi için adil ve destekleyici bir tutum sergilemelidir (İnce ve diğerleri, 2004, s.438).

Etkinlik, örgütsel amaçlara ulaşma, onları elde etme derecesidir. Bu görüşe göre; bir lider önceden saptadığı örgütsel amaçlara ne denli ulaşabiliyorsa, o kadar etkindir (Ada ve diğerleri, 2008, s.504).

Liderlik etkinliği ile ilgili olarak en çok kullanılan ortak ölçüt, liderin organizasyonel biriminin görevlerini başarıyla yerine getirmesi ve hedeflerine ulaşmasıdır. Performans ve hedeflere ulaşımın objektif ölçümleri: kar, kar marjı, satıştaki artışlar, pazar payı, satışların hedeflenen satışlara oranı, yatırım karlılığı, verimlilik, çıktı başına maliyet olabilir. Sübjektif ölçümler, liderle aynı seviyedeki kişilerden, amirlerinden ve astlarından alınan değerlerdir. Takipçilerin lidere karşı tutumları ise bir diğer etkinlik ölçütüdür.

Etkinlik ile ilgili bu kadar farklı yaklaşım ve ölçüm kriteri varken, net bir şekilde değerlendirme yapmak veya hangi kriterin amaca daha uygun olduğunu söyleyebilmek çok da mümkün değildir.

Liderin astlarıyla iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Tengilimoğlu, 2005, s.4). Liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bunlar;

- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler (leader-member relations)
- Başarılacak işin niteliği (task structure)
- Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi (position power)

1.6.2. Lider Verimliliği

İşletme yöneticilerinin en temel hedefi olan verimliliği, dolayısıyla karı arttırmak için göz ardı edemeyecekleri üretim faktörü kuşkusuz ki "insan gücü", yani "insan"ın kendisidir.

P.F. Drucker, verimliliğin işi doğru yapmak, etkinliğin ise doğru işi yapmak olduğunu söylemektedir. Yönetimsel verimlilik ise, yöneticinin planlama, örgütlenme, yürütme, eşgüdüm sağlama ve denetim işlevlerin yerine getirip yönetim faaliyetlerinde en az girdiyle, en fazla çıktıyı almasıdır. Açık, kabul edilebilir bir amaç ile rasyonel, esnek, optimal bir zamana sahip, dengeli ve örgütün gücüne uygun bir planı, ancak liderlik özelliklerini taşıyan bir yönetici yapabilir. Planların uygulamaya konulabilmesi için örgütlenme de istenen biçimde gerçekleşmelidir. Yönetici hiçbir zaman faaliyetlerin planlara denk bir biçimde yürüyeceğini düşünmemelidir. Çünkü onlar tahminidir. Planlardan sapmalar mümkündür. (Özsalmanlı, 2005, s.144)

Dünyada pazarların küreselleşmesi, politik çıkarlar, bilgi sistem ve üretim süreçlerindeki ve bunların yönetimlerinde yaşanan teknik ilerlemeler, şirket birleşmeleri ve örgütlerin küçültülmesi ve yaygınlaştırılması gibi nedenler örgütsel yönetim stratejilerinin ve yapılarının farklılaştırılmasına neden olmaktadır. Bu yaşanan değişim süreci örgütlerin ve projelerin yönetiminde yeniden yapılanmayı ve takım çalışmalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu anlamda takım faaliyetleri ürün kalitesi, verimlilik ve performansı artırarak stratejik amaçları gerçekleştirecek ve rekabet avantajı sağlayacak bir örgüt dizaynı parametresi olarak önem kazanmaktadır(İnce ve diğerleri, 2004, s.426).

Bütün bu davranış biçimlerini kapsayan verimli liderlik, aşağıdaki davranışları gerektirir (Bursalıoğlu, 1983, s.484):

- Liderin grup amaçlarını hatasız saptaması
- Amaçların gerçekleşmesi için kendisinin ve izleyenlerin rollerinin (görevlerin) iyi belirtilmesi
- Rollerini gerçekleştirecek eylem yollarını doğru seçmesi
- Sonuçta amaçlara ulaşıldığının üyelerce kabul edilmesi

2. KAVRAMSAL MODEL VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

2.1. Liderlik Tarzları ve Lider Etkinliği Arasındaki İlişki

Yöneticinin sergilediği liderlik davranışı, yönetmekte olduğu örgütün başarısı üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir? Sosyal ve örgütsel psikolojinin ana konularından biri olan liderlik literatüründe sıklıkla tartışılan bu soruya, pek çok araştırmanın verdiği cevap, liderlik tarzı ve örgütsel çıktılar arasındaki bir nedensellik ilişkisi olduğu yönündedir (Demir ve Okan, 2008, s.73).

Yönetmekte oldukları örgütün yapı ve boyutuna bakılmaksızın, her liderin odak noktası, örgütsel amaçların başarılmasıdır. O halde, nasıl bir liderlik tarzı bu amaçların başarılmasında önemli derecede etkili olacaktır (Demir ve Okan, 2008, s.73)?

Liderlik tiplerinden hangisinin daha iyi olduğu sürekli tartışılan bir konudur. Ancak çoğunlukla ortaklaşa kabul edilen görüş, örgütsel çevre, yönetimin ve görevlerin yapısı ile liderin özelliklerinin liderlik tipini belirlediği yönündedir. Başarılı yönetici, örgütün ihtiyaçlarına göre değişik liderlik tiplerini uygulayabilen kişidir. Lider duruma ve şartlara göre örgütsel ve bireysel başarıyı yükseltmek, yönetimsel etkinliği artırmak için uygun zamanda ve uygun yerde ihtiyaç duyulan liderlik özelliklerini sergileyebilmelidir (Buluç, 1998, 1215).

Örgütün işleyişinde rol alan, çalışanları ikna ve motive eden, onlarla etkin iletişim içerisinde bulunan ve değişime hazırlayan liderler örgütlerinde etkinliği sağlayabilir, sinerji oluşturabilir (Çağlar, 2004, s.91).

Otoriter liderlik, genellikle bürokratik, otoritenin hakim olduğu örgütlerde görülmektedir. Otoriter liderler astlarını kesinlikle yönetimin dışında tutarlar. Amaçların, planların ve politikaların oluşturulmasında astların rolü yok denecek kadar azdır.

Tüm karar mekanizmaları yöneticilerin sorumluluğunda olup, astlar sadece söyleneni yapmakla yükümlüdür.

Otoriter liderlerin işe dönük bir eğilim gösterdikleri ve sahip oldukları gücü astları etkilemek ve yöneltmek için kullandıkları görülmektedir.

Bu tür liderlik stili, çabuk karar verme gereken durumlarda ya da eğitimsiz ve motivasyonsuz personeli kısa sürede özellikle baskı ve korku yoluyla harekete geçirmede bir an için faydalı olabilmektedir. Ayrıca bu tür liderlikte karar süreci hızlanmakta ve zaman kayıpları asgariye inmektedir (Buluç, 1998, 1213).

Paternalist liderlik tarzında, liderin davranışı sempatik, dostça ve astların gereksinimlerini karşılamaya yönelik bir davranış olarak kabul edilir. House tarafından geliştirilen liderlikle ilgili “Yol-Amaç Modeli”nde de destekleyici liderlik “astların ihtiyaç ve beklentilerine ilgi gösteren ve arkadaşça bir iş iklimi yaratan” liderlik olarak tanımlanmıştır (Bakan, 2008, s. 11).

Katılımcı liderlikte; lider sürekli kendisi tarafından oluşturulan emirler vererek astlarını yönetmek yerine, astlarının görüşlerini alarak ve onların katılımlarını sağlamak suretiyle kararlar oluşturur. Birlikte verilen kararların astlar tarafından en üst düzeyde kabul göreceği ve bu nedenle de kararlara uygun davranışların astlar tarafından gönüllü olarak sergileneceği anlayışı kabul görür. Bir başka deyişle, katılımcı lider kararlarını vermeden önce astlarının görüş ve önerilerini alır (Bakan, 2008, s.10).

Katılımcı-demokratik liderler daha çok gruba dönüktür ve astlarına hükmederken büyük ölçüde onlara serbestlik tanımakta, onların görüşlerine önem vermektedirler. Serbest liderlerin ise “bırakınız yapsınlar” türü bir yönetim anlayışına sahip oldukları, örgüt üyelerinin yapmak istedikleri her şeyi yapabilmelerine izin veren bir ortamı hazırladıkları görülmektedir (Buluç, , s.1214–1215).

Bu liderlik tarzında, lider yönetim yetkisini izleyiciler ile paylaşma eğilimini taşır (Eren, 2001, s.453). Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte ve fikirlerini söylemeleri ve öneriler getirmeleri için lider tarafından cesaretlendirilmektedirler.

Demokratik liderler, astlarını etkilemek için uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmaktadırlar. Bu liderlik tarzında üyeleri hedefe ulaşma noktasında cesaretlendiren ve üyelerin yetki ve sorumluluklarının belirgin bir biçimde yapıldığı, övgü ve eleştirilerin de bu standartlara uygun olduğu görülmektedir. Demokratik liderlik tarzının en belirgin özelliği, liderin amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde astların fikir ve düşüncelerinden yararlanmasıdır (Tengilimoğlu, 2005, s.7-8).

Karizmatik lider insanları esinleme yeteneğine doğuştan sahip gibidir. Özellikle kriz zamanlarında insanlar, kapsayıcı bir vizyon sunması ve çözüm umutlarını tazelemesi için yüzlerini bu güçlü sese çevirebilirler. Karizmatik liderler izleyici kitleleri peşlerinden sorgusuz sualsiz sürükleyebilme becerisine sahiptirler (Koçel, 2001, s.483). Yani bu liderler, büyük bir güç ve etkiye sahip olabilirler.

Karizmatik liderler, vizyonun kaynağı olarak görüldüklerinden takipçilerin hayatlarına anlam getiren ve onların sınırlı var oluşlarını asan hedefler hazırlayan kişiler olarak atfedilirler. Bu liderler; daha yüksek mükâfatları başarmak için fırsat verirler. Bu arttırılmış anlamlılık ve ödül hissi takipçilerde iş tatminine neden olur (Conger, Kanungo ve Menon, 2000, s.751).

Birçok araştırma, karizmatik lider davranışlarının iş tatmini, yükseltilmiş motivasyon ve performans gibi çalışanlar üzerinde pozitif sonuçlarına neden olduğunu göstermiştir (Crant ve Bateman, 2000, s.64). Hatta Shamir 1993'te nitel performans ve memnuniyet üzerinde karizmatik liderliğin diğer lider davranışlarına göre daha etkili olduğunu ifade etmiştir (Conger, Kanungo ve Menon, 2000, s. 748).

İşlemsel ya da transaksiyonel liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek sureti ile iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2001, s.456-458).

İşlemsel lider biraz gelenekçi yapıya sahiptir. Geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından yararlı hizmetlerde bulunur. Atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda etkili olan dönüşümsel (transformasyonel) liderlik biçiminin aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda da işlemsel (transaksiyonel) liderlik biçimi etkili olmaktadır (Tengilimoğlu, 2005, s.6).

Dönüşümsel liderler, diğer lider çeşitlerine göre nispeten en etkililerden biridir. Etkin liderliğin sonuçları ile dönüşümcü liderliğin etkilerinin paralel olduğunu söylemek mümkündür.

Dönüşümcü liderliğin etkileri olarak Bass ve Avolio (1995) dönüşümcü liderliğin astların değerlendirmesine göre ekstra çaba, etkililik ve doyum olarak nitelenen üç ana etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Bass ve Avolio'ya (1993) göre dönüşümcü liderlik özelliklerinin ve davranışlarının ölçülmesi; liderin ast üzerinde astın başarabileceğini düşündüğünden daha fazlasını yapmasını sağlama, başarma arzusunu yükseltme, daha çok çaba gösterme ve daha çok çalışma isteğini artırma etkilerinin kestirilebilmesine yardımcı olacaktır. Dönüşümcü liderlik özelliklerinin başta olduğu örgütlerde astlar gereksinimlerinin etkili bir biçimde karşılandığı, liderin astları etkili bir biçimde temsil ettiği, kurumsal gerekleri yerine getirmede etkili olduğu ve liderin gurubunun etkili bir grup olduğu algısına sahiptirler. Lider astlarında memnuniyet ve doyum oluşturur. Liderin astlarla çalışma biçimi astlar için doyum sağlayıcı niteliktedir. Dönüşümcü liderlik davranışlarının gösterilmesi ekstra çaba, etkililik ve doyum üzerinde bir "artırma etkisi"ne sahiptir. Ekstra çaba, etkililik ve doyum dönüşümcü liderlik davranışları ile doğru orantılı olarak artış gösterir.

Yukl'a göre dönüşümsel liderler, karizmatik liderler gibi kendi kişisel amaçlarına yoğunlaşmak yerine daha organizasyon odaklıdır. Bundan dolayı onlar organizasyonun etkililiğine ve refahına daha fazla önem verirler. Dahası dönüşümsel liderler, takipçileri ile yüksek düzeydeki entelektüel uyarımları ve kişisel saygınlıkları sayesinde iyi geçinirler. Bunun yanı sıra liderin davranışları, liderin etkililiğini belirleyicisi olarak vurgulanan karar alma kabiliyeti ve motivasyonel gücü ile bağlantılıdır (Ergün ve Oruç, 2009, s.42).

Dönüşümsel liderliğin, çalışan memnuniyeti, motivasyon, ve performans gibi liderliğin etkililiğini belirleyen öğelere mutlak bağımlı olduğu bir çok çalışma da gösterilmiştir (Ergün ve Oruç, 2009, s.42).

O halde yukarıda bahsettiğimiz literatür ve değerlendirmeler ışığında, şu hipotezler oluşturulabilir:

Hipotez 1a: Otoriter liderlik, liderlik etkinliği üzerinde pozitif bir ilişkiye sahiptir.

Hipotez 2a: Paternalist liderlik, liderlik etkinliği üzerinde pozitif bir ilişkiye sahiptir.

Hipotez 3a: Katılımcı liderlik ve liderlik etkinliği arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 4a: Serbest liderlik, liderlik etkinliği üzerinde pozitif bir ilişkiye sahiptir.

Hipotez 5a: Karizmatik liderlik, liderlik etkinliği üzerinde pozitif bir ilişkiye sahiptir.

Hipotez 6a: İşlemsel liderlik, liderlik etkinliği üzerinde pozitif bir ilişkiye sahiptir.

Hipotez 7a: Dönüşümsel liderlik, liderlik etkinliği üzerinde pozitif bir ilişkiye sahiptir.

2.2. Liderlik Tarzları ve Lider Verimliliği Arasındaki İlişki

Dış çevreye uyum ve verimlilik örgütlerin temel amaçları arasında yer almaktadır. Verimlilik üzerinde yoğunlaşma, örgütsel dengeyi ve durağanlığı; çevreye uyum üzerinde yoğunlaşma ise, sürekli değişimi ve mevcut dengelerin bozulduğunu

göstermektedir. Bunlar genellikle çatışma halindedir. Örgütler, verimlilik amacı üzerinde yoğunlaştıklarında, çevreye uyum süreçleri kesintiye uğrayarak, denge ya da verimlilik eğilimli süreçler etkin hale gelmektedir. Bu doğrultuda, verimlilik amacı üzerinde yoğunlaşmış liderlik rolü, liderlikten çok, geleneksel yönetim görevleri üzerinde odaklanmış yönetsel roller ile ilgilidir (Özalp ve Öcal, 2000, s.223).

Liderler, yeni hedefler belirlemek yerine, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmaya çalışırlar. Bu nedenle verimlilik üzerinde odaklanmış örgütler dönüştürücü liderlerden çok, işe yönelik liderlere eğilimlidir.

Örgütün bütün yöneticileri kendi görev ve sorumluluk alanları içinde verimliliği artırmaya, işgörenlerin işten doyumlarını sağlamaya, işgörenler arasındaki çatışmaları çözmeye ve görevlerine uyumsuzluklarını gidermeye, onlarda takım ruhu geliştirmeye, gerektiğinde onların davranışlarını değiştirmeye çalışarak örgütün etkililiğini sağlamaya yönelik olmalıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile yönetici ve çalışanların verimlilikleri artar.

Örgütsel vatandaşlık davranışını, kendisine etki eden faktörlerden bağımsız düşünemeyiz. Bu bağlamda örgüte bağlılık, bireyin ruhsal durumu, kişilik özellikleri, işe karşı tutumlar ve iş tatmini, örgütsel adalet, ihtiyaçlar, işin özellikleri, liderin özellikleri ve buna bağlı olarak örgüte duyulan güven, kıdem ve hiyerarşik düzey, örgütsel vizyon, örgütün özellikleri, karara katılım, kişi örgüt bütünleşmesi örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler olarak sıralayabiliriz (Yücel ve Samancı, 2009, s.115).

Yöneticilerin, çalışanların iş ve iş dışı sorunlarına duyarlı olması, iş tanımlarının belirlenmesi, rol çatışmalarının azaltılması, iş zenginleştirme, iş basitleştirme, iş rotasyonu, iş genişletme ve kararlara katılmalarının sağlanması personelin verimliliğini ve iş doyumunu artıracaktır.

Liderlik tarzları üzerinde üç değişik örgüt iklim yaratılıp sonuçları gözlenmiştir:

— Birinci iklim, otoriter ve bürokratik özelliğe sahiptir. Burada görevlerin tam bir tanımını yapılp, kurallar, formal haberleşme ve disiplin kuralları açıklanmıştır. Yani otoriter liderlik tarzı ele alınmıştır.

—İkinci iklim arkadaşça ve demokratiktir. İnfomal ilişkiler kararlara katılma, takım ruhu ve işbirliği üzerine iyi ilişkiler kurulmuştur. Burada da katılımcı-demokratik liderlik ve paternalist liderlik ele alınmıştır.

—Üçüncü ortam ise farklı ve üstün bir iklim yaratmaya yöneliktir. Burada her birey ve grup için yüksek amaçlar belirtilmiş, yaratıcılık ve yenilikler teşvik edilmiştir. Ödüllendirme ile yüksek bir verime yönelme konusunda bireyler özendirilmiştir. Ödüllendirme aracı olarak yüksek bir ücret, terfi etme takdir gibi sistemler kullanılmıştır.

Bu araştırma sonucunda ortaya çıkan sonuca göre ikinci ortamda bulunan bireylerin yani paternalist ve katılımcı-demokratik liderlik davranışlarının bulunduğu örgütsel yapıda, daha büyük bir tatmin içinde oldukları gözlenmiş ve bu işletme verimlilik konusunda yeterli sonuçlar elde edilmesini sağlamıştır. Uygun ortam yaratılması iş tatmini ve verimliliği arttırmıştır. Kuralsızlık ise iş tatmini ve verimliliği olumsuz etkiler.

İşlemci liderlik, alışveriş yapma anlayışını temsil eder. Lider ve iş görenler arasındaki ilişkiler değerli bir şeyin alışverişine dayanır. Lider iş görenlere onlardaki belli bir yeteneğin veya becerinin kullanılması amacıyla yaklaşır. Verimliliği artırıcı liderlik tarzı olarak benimsenen işlemci liderlikte, lider izleyenlere yol gösteren, onları güdüleyen, örgütün amaçlarını, iş görenlerin rollerini ve görevlerini açıkça ortaya koymaya çalışan kişidir (Cemaloğlu, 2007 s. 169).

Bu bilgiler önderliğinde şu hipotezler kurulmuştur:

Hipotez 1b: Otoriter liderlik, liderlik verimliliği üzerinde pozitif bir ilişkiye sahiptir.

Hipotez 2b: Paternalist liderlik, liderlik verimliliği üzerinde pozitif bir ilişkiye sahiptir.

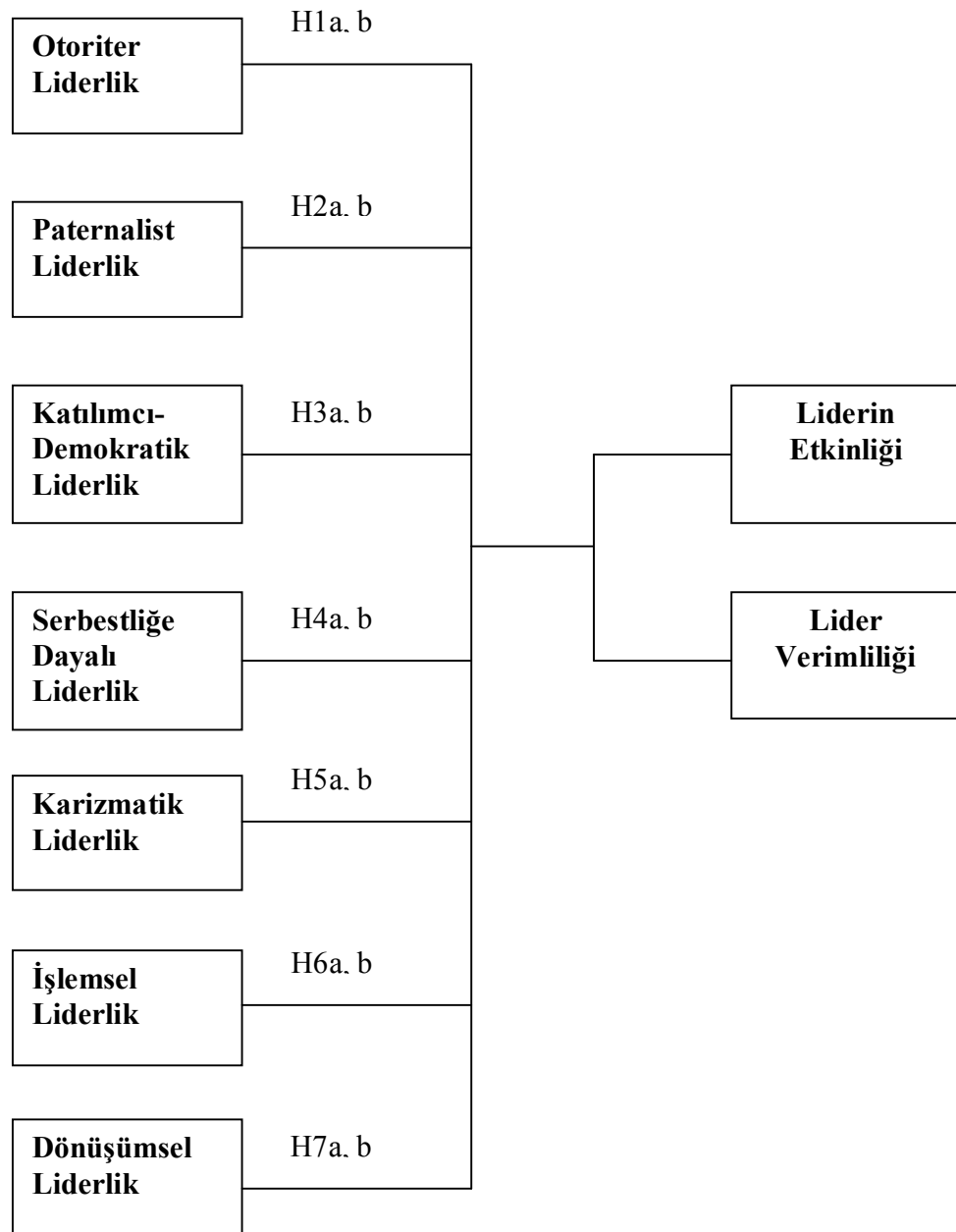
Hipotez 3b: Katılımcı liderlik ve liderlik verimliliği arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 4b: Serbest liderlik, liderlik verimliliği üzerinde pozitif bir ilişkiye sahiptir.

Hipotez 5b: Karizmatik liderlik, liderlik verimliliği üzerinde pozitif bir ilişkiye sahiptir.

Hipotez 6b: İşlemsel liderlik, liderlik verimliliği üzerinde pozitif bir ilişkiye sahiptir.

Hipotez7b: Dönüşümsel liderlik, liderlik verimliliği üzerinde pozitif bir ilişkiye sahiptir.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli 1.

3. ARAŞTIRMANIN METEDOLOJİSİ

3.1.Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada farklı liderlik davranış özelliklerinin bulunduğu varsayılan kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan işgörenlerin kendi yöneticilerinin nasıl bir liderlik tarzı taşıdıklarına ilişkin algıları belirlenmeye çalışılmıştır.

Liderlik, kişilik, örgüt kültürü ve liderlik etkililiği gibi kavramlar ele alınmıştır. Bu kavramlar irdelenerek; otoriter liderlik, paternalist liderlik, katılımcı-demokratik liderlik, serbestliğe dayalı liderlik, karizmatik liderlik, işlemsel liderlik ve dönüştürücü liderlik tarzlarının liderlik etkinliği ve liderlik verimliliği üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır.

3.2. Anket Ölçeklerinin Hazırlanması

Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri ise şu şekildedir: 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2 - Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum.

Katılımcı Liderlik: Katılımcı liderlik ile ilgili 4 soru anketimizde kullanılmıştır (Pearce ve Sims, 2002).

Paternalist liderlik: Paternalist liderlik ile ilgili 4 soru anketimizde kullanılmıştır.

İşlemsel Liderlik: İşlemsel liderlik ile ilgili 4 soru anketimizde kullanılmıştır. (Pearce ve Sims, 2002).

Dönüştürücü Liderlik: Dönüştürücü liderlik ile ilgili 6 soru anketimizde kullanılmıştır (Ergun ve Oruç, 2009).

Karizmatik Liderlik: Karizmatik liderlik ile ilgili 8 soru anketimizde kullanılmıştır (Ergun ve Oruç, 2009).

Otoriter Liderlik: Otoriter liderlik ile ilgili 9 soru anketimizde kullanılmıştır (Liang and et.all., 2007).

Serbest Liderlik: Serbest liderlik ile ilgili 3 soru anketimizde kullanılmıştır (Liang, et.all., 2007).

Lider Verimliliği (Üretkenliği): Lider verimliliği (üretkenliği) ile ilgili 6 soru anketimizde kullanılmıştır (Chen, et.all., 2006).

Lider Etkinliği: Lider etkinliği ile ilgili 5 soru anketimizde kullanılmıştır (Chen, et.all., 2006).

3.3. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar

Anket formundaki değişkenler gruplar halinde sorulmuştur. Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak cevaplayanın soruları yanıtızsız bırakması ya da aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmiştir. Anketin nasıl doldurulacağı bir örnek ile gösterilmiştir.

3.4. Anketlerin Uygulanması

Veri toplama metodu olarak anket yöntemi seçilmiştir. Çalışmanın ana kütlesi Trakya bölgesinde yer alan iki ayrı şehirdeki 6 ilçede bulunan çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarıdır. Bu kurumlarda çeşitli pozisyonlarda çalışan devlet memurlarından 200 kişi ankete katılmış olup; 169 anket kabul görmüştür.

Verilerin analizinde, SPSS 11,5 programı kullanılmıştır. Analizler sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans dağılımları, faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Yapılan bu analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

3.5. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Genel Bilgiler

Araştırmaya katılan kişilere ilişkin cinsiyet ve eğitim durumlarına ait bilgiler tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 3.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları

	Frekans	Yüzde(%)
Erkek	108	63,9
Kadın	61	36,1
Toplam	169	100,0

Araştırmaya katılanların % 63,9'ü erkek ve % 36,1'i bayandır. Katılımcıların yaş ortalaması 37'nin üzerinde, çalışma yılları ise ortalama 12 yılın üzerindedir.

Tablo 3.2. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumları Dağılımları

	Frekans	Yüzde(%)
İlk-Ortaokul	10	5,9
Lise	42	24,9
Yüksekokul	52	30,8
Lisans	60	35,4
Lisansüstü	5	3,0
Toplam	169	100,0

Araştırmaya katılanların % 5,9'u ilk ve ortaokul, % 24,9 i lise, % 30,8'i yüksekokul, % 35,4'ü lisans ve % 3'ü lisansüstü mezunudur.

3.6. Faktör Analizi

Faktör analizi çalışmasında 7 liderlik tarzı toplam 38 soru ile analiz edilmiştir. Ankete katılanlara; otoriter liderlikle ilgili 9 soru, paternalist liderlik ile ilgili 4 soru, katılımcı-demokratik liderlikle ilgili 4 soru, serbestliğe dayalı liderlikle alakalı 3 soru, karizmatik liderlikle ilgili 8 soru, işlemsel liderlikle ilgili 4 soru ve dönüşümsel liderlikle alakalı 6 adet soru yöneltilmiştir. Bağımsız değişkenlerle Faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 3.3'de görülmektedir. Bu durum değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.(Voich, 1995)

Tablo 3.3. Liderlik Tarzları ile İlgili Faktör Analizi Sonuçları

SORULAR	
Katılımcı Liderlik (KL)	Faktör Yükleri
KL1	,645
KL2	,741
KL3	,826
KL4	,746
Toplam Açıklanan Varyans : % 59,94	
Paternalist Liderlik (PL)	
PL1	,737
PL2	,792
PL3	,797
PL4	,807
Toplam Açıklanan Varyans : % 78,31	
İşlemsel Liderlik (İL)	
İL1	,598
İL2	,720
İL3	,576
İL4	,542
Toplam Açıklanan Varyans : % 60,89	
Dönüştürücü Liderlik (DL)	
DL1	,742
DL2	,527
DL3	,537
DL4	,642
DL5	,496
DL6	,555
Toplam Açıklanan Varyans : % 58,29	
Karizmatik Liderlik (KL)	
KL1	,349
KL2	,769
KL3	,773
KL4	,454
KL5	,477
KL6	,637
KL7	,646
KL8	,616
Toplam Açıklanan Varyans : % 59,01	
Otoriter Liderlik (OL)	
OL1	,822
OL2	,392
OL3	,837
OL4	,771
OL5	,718
OL6	,824
OL7	,736
OL8	,839
OL9	,822
Toplam Açıklanan Varyans : % 57,02	
Serbest Liderlik (SL)	
SL1	,190
SL2	,682
SL3	,719
Toplam Açıklanan Varyans : % 53,02	

Faktör analizi çalışmasında liderlik etkinliği ve verimliliği de 11 soru ile analiz edilmiştir. Lider etkinliği 5, lider verimliliği de 6 soru ile ölçülmüştür. Faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 3.4'te görülmektedir.

Tablo 3. 4. Liderin Etkin ve Verimliliği ile İlgili Faktörler

Liderlik Etkinliği (LE)	
LE1	,882
LE2	,904
LE3	,928
LE4	,896
LE5	,950
Toplam Açıklanan Varyans : % 57,02	
Liderlik Verimliliği (LV)	
LV1	,756
LV2	,344
LV3	,745
LV4	,873
LV5	,471
LV6	,217
Toplam Açıklanan Varyans : % 37,92	

3.7. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik kısaca; bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığından gelir. Tablo 3.5'e bakıldığında görüleceği üzere alfa değerleri 0,54 ile 0,95 oranları arasında olup değişkenler içsel tutarlılığa sahiptir. Yalnızca serbest liderlik değişkeninin alfa değeri 0,54 ve lider verimliliği 0.64 gelmiştir. Ancak bunlar 0,70 e yakın değerler olduğundan yeterli kabul edilmiştir. Şöyle ki; Cronbach 0,70 alfa katsayısını içsel güvenilirlik için yeterli kabul etmiştir (Ergün, 2003).

Güvenilirlik analizinde, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo 3.5.'de ilgili değişkenler ve alfa güvenilirlik katsayıları görülmektedir.

Tablo 3.5. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Soru sayısı	Alfa Katsayısı (α)
Katılımcı Liderlik	4	,95
Paternalist Liderlik	4	,90
İşlemsel Liderlik	4	,78
Dönüştürücü Liderlik	6	,85
Karizmatik Liderlik	8	,89
Otoriter Liderlik	9	,88
Serbest Liderlik	3	,54
Lider Etkinliği	5	,94
Lider Verimliliği	6	,64

Serbest liderlik ve lider verimliliği dışındaki bütün değişkenlere ait alfa değerleri 0,70 değerinin üzerindedir ve bu uluslararası çalışmalarda kabul edilen değerler içindedir.

3.8. Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 3.6'da modeldeki değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,63 ile 1,01 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir (Ergün 2003).

Tablo 3.6'daki korelasyon katsayılarına bakılacak olunursa, ikili seviyedeki incelenen değişkenlerin arasında $\rho < 0,01$ düzeyinde pozitif anlamlılık olduğu görülmektedir.

Tablo 3.6'e göre; en yüksek ilişki işlemsel liderlik ve dönüştürücü liderlik arasında pozitif korelasyon $p < 0,01$ (,772) düzeyinde anlamlıken, en düşük ilişki otoriter liderlik ve paternalist liderlik arasında negatif korelasyon (-,236) düzeyinde anlamlıdır. Yine tablo 3.6'e göre karizmatik liderlik ile lider etkinliği arasında pozitif korelasyon $p < 0,01$ (,736) düzeyinde anlamlı görülürken, dönüştürücü liderlikle lider etkinliği arasındaki pozitif korelasyonunda bu değer çok yakın ve anlamlı olduğu görülmektedir. En düşük ilişki katılımcı liderlik ve lider etkinliği arasında pozitif korelasyon $p < 0,01$ (,463) düzeyinde anlamlıdır. Lider verimliliği ile otoriter liderlik arasında pozitif korelasyon $p < 0,01$ (,385) düzeyinde anlamlıdır. Dönüştürücü liderlikler ve otoriter liderlik arasında negatif korelasyon $p < 0,05$ (-,174) düzeyinde anlamlıdır.

Bu sonuçlara bakarak dönüştürücü ve karizmatik liderlik davranışlarının lider etkinliği üzerindeki güçlü pozitif etkisi görülebilir. Aynı zamanda otoriter liderliğin, liderin verimliliği üzerinde daha yüksek pozitif etkileri olduğu görülmektedir.

Tablo 3.6. Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

	Ortalama	Standart sapma	Alfa Güvenirlilik	Katılımcı Liderlik	Paternalist Liderlik	İşlemsel Liderlik	Dönüştürücü Liderlik	Karizmatik Liderlik	Otoriter Liderlik	Serbest Liderlik	Lider Etkinliği	Lider Verimliliği
Katılımcı Liderlik	3,57	1,01	,95	1								
Paternalist Liderlik	3,69	,89	,90	,561**	1							
İşlemsel Liderlik	3,99	,66	,78	,470**	,730**	1						
Dönüştürücü Liderlik	3,66	,78	,85	,606**	,836**	,772**	1					
Karizmatik Liderlik	3,66	,77	,89	,445**	,671**	,717**	,755**	1				
Otoriter Liderlik	2,68	,86	,88	-,298**	-,236**	-,077	-,174*	-,055	1			
Serbest Liderlik	2,75	,80	,54	-,146	-,037	-,016	,001	,054	,641**	1		
Lider Etkinliği	3,81	,92	,72	,463**	,702**	,691**	,735**	,736**	-,090	-,030	1	
Lider Verimliliği	3,36	,63	,64	,121	,149	,323**	,312**	,304**	,385**	,285**	,333**	1

** Korelasyon 0,01 derecesinde anlamlı,

* Korelasyon 0,05 derecesinde anlamlı,

3.9. Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizidir ve amacı regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır. Araştırma kapsamındaki tüm modeller SPSS 11.5 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi, aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

Tablo 3.7. Liderlik Tarzları ve Lider Etkinliği ile Lider Verimliliği Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Model 1 Liderin Etkinliği		Model 2 Lider Verimliliği	
	β	t	β	t
Bağımsız Değişkenler				
Katılımcı Liderlik	,022	,321	,048	,504
Paternalist liderlik	,219	2,090*	-,333	-2,319*
İşlemsel Liderlik	,123	1,335	,201	1,587
Dönüştürücü Liderlik	,186	1,532	,437	2,633**
Karizmatik Liderlik	,361	4,175**	,053	,443
Otoriter Liderlik	,090	1,209	,400	3,905**
Serbest Liderlik	-,095	-1,328	,023	,238
F	32.375**		8.891**	
R ²	0.646		0.334	
Düzeltilmiş R ²	0.626		0.297	

** Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı

*Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 3.7.'de liderlik tarzlarının lider etkinliği üzerindeki etkisi, ve liderlik tarzlarının lider verimliliği üzerindeki etkisinin sonuçları görülmektedir.

Liderlik tarzları ile liderlik etkinliği arasındaki ilişkiyi incelediğimiz Model 1, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=32.375$; $p<0.001$). Model 1'de R^2 değeri 0,646 olarak bulunmuştur. Regresyon analizi sonucunda liderlik etkinliğini en çok arttırdığı görülen tarzlar, karizmatik liderlik tarzı ($\beta=.361$; $p<0.01$) ve paternalist liderlik tarzı ($\beta=.219$; $p<0.05$) olmuştur. Ayrıca sırasıyla regresyon analizleri, dönüşümsel liderlik tarzı için ($\beta=.186$; $p<0.01$), işlemsel liderlik tarzı için ($\beta=.123$; $p<0.01$) ve otoriter liderlik tarzı için ($\beta=.090$; $p<0.01$) olduğu görülmektedir. Diğer liderlik tarzlarının ise liderin etkinliği üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya konmuştur. Bu bulgular doğrultusunda, H2a, H5a, hipotezleri desteklenirken, H1a, H3a, H4a, H6a ve H7a hipotezleri desteklenmemiştir (bkz. Tablo 3.8).

Tablo 3.8. Liderlik Tarzları ve Lider Etkinliği Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez		Kabul/Red
H1a	Otoriter liderlik, liderlik etkinliği üzerinde pozitif bir ilişkiye sahiptir	Desteklenmedi
H2a	Paternalist liderlik, liderlik etkinliği üzerinde pozitif bir ilişkiye sahiptir.	Desteklendi
H3a	Katılımcı liderlik ve liderlik etkinliği arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmedi
H4a	Serbest liderlik, liderlik etkinliği üzerinde pozitif bir ilişkiye sahiptir.	Desteklenmedi
H5a	Karizmatik liderlik, liderlik etkinliği üzerinde pozitif bir ilişkiye sahiptir.	Desteklendi
H6a	İşlemsel liderlik, liderlik etkinliği üzerinde pozitif bir ilişkiye sahiptir.	Desteklenmedi
H7a	Dönüşümsel liderlik, liderlik etkinliği üzerinde pozitif bir ilişkiye sahiptir.	Desteklenmedi

Liderlik verimliliği üzerinde liderlik tarzlarının etkisini incelediğimiz Model 2, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=8.891$; $p<0.001$). Model 2’de R^2 değeri 0,334 olarak bulunmuştur Regresyon analizi sonucunda liderlik verimliliği üzerinde en çok etkisi bulunan tarzlar, dönüşümsel liderlik tarzı ($\beta=437$; $p<0.01$), otoriter liderlik tarzı ($\beta=.400$; $p<0.01$) olmuş ve bu tarzların verimliliği pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan paternalist liderlik tarzının ($\beta =-.333$; $p<0.05$) lider verimliliği üzerinde negatif etkili olduğu görülmüştür. Serbest, Katılımcı ve Karizmatik liderlik tarzlarının, lider verimliliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı görülmemektedir. Bu bulgular doğrultusunda, H1b, H7b hipotezleri desteklenirken, H2b, H3b, H4b H5b ve H6b, hipotezleri desteklenmemiştir (bkz. Tablo 3.9).

Tablo 3.9. Liderlik Tarzları ve Lider Verimliliği Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez		Kabul/Red
H1b	Otoriter liderlik, liderlik verimliliği üzerinde pozitif bir ilişkiye sahiptir	Desteklendi
H2b	Paternalist liderlik, liderlik verimliliği üzerinde pozitif bir ilişkiye sahiptir.	Desteklenmedi
H3b	Katılımcı liderlik ve liderlik verimliliği arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmedi
H4b	Serbest liderlik, liderlik verimliliği üzerinde pozitif bir ilişkiye sahiptir.	Desteklenmedi
H5b	Karizmatik liderlik, liderlik verimliliği üzerinde pozitif bir ilişkiye sahiptir.	Desteklenmedi
H6b	İşlemsel liderlik, liderlik verimliliği üzerinde pozitif bir ilişkiye sahiptir.	Desteklenmedi
H7b	Dönüşümsel liderlik, liderlik verimliliği üzerinde pozitif bir ilişkiye sahiptir.	Desteklendi

4.SONUÇ

4.1. Araştırmanın Bulguları Ve Sınırlamaları

Bugüne kadar yapılan çalışmalara baktığımızda; liderlik tarzlarının çalışan ve örgüt sonuçlarına etkisi üzerine yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğunun özel sektörde yapıldığını görmekteyiz. Oysa ki; liderlik tarzları, çalışan ve örgüt sonuçları üzerindeki etkisini, kamu kesimindeki liderlik tarzları üzerinde yapan çalışmaların çok az olduğu göze çarpmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; liderlik tarzları, liderin etkinliği ve liderin verimliliği kavramlarının üçünü bir arada ele alarak liderlik tarzları ve çalışan ve örgüt sonuçları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin lider etkililiği ile ilgili ilişkisini incelemektir.

Çalışmanın neticesinde, liderin etkinliği üzerinde liderlik tarzlarının (katılımcı, serbest bırakan, karizmatik, otoriter, paternalist, işlemsel ve dönüştürücü liderlik) etkilerini ele aldığımızda karizmatik liderliğin ($\beta=,361$; $p<0,01$) diğer liderlik tarzlarına göre liderin etkinliğini daha güçlü ve pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Paternalist liderliğin($\beta=,219$; $p<0,05$) ise liderin etkinliğini pozitif yönde fakat daha az oranda etkilediği; diğer liderlik tarzlarının ise liderin etkinliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya konulmuştur.

Liderin verimliliği üzerinde liderlik tarzlarının (katılımcı, serbest bırakan, karizmatik, paternalist, otoriter, işlemsel ve dönüştürücü liderlik) etkilerini ele aldığımızda dönüştürücü liderliğin ($\beta=,437$; $p<0,01$) liderin verimliliğini pozitif yönde etkilediğini görüyoruz. Otoriter liderliğin ($\beta=,400$; $p<0,01$) ise liderin verimliliğini pozitif yönde ancak daha az oranda etkilediği; paternalist liderliğin ($\beta=-,333$; $p<0,05$) ise negatif yönde etkilediği bulunmuştur. Karizmatik, katılımcı, serbest ve işlemsel liderliğin ise liderliğin verimliliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Bu araştırmadan elde ettiğimiz bulgular neticesinde karizmatik liderliğin, liderin etkinliği üzerinde güçlü pozitif etkilerinin olduğunu görüyoruz. Literatürü incelediğimizde de elde edilen bulgular bu sonucu destekler niteliktedir. Nitekim karizmatik liderleri ‘‘kendi kişiliklerinin gücüyle izleyicileri üzerinde derin ve olağanüstü etki yaratmaya muktedir olan kişiler’’ seklinde tanımlayan House, Karizmatik Liderlik Kavramı’nda, karizmatik liderlerin diğer insanlardan hangi yönleri ile farklılaştıklarını, nasıl davrandıklarını ve ortaya çıkmalarını kolaylaştıran koşulların neler olduğunu tespitiye yönelir. House’a göre karizmatik liderler izleyicileri üzerinde derin ve müstesna etkilere sahiplerdir. İzleyicileri, liderin inançlarını "doğru" olarak algırlar, lideri sorgusuz sualsiz kabul ederler ve ona gönülden ve memnuniyetle itaat ederler. İzleyiciler, bu tür liderlere karşı sevgi ve Őekkat hisleri besler, grubun ya da rgttn misyonuna coşkuyla bağlanırlar, misyonun başarılmasına katkıda bulunabileceklerine inanırlar ve yüksek performans hedefleri vardır.

Elde edilen bulgularda paternalist liderliğin, liderin etkinliği üzerinde pozitif yönde ancak karizmatik lidere göre daha az etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Zaten rgtlerde paternalizm veya ‘babacanlık’, ‘hamilik’, ast ve üst arasındaki ilişkinin niteliğini tanımlar. Bu ilişkide üstün görevi astı korumak-kollamak ve yalnızca profesyonel değil özel hayat ile ilgili konularda da ona yol göstermektir. Ast ise üstüne bağlılık göstermekte, güvenmekte ve onun yönlendiriciliğini gönüllü olarak kabul etmektedir (Aycan, 2001, s.1). Paternalist lider, bir aile gibi işçileriyle ilgilenir. İşçilerinin yaşantılarının her yönüyle ilgilenir, onlara rehberlik eder ve kişisel sorunlarıyla ilgili olarak ta profesyonel olarak nasihat verir (Aycan ve Paşa, 2003, s.131). Astlarda bu davranışlara karşın liderlerine bağlanır ve riayet ederler.

Bu araştırmanın sonucunda dönüştürücü liderliğin liderin verimliliği üzerinde olumlu etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonucu destekleyici olarak Hellriegel, Slocum ve Woodman Dönüşümsel liderliği, karizmatik yeteneklerini kullanarak ilgi ve kişilik güçleriyle izleyenlerin duygularını yoğunlaştırma ve en üst düzeyde güdülenmelerini sağlama süreci olarak tanımlamışlardır (Erçetin, 2000, s.60).

Dönüşümsel liderler çalışanları, tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak şekilde ve kendilerine olan güvenlerini artırarak çalışanlardan normalde beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Bu sayede çalışanlar, görevlerinin öneminin daha fazla farkına varmakta, işletmedeki görevlerin kendi bireysel çıkarlarının üzerine çıkarmalarına yardımcı olunarak değiştirilmiş olmaktadır. Bu değişimi sağlayan ve işletmede değişiklikleri başlatan kişi dönüşümsel lider olmaktadır (Aykut, 2000, s.35).

Bu çalışmada beklenilenin tersine; otoriter liderliğin, liderin verimliliği üzerinde istatistiksel olarak pozitif anlamlı bir etkisi çıkmıştır. Otoriter liderlik, lider verimliliği üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Literatüre baktığımızda, Otoriter liderler, çalışanlarını motive etmede yasal güçlerini, ödüllendirme gücünü ve zorlayıcı güçlerini kullanmaktadırlar. Bu liderler, astlarını etkilemek için emir verme, hatalarını eleştirme gibi taktikler kullanırlar çünkü onların dış unsurlarla motive olduklarını düşünürler. Bu da, merkezi kontrol, ödüllendirme, cezalandırma, övme veya eleştiri sonucunu doğurur (Tengilimoğlu, 2005, s.7). Ancak otoriter liderlik tipi, liderin aşırı derecede bencil davranması, astların inanç ve duygularını yeterince dikkate almaması ve buna bağlı olarak personelde tatminsizlik duygusunun ortaya çıkması nedeniyle sakıncalıdır.

Tatminsizlik duygusu örgütlerde yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğünü, grup içi çatışmaları artırmakta, buna bağlı olarak liderin grup üzerindeki nüfuzu da zamanla azalmaktadır. Bu tip liderliğin başarılı olması için liderin, kişiliği ile saygınlık ve bağlılık oluşturacak derecede güçlü ve zeki bir insan olması gerekmektedir (Şafaklı, 2005, s.134).

Elde edilen diğer bir bulgu ise paternalist liderliğin, lider verimliliği üzerinde liderin etkinliğinin aksine olumsuz negatif bir etkiye sahip olmasıdır. Literatüre baktığımızda Batılı toplumlarda paternalizm yani babacanlık ve pederşahilik, olumsuz olarak karakterize edilir. Paternalizmi otoritenin sosyo-psikolojik kaynakları çerçevesinde tartışan Sennett (1992, s.88), onu kısaca “sahte sevgiye dayalı” bir otorite biçimi olarak tanımlar. Sahtedir, çünkü otorite sahibi kendisine bağımlı olanların bakımını, kendisinin çıkarlarına hizmet ettikleri oranda üstlenir. Kaynakları bir lütuf gibi

sunar. Paternalizm oldukça güçlü ve etkili bir otorite biçimidir. Çünkü başkalarının bakımını üstlenme ve iktidar olgusu bir aradadır. Bir anlamda “sevgi ile iktidar” iç içe geçmiştir. Paternalizm, “erkek egemenliğinin sözleşmesiz bir biçimi olarak”, koruyucu, müsamahasız yargıç ve güçlü kişi rollerini idealleştirir. Korunanlar açısından bu otoriteye başkaldırmak oldukça güçtür.

Bu çalışma da tüm çalışmalarda olduğu gibi teorik ve metodolojik açıdan bazı sınırlamalara sahiptir. Modelde çok fazla değişken olduğu için; liderlik tarzlarında, dönüştürücü liderliğin, paternalist liderliğin ve karizmatik liderliğin tek boyutlu ölçekleri kullanılmıştır. Ayrıca, işlemsel liderliği tek boyut altında inceleyebilmek için işlemsel liderlik yerine; House(1971) ve House&Dessler(1974)’ın instrumental liderlik ölçeği kullanılmıştır. Lider etkililiği, liderin etkinliği liderin verimliliği bağlılığı şeklinde iki boyut altında incelenmiştir.

Araştırma anketi GYTE danışman öğretim üyesi adı ve araştırmanın amacı belirtilerek, katılımcılara cevapların kesinlikle gizli kalacağı garantisiz ile verilmiştir. Ankette kişilerin ismi sorulmamasına rağmen özellikle yönetimle ilgili, kişisel ve örgütsel sorunların yansız cevaplandırılıp cevaplandırılmadığı hususu metodolojik sınırlamalardan biridir. Bir diğer metodolojik sınırlama ise anketlerin uygulama alanının, sadece Trakya Bölgesinde 2 il ve bağlı 6 ilçe kaymakamlığının olmasıdır. Özel sektör kesimi, üretim sektörü gibi farklı alanlardaki çalışanları da kapsayacak şekilde veya ülke genelinde farklı bölgelerde farklı kamu kurumları incelenmemiştir.

5.2. Öneriler

Liderlik tarzları ve lider etkililiği, örgüt başarısı için önemli olan iki farklı birbiriyle bağlantılı etkenlerdir. Liderin etkinliği ve verimliliği ve güçlü bir liderlik, örgüt ve iş gören başarısı için önemli kriterlerdir. Bu yüzden çalışan performansını ve örgüt performansını arttırmak için uygun liderlik tarzları seçilmelidir.

Liderlik tarzları ve liderin etkililiği arasındaki eşleştirme organizasyonel amaçlara başarılı bir şekilde ulaşmanın öncelikli bir anahtarı olmalıdır. Bazı başarısızlıklar önemli bir noktaya kadar, çeşitli liderlik tarzlarının ve uygulamaların örgüt ve çalışan üzerinde nasıl ilişkili olduğunu anlamamanın yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Bu yüzden liderlik tarzları ve çalışan ve örgüt üzerindeki etkilerini detaylı bir şekilde incelemek gerekmektedir.

Bu tezden elde edilen sonuçlar ışığında, liderlik tarzları çerçevesinde, örgüt ve iş gören üzerinde liderin etkinliğini ve verimliliğini arttırmak için yöneticiler ve organizasyonlar tarafından dikkat edilmesi gereken hususlar ve uygulamalara yönelik tavsiyeler takip eden paragraflarda açıklanmıştır.

Yaptığımız araştırmanın sonucunda kamu kurumlarında karizmatik liderlik tarzının etkinlik açısından güçlü olumlu etkilerinin olduğu bulunmuştur. Paternalist liderlik tarzı ise karizmatik liderlik kadar olmasa da liderin etkinliğini olumlu etkilemektedir. Dolayısıyla kamu idarelerinde sergilenecek olan liderlik tarzı karizmatik ve paternalist liderlik tarzı olmalıdır. Lider çalışanlar için bir vizyon belirlemeli, takipçilerin işgörenlerin ihtiyaçlarına, çevresel etkenlere duyarlılık göstermeli, risk alabileli ve mevcut durumu sürdürme eğiliminde olmamalıdır. Diğer olumlu etkiye sahip olan babacan liderlik tarzına bağlı olarak kamuda etkinliği sağlayan davranış şekli ise; üstün görevi astı korumak-kollamalı ve yalnızca profesyonel değil özel hayat ile ilgili konularda da ona yol göstermelidir. Bir aile gibi çalışanla ilgilenmeli, yaşantılarının her yönüyle ilgilenmeli, onlara rehberlik etmeli ve kişisel sorunlarıyla ilgili olarak ta profesyonel olarak nasihat vermelidir.

Lider etkililiğinin önemli bir boyutu olan liderin verimliliği konusunu irdeleyecek olursak; etkinlik doğru işin yapılması, verimlilik ise işin doğru yapılmasıdır. Bu bağlamda örgütün başarısı için verimlilik kavramı ön plana çıkmaktadır. Bu çalışma sonucunda elde edilen bulgulara bakılacak olursa, dönüşümsel liderle verimlilik arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. Buna bağlı olarak kamu kesiminde liderlerin dönüşümsel özelliklerinin geliştirilmesi uygun olacaktır. Yetki ve otoritenin tek kişide toplandığı

liderlik tarzı yerine örgütün amaçlarının başarılması için izleyenleri yetkilendiren güçlendiren dağıttığı yetkiyi güç eylem birliğine dönüştüren, vizyon oluşturan, çalışanla iletişim kuran, güçlendiren bir liderlik tarzı belirlenmelidir.

Son olarak, insan hakları, bürokrasinin azaltılması, şeffaf devlet, vatandaş memnuniyeti, toplam kalite yönetimi gibi birçok kavramın ön plana çıktığı günümüz bürokrasi ve kamu hizmeti anlayışında, bu anlayış her bir kamu kurumu için bir örgütsel amaç olarak belirlenmelidir. Buna bağlı olarak da bu örgütsel hedeflere ulaşmak içinde yönetici pozisyonunda bulunan ve bugün devlet yönetiminin taşra ayağı olarak önemli bir yere sahip olan mülki idare amirlerinin, kaymakamların liderlik tarzları ve yönetsel anlayışları büyük bir öneme haiz olmaktadır. Geçmişteki geleneksel liderlik anlayışından vazgeçilmeli günümüz çağdaş yönetim anlayışı ve liderlik tarzı olarak dönüşümsel liderliğin benimsenmesi için gereken eğitim verilmesi ve yasal düzenlemeler yapılması uygun olacaktır.

KAYNAKÇA

Acar, A.C. (1997). “Hava Harp Okulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Araştırma”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Tuzla, İstanbul.

Acuner, T. Ve Yılmaz, G. (2000). “Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı: Değişimci Liderlik”. Yönetim Ve Ekonomi, Sayı 6, s.1-12.

Ada, Nesrin, Alver, İpek, Atlı Fatma, “Örgütsel İletişiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, Ege Akademik Bakış, 8(2),2008,487-518.

Aktaş, Ramazan, “Girişimcilik ve Liderlik Ders Notları”,TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, İşletme Bölümü, 2009.

Ardıç, K., Yenigün, C. 1997. Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Anlayışı. 21.Yüzyıl Liderlik Sempozyumu, İstanbul: 5-6 Haziran.

Ardichvili, Alexander, “ Leadership Styles and Work-Related Values of Managers and Employees of Manufacturing Enterprises in Post-Communist Countries”, Human Resource Development Quartely, Vol.12, No.4, Winter 2001.

Arıkan, Semra.(2001), Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi, H.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 19, Sayı:1.

Aslan, Şebnem, “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda Çalışma Yılı” Ve “Ücret” Değişkenlerinin Rolü”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt:6 Sayı:1 Yıl:2009, S. 256-276.

Ataman, G., 2002. Yönetim ve Organizasyonla İlgili Tüm Modaları Benimsemeli Mi?, Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F.,1(3):115-125.

Aycan Zeynep, Paternalizm: “Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma”, Başkent Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Ekim 2001.

Aycan, Zeynep, Paşa Selda Fikret, “Career Choices, Job Selection Criteria And Leadership Preferences In A Transitional Nation:The Case Of Turkey”, Journal Of Career Development, Vol. 30 No.2, Winter 2003, S.129-144.

Ayut, B, 2000, “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yönetim,11(36), İstanbul, s. 1-25.

Aytaç, Tufan (2002), Eğitim ve Yönetimde Yeni Yaklaşımlar Zaman Yönetimi, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi Sayı 29, Temmuz, [Http://Yayim.Meb.Gov.Tr/Yayimler/Sayi29/Aytac.Htm](http://Yayim.Meb.Gov.Tr/Yayimler/Sayi29/Aytac.Htm).

Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Ve Bedestenci, Ç, “Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım”, Alfa Yayım, İstanbul, (2004).

Bakan, İsmail, “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, KMU İİBF Dergisi Yıl:10 Sayı:14 Haziran/2008.

Baltaş , Acar Ve Zuhul Baltaş (2000), Stres ve Başa Çıkma Yollar , 20. B., Remzi Kitabevi, 2000. İstanbul.

Baransel, A, 1993, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi 3'üncü Baskı, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, No:257, İstanbul, 166s.

Bayrak, Sabahat, ‘Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi-II’, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Y. ,C6, 2001.

Baysal, A. Tekarslan C., 1996, İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, 2. Baskı, İstanbul, Avcıol Bas. Yay, 342s.

Buluç, Bekir, ‘‘Bilgi Çağı Ve Örgütsel Liderlik’’, *Yeni Türkiye Dergisi*. 4 (20), 1205-1213, 1998.

Bursalıoğlu, Ziya, ‘‘Atatürk’ün Bilimsel Liderliği’’, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi Cilt: 16 Sayı: 1 Yayın Tarihi: 1983.

Caşın M.H., ‘‘Stratejik Açından Liderlik Sanatının Yeni Ufukları’’, 21. Yüzyıl Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı Cilt 2, İstanbul, 1997, S. 434-436.

Cemaloğlu, Necati, ‘‘Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi’’, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 11, S: 2, 165-194, Ağustos 2007.

Ceylan, Adnan, 1997, ‘Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar’ 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, 5-6 Haziran 1997,314-320.

Chen, G., Tjosvold, D.& Liu, C. (2006). Cooperative Goals, Leader People And Productivity Values: Their Contribution To Top Management Teams In China.” *Journal Of Management Studies* 43:5.

Conger, Jay A., Kanungo Rabindra N. And Menon, Sanjay T. ,Charismatic Leadership And Follower Effects, *Journal Of Organizational Behaviorj*. Organiz. Behav. 21, 747-767 (2000).

Cömert, Melike, “Dönüşümcü Liderlik”XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.

Craig L. Pearce, Henry P. Sims Jr, “Vertical Versus Shared Leadership As Predictors Of The Effectiveness Of Change Management Teams: An Examination Of Aversive,Directive, Transactional, Transformational,And Empowering Leader Behaviors”, Group Dynamics: Theory, Research, And Practice 2002, Vol. 6, No. 2, 172–19.

Çağlar, İrfan (2004), “ İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi Ve Çorum Örneği”, Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl:2004, Sayı 2, S.91-107.

Çelik Cemile, SÜN BÜL, Önder, “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2008, C.13, S.3 S.49-66.

Demir Halis, Okan Tarhan,” Etkileşimsel Ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, Yönetim Dergisi, Yıl: 19, Sayı: 61, Ekim 2008.

Deniz, Arzu; Erciş, Aysel, “Kişilik Özellikleri İle Algılanan Risk Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”,Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2008,22(2), 301-330.

Doğan, Selen. “İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol, Örgüt Kültürü” Amme İdaresi Dergisi, Cilt 30, Sayı 4, Aralık 1997.

Durğun, Serpil, “ Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim”, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Aralık 2006, Cilt:1, Sayı:1, 112-132.

Durna U. (2005), “A ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Değişkenler Üzerine Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. 19, S. 1, 275-291.

Erçetin, Şule, Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2000.

Erdal Mehmet, “İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı Yüksek Lisans Projesi Kahramanmaraş Ocak – 2007.

Erdil, O, 1997 , “Lider Yönetici Geliştirmenin Artan Önemi Ve Yeni Yaklaşımlar”, Öneri, Adnan Tezel Anısına Özel Sayısı 1997, s.65-70.

Eren, E. (2001). Yönetim ve Organizasyon. İşletme Fakültesi Yayın No: 236, İstanbul.

Eren, E.(2004) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayınları, 7.Baskı, İstanbul.

Ergeneli, Azize, (2006), Örgüt ve İnsan, Hacettepe Üniversiteleri Hastaneleri Basımevi, Ankara.

Ergün, Ercan, Oruç Sevgi, “Personality Dimensions, Transformational Leadership And Leadership Effectiveness”, Eighteenth Annual World Business Congress July 1–5, 2009 International Black Sea University Tbilisi, Georgia.

Eroğlu, Feyzullah, İrmiş, Ayşe, Aksel, İbrahim, Mayıs 2003, “Girişimcilerin İşletmelerin Gelişmesinde Etkili ve Engelleyici Olarak Gördüğü Faktörler” 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon, S. 45-53

Gündüz, Hasan Basri, Doğan, Aysel, “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ve Yaratıcılık Düzeyleri”, I. Uluslar Arası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongre Kitabı, S.263, 2009.

Güney, Semra, “Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması Ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü”, Yönetim Ve Ekonomi, Cilt:13 Sayı:1 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa 135-149, Yıl:2006.

Güngör, Fatih, Özügürlü, Metin, “İngiliz Yoksul Yasaları: Paternalizm, Piyasa ya da Sosyal Devlet” Ankara University Publishing House No.03, February/Şubat 1997.

Hasanoğlu, Mürteza, “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü Ve Önemi”, Sayıştay Dergisi, Sayı: 52.S.43-60, 2005.

Karip, Emin. “Dönüşümcü Liderlik”, Eğitim Yönetimi. Yıl:4, Sayı:16, Pegem Yayıncılık, Güz 1998, Ankara.

Karkın, Naci, ‘’ Kamu Ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi’’, Türk İdare Dergisi, 445, 2004.

Keçecioğlu, T., Lider & Liderlik, Okumuş Adam Yayınları, Yayın No:19, 1.Baskı, İstanbul, 2003.

Kılınç, Tanıl, 1995, “Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I): Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi Ve Atıf Kuramlarının Analizi)”, İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi, 24(2), S.2.

Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1998, S.397.

Koçel, Tamer, (2001), İşletme Yöneticiliği, Beta Basım A.Ş.8.Baskı, İstanbul.

Köknel Özcan, 1995, Kaygıdan Mutluluğa Kişilik, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.

Kutaniş, Rana Özen, “Örgütlerde Davranış Bilimleri Ders Notları”, 3. Baskı, Sakarya Kitabevi, Adapazarı, 2006.

Kutaniş, Rana Özen, Örgütlerde Davranış Bilimleri, Ders Notları, Sakarya Kitabevi, Adapazarı, 2003, S.144-149.

Oktay, E., Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi SBE. Dergisi*, 10, 403-428.

Özalp, İnan, Öcal, Hülya, “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 3 Sayı.4 Yıl:2000.

Özdevecioğlu M.,2002, “Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları Ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:19.

Özsalmanlı, Ayşe Yıldız, “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik”, Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.13-13.S.137-146, 2005.

Selen, Doğan, 2001, “Liderlik Mi Yöneticilik Mi? Geleneksel Liderlik Davranış Tarzları Ve Bu Konudaki Yeni Yaklaşımlara Bir Bakış”, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 15(3-4), S.247-278.

Shing-Ko Liang; Hsiao-Chi Ling; Sung-Yi Hsieh, The Mediating Effects Of Leader-Member Exchange Quality To Influence The Relationship Between Paternalistic Leadership And Organizational Citizenship Behaviors,*Journal Of American Academy Of Business, Cambridge*; Mar 2007; 10, 2; Abı/Inform Global Pg. 127.

Somer, Oya, Korkmaz, Mediha, Tatar, Arkun, 2002, “Beş Faktör Kişilik Envanterinin Geliştirilmesi-I: Ölçek Ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması”, Türk Psikoloji Dergisi, 17 (49), S. 21–33.

Sosik John J., And Godshalk Veronica M. ,Leadership Styles, Mentoring Functions Received, And Job-Related Stress: A Conceptual Model And Preliminary Study Journal Of Organizational Behavior J. Organiz. Behav. 21, 365±390 (2000).

Soysal, Abdullah, Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması, Çimento İşveren Dergisi, Ocak 2008 Sayısı. S.1-16.

Sökmen Alptekin, Boylu Yasin, “Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”,Journal Of Yasar University,No15, Vol4, 24-Jul-2009.

Spreitzer, Gretchen M., Perttula, Kimberly Hopkins And Xin Katherine, ‘Transformational Leader Behaviors Podsakoff Et Al.’S (1990) Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R,1990. Transformational Leader Behaviors And Their Effects On Followers’ Trust İn Leaders, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behaviors. Leadership Quarterly, 1, 107-142.

Şafaklı, Okan Veli, “KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (1), 132-143, 2005.

Şahin Ali.H., H.Temizel, E.Örseli (2004), Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma, Osman Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F, 3.Ulusal Bilgi Ve Ekonomi Ve Yönetim Kongresi, Eskişehir.

Şimşek M. Şerif, T. Akgemci ve A. Çelik, 2001, Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Şimşek, Özlem, 2006, “İnsan Dinamiği Kişilik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması”, Yüksek Lisans Tezi, Sakaya Üniversitesi.

Tağraf, Hasan, Çalman, İskender, “Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi Ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 2, S.135-154, 2009.

Tahiroğlu, Figen, (2004) ,’Kişisel Gelişim Yönetim’, Hayat Yayınları.

Tengilimoğlu D., “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Güz 2005 C.4 S. 14 (1-16).

Tezcan Mahmut, 1997, Türk Kişiliği ve Kültür-Kişilik İlişkileri, T.C. Kültür Bakanlığı Kültür Eserleri Dizisi, No.191 Ankara.

Tınar M.Y., 1999, “Çalışma Yaşamı ve Kişilik”, Mercek Dergisi, Sayı:14.

Uyguç, N., Duygulu, E. Ve Çıraklar, N., Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans, Erciyes Üniversitesi 8.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı, 587-596, 2000.

Yelboğa, Atilla, “Kişilik Özellikleri Ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” ,“İş,Güç” Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:8 Sayı:2 , Haziran 2006, ISSN: 1303-2860.

Yücel Cemil, Samancı, Gülden (Kalaycı), “Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 1, Sayfa: 113-132, Elazığ-2009.

Yürür, Senay (2009); “Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt. 10, Sayı. 1.

Zel Uğur, 2001, “Yönetimde Kişilik ve Kişilik Özellikleri”; Yönetim ve Organizasyon (İçinde), Editör: S. Güney, Nobel Yayınları, Ankara.

ÖZGEÇMİŞ

Cengiz AYHAN

1980 yılında Hamburg’da doğdu. İlk ve Ortaöğrenimini İstanbul’da tamamladı. 1997 yılında İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü’ne girmeye hak kazandı ve 2001 yılında bu bölümden mezun oldu. 2003 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsünde İşletme Anabilim dalında yüksek lisans programına başladı. 2004 yılında T.C İçişleri Bakanlığı’nın açtığı Kaymakam Adaylığı sınavını kazanarak 2005 yılında Bolu Kaymakam Adayı olarak görevine başladı. Balıkesir Balya ilçesi Kaymakam Vekili olarak görev yaptı. 2006-2007 yılında İngiltere’nin Leicester şehrinde yurtdışı stajını tamamladı. 92 dönem kaymakamlık kursunu üstün başarı ile bitirip, 2008 yılında Kırklareli Kofçaz ilçesine kaymakam olarak atandı. Evli olan Cengiz Ayhan, iyi derecede İngilizce bilmektedir.

EK1:Anket Formu

Sayın İlgili,

Bu araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Programı kapsamında yürütülen bir tez çalışması için yapılmaktadır.

Bu anketteki sorular, Liderlik Tarzlarının Çalışan ve Örgütsel Sonuçlara Etkilerini araştırmak amacıyla oluşturulmuştur. Anketin hiçbir **resmiyeti** bulunmamakta olup ve vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Ankete verilen cevaplar toplu olarak değerlendirilecektir. Bu nedenle anket üzerine isim yazmanıza gerek yoktur.

Zaman ayırdığınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Yrd. Doç Ercan ERGÜN

Cengiz AYHAN

Aşağıdaki her bir ifadeyi okurken **çalıştığımız kurumu göz önünde bulundurunuz**. Çalışmamız olması gereken durumu değil, **mevcut durumu ortaya çıkarmaya yönelik** olduğu için lütfen soruları içtenlikle, gerçekte (fiiliyatta) nasıl davrandığınızı ve düşündüğünüzü yansıtacak biçimde yanıtlayınız.

Örnek:Görevimde ne kadar yetki sahibi olduğumu kesin olarak biliyorum.....1 2 3 4 5
1=**Kesinlikle katılmıyorum**, 2=**Katılmıyorum**, 3=**Orta**, 4=**Katılıyorum**, 5=**Kesinlikle katılıyorum**

Katılımcı lider	1	2	3	4	5
Bir işe başlamadan önce astlarına danışır.	1	2	3	4	5
Bir problemle karşılaştığında, astlarına danışır.	1	2	3	4	5
Karar vermeden önce, astların söylediklerini dikkate alır.	1	2	3	4	5
Yapılan işlerle ilgili astların önerilerini alır.	1	2	3	4	5
Paternalist Lider	1	2	3	4	5
Astların kişisel problemleriyle ilgilenir.	1	2	3	4	5
Çalışanlarını korur ve gözetir.	1	2	3	4	5
Çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılaması için çaba sarfeder.	1	2	3	4	5
Çalışanların performansını etkileyen problemlerine karşı özel ilgi gösterir.	1	2	3	4	5
İşlemsel Lider	1	2	3	4	5
Görevlerin nasıl yapılacağı ve yürütüleceği yolları açıklar.	1	2	3	4	5
Ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına karar verir.	1	2	3	4	5
Önceden belirlenmiş performans standartlarını devam ettirir.	1	2	3	4	5
Standart (Rutin) yapılacak işleri planlar, programlar ve kontrol eder.	1	2	3	4	5
Dönüştürücü Liderlik	1	2	3	4	5
Çalışanlar arasındaki işbirliğini güçlendirir.	1	2	3	4	5
Kişisel ihtiyaçlarına karşı düşünceli davranır.	1	2	3	4	5
Örnek liderlik tavrı sergiler.	1	2	3	4	5
Bazı fikirlerimi tekrar düşünmeme neden olacak düşünceler ortaya atar.	1	2	3	4	5
Her zaman yüksek performans sağlamamız konusunda ısrarcıdır.	1	2	3	4	5
Gelecekle ilgili kurduğu hayallere diğer çalışanlarında bağlılık göstermesini sağlar	1	2	3	4	5

Karizma Liderlik	1	2	3	4	5
Gelecekle ilgili açık bir vizyona ve hayal gücüne sahiptir.	1	2	3	4	5
Kollektif bir görev bilinci oluşturur.	1	2	3	4	5
Amaçlara ulaşmak için, önemli derecede kişisel fedakarlıkta bulunur.	1	2	3	4	5
Organizasyonel amaçları başarmak için alışılmışın dışında davranışlar gösterir.	1	2	3	4	5
Statükoyu ve mevcut durumu korumaktan çok işlerin yapılmasında farklı yollar arar.	1	2	3	4	5
Amaçlarını gerçekleştirirken karşısına çıkabilecek muhtemel (çevresel) engelleri önceden görebilir	1	2	3	4	5
Gelecekle ilgili ilham verici ve çalışanı motive edici açıklamalarda bulunur.	1	2	3	4	5
Çevresinde çalışanların kapasite ve yeteneklerinin farkındadır	1	2	3	4	5
Otoriter Liderlik	1	2	3	4	5
Birlikte çalıştığımızda üzerimde baskı kurar.	1	2	3	4	5
Diğer birimlerden (yada kişilerden) daha iyi çalışmamız gerektiğini vurgular.	1	2	3	4	5
Görevi tamamlayamadığımızda bizi suçlar.	1	2	3	4	5
Her şeyi (kural ve) prensiplere göre uygular, aksi davranışları cezalandırır.	1	2	3	4	5
Örnek bir çalışanı her zaman kurallarına uyan olarak tanımlar.	1	2	3	4	5
Toplantılardaki son karar hep kendi fikridir.	1	2	3	4	5
Bazen çalışma tarzımızı aşağılar.	1	2	3	4	5
Birim hakkındaki her şeye kendi karar verir.	1	2	3	4	5
Onunla aynı fikirde olmadığımızda iğneleyici yorumlar yapar.	1	2	3	4	5
Serbest Bırakan Liderlik	1	2	3	4	5
İşleri yürütürken müdahale de bulunmaz	1	2	3	4	5
İşler yolunda gitmese de farklı yol ve yöntemler denemez	1	2	3	4	5
Acil olarak cevaplanması gereken soruları görüşmeyi erteler.	1	2	3	4	5
Lider Etkinliği	1	2	3	4	5
Yöneticim, benimde olmak istediğim bir lider gibi davranmaktadır.	1	2	3	4	5
Yöneticim beklediğim gibi bir lider olarak sorumluluklarını yerine getirmektedir.	1	2	3	4	5
Yöneticimin bir lider olarak işteki etkinliğinden her açıdan memnunum.	1	2	3	4	5
Yöneticim liderlik vasıflarını uygun bir biçimde ortaya koyar.	1	2	3	4	5
Yöneticim sorumluluklarını iyi bir lider olarak yerine getirir.	1	2	3	4	5
Lider Verimliliği	1	2	3	4	5
Yöneticimiz kuralların uygulanması konusunda çok katıdır.	1	2	3	4	5
Yöneticimin verdiği açıklamalar ve emirler kolay anlaşılır.	1	2	3	4	5
Yöneticim yaptığımız işin miktarı konusunda çok katıdır.	1	2	3	4	5
Yöneticimiz belirlediği süre zarfında işin bitmesi konusunda ısrarcıdır.	1	2	3	4	5
Yöneticimiz en yüksek kapasiteyle çalışmamız için çaba sarfeder.	1	2	3	4	5
İyi iş çıkaramadığımızda, yöneticimiz kişiliğimize değil de işin yapılış şeklindeki yetersizliklerin ne olduğuna odaklanır.	1	2	3	4	5

Çalıştığınız Bölüm /Müdürlük:	Eğitim Durumunuz:
Cinsiyetiniz : a) Erkek ... b) Kadın..... Yaşınız:	a) İlk veya Orta okul b) Lise c) Yüksekokul
Kaç yıldır bu işte çalışıyorsunuz :	d) Lisans e) Yüksek lisans/Doktora

